



MARCELO DIAS DE SÁ

**APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA
QUALIDADE NA PEQUENA EMPRESA**

**CAMPO LIMPO PAULISTA
2018**

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

MARCELO DIAS DE SÁ

Aplicação dos Princípios de Gestão da Qualidade
na Pequena Empresa

Orientadora Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: dinâmica das micro e pequenas empresas

CAMPO LIMPO PAULISTA
2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

Sá, Marcelo Dias de

Aplicação dos Princípios de Gestão da Qualidade na Pequena Empresa / Marcelo Dias de Sá. Campo Limpo Paulista, SP: UNIFACCAMP, 2018.

Orientadora: Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP.

1. Qualidade. 2. Gestão. 3. Princípios de gestão da qualidade. 4. Pequena empresa. 5. Gestão da pequena empresa. I. Bianchi, Eliane Maria Pires Giavina. II Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III Título.

CDD - 658.562

PÁGINA DE APROVAÇÃO

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
UNIFACCAMP**

Aplicação dos Princípios de Gestão da Qualidade na Pequena Empresa

MARCELO DIAS DE SÁ

Dissertação de mestrado aprovada em 17/08/2018.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi
(Orientadora – UNIFACCAMP)

Prof. Dr. José Luiz Contador
(UNIFACCAMP)

Prof. Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim
(FEA-USP)

DEDICATÓRIA

Às pessoas mais importantes da minha vida:

Minha esposa Tércis que tem sido o meu porto seguro e a quem declaro o meu amor citando Vinícius de Moraes: “e cada verso meu será pra te dizer que eu sei que vou te amar por toda minha vida”;

Meus filhos Teodoro, meu primogênito, que arrebatou meu coração desde o momento em que abriu os olhos pela primeira vez, e Benício, meu caçula, que embora ainda na barriga da mamãe, já encheu meu mundo de regozijo e alegria;

Meu pai Lourival, exemplo de homem generoso e trabalhador; e

Minha mãe Aparecida, simplesmente por tudo.

AGRADECIMENTOS

Realizar uma pesquisa de mestrado é um desafio. A começar pela escolha do tema que, além da relevância acadêmica, deve trazer um significado para o pesquisador. Foi assim comigo. Falar sobre ‘qualidade’, compreender os conceitos, princípios e postulados que essa palavra carrega e a sua aplicação nas organizações, na forma de políticas, sistemas, processos, práticas gerenciais... enfim, sempre me despertou interesse. Por isso realizar esta pesquisa não poderia ter me proporcionado, nada menos, que uma satisfatória experiência e um incrível aprendizado.

Desde o início o meu empenho pessoal foi realizar um trabalho que tivesse ‘qualidade’ não apenas no seu título, mas que buscasse qualidade em cada fase da pesquisa, nos textos, nos dados e análises, nas considerações... Não foi uma tarefa fácil. Da escolha do tema, passando pelo estudo das teorias e métodos, até a qualificação do projeto de pesquisa e, por fim, a defesa da dissertação foram meses de um intenso exercício de leitura, busca de conhecimento, reflexão e produção. Isso, incluindo as atividades e trabalhos que cada disciplina do programa exigiu, fez do mestrado uma grande empreitada para mim. O tempo dedicado ao curso demandou trabalho diligente, disciplina, foco e principalmente disposição para adiar outros projetos pessoais e abrir mão de muitos momentos com a minha família.

Mas valeu a pena! A sensação de dever cumprido ao concluir a dissertação me trouxe uma emoção singular. Desfrutar desse sentimento dignificante de contentamento e gratidão foi excepcional. Por isso eu não poderia deixar de lembrar aqui das pessoas que me encorajaram e que diretamente me ajudaram a realizar este projeto, com as quais eu compartilho a minha alegria agradecendo:

A Deus, primeiramente, que me permitiu exercitar a fé quando o cansaço e o desânimo me tomavam nas intermináveis horas solitárias diante dos livros ou em frente ao computador;

À minha orientadora Profa. Dra. Eliane Bianchi por seus esclarecimentos, sugestões e recomendações, sempre céleres, que foram fundamentais para que eu conseguisse desenvolver a pesquisa com qualidade e liberdade, e que me oportunizaram, sobretudo, um inestimável crescimento pessoal e profissional;

Aos Profs. Dr. José Luiz Contador e Dr. Wilson Amorim que, juntamente com a Profa. Dra. Eliane, compuseram a minha banca de qualificação e de defesa, pelas pertinentes observações e críticas que me ajudaram a aprimorar o trabalho até a presente versão final;

Aos professores do Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Campo Limpo Paulista com os quais tive o privilégio de travar novos conhecimentos. Em especial à Profa. Dra. Patrícia Krakauer pelas valiosas dicas de seleção, leitura e redação; ao Prof. Dr. Djair Picchiai pelo rico aprendizado sobre teoria e modelos organizacionais; e ao Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi pela crucial instrução sobre metodologia da pesquisa científica.

Ao Prof. Me. Ruy Guérios, reitor do Centro Universitário Eniac e um dos meus grandes mentores, pelo incentivo e apoio imprescindíveis; e ao Prof. Me. José Antônio Siqueira pelos sábios conselhos acadêmicos.

Aos colegas de curso e de profissão, e amigos que espontaneamente me ajudaram no pré-teste do questionário de pesquisa. Em especial ao Rogério Pimentel, também pela companhia, troca de ideias e trabalhos conjuntos; à Carolina Mistro pela mediação no contato com algumas das empresas que compuseram a amostragem do estudo; e à Amanda Cristina pela ajuda com as impressões, encadernações e auxílio nos momentos em que tive que me ausentar do trabalho;

Aos dirigentes de pequenas empresas que voluntariamente aceitaram colaborar com a pesquisa, dispondo gentilmente do seu precioso tempo para participar das entrevistas que me possibilitaram levantar os dados e informações necessários para o desenvolvimento deste estudo;

Por fim, porém não menos importante, à minha esposa Tércis, amor da minha vida, por sua compreensão, resiliência e apoio irrestrito em todos os momentos. Sem ela eu não teria conseguido. E ao meu pequenino Teodoro, filho amado, que foi o raio de luz que me interrompia no escritório me chamando para brincar todas as vezes que eu já estava com os olhos cansados de tanto ler e escrever.

Muito obrigado!

“Eu sou a ressurreição e a vida. Aquele que crê em mim ainda que morto viverá. E todo aquele que vive e crê em mim, jamais morrerá.”

Jesus Cristo

RESUMO

Propósito da pesquisa (motivação): implantar uma gestão apoiada num sistema de qualidade é um desafio à pequena empresa. Embora genérico o modelo ISO 9001 não considera todos os atributos da pequena empresa, tampouco há consenso sobre seus benefícios no desempenho das organizações de pequeno porte, indicando haver uma desconexão entre padrões normativos de qualidade e especificidades da pequena empresa. **Problema e objetivo**: ao contrapor-se a esse cenário, os princípios de gestão da qualidade, que dão base a normas ISO, revelam-se um conjunto de práticas gerenciais mais simples e adaptáveis ao contexto da pequena empresa e um meio de dirigi-la à melhoria de desempenho. Tal quadro oportunizou o objetivo desta pesquisa que foi ‘verificar como os princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO podem ser aplicados na pequena empresa’. **Abordagem metodológica**: trata-se de um estudo pragmático, do tipo qualitativo-exploratório. A amostra, não probabilística, foi composta de 21 pequenas empresas, acessíveis ao pesquisador. Os dados foram coletados via entrevista semiestruturada, por meio do questionário da norma ISO 10014, revisto, adaptado para escala Likert e ampliado com questões sobre perfil gerencial da pequena empresa. O tratamento dos dados fez uso da estatística descritiva, análise de conteúdo e triangulação de dados e teoria. **Resultados alcançados**: a pesquisa revelou que o princípio ‘liderança’ é mais presente na pequena empresa. Ao comparar a importância dada aos princípios com sua prática, o estudo apontou que nem sempre o que é importante para o gestor é realizado na empresa. Tal disparidade é maior no princípio ‘gestão de relacionamento’. A pesquisa identificou mão de obra, tomada de decisão e limitações gerenciais do dirigente como dificuldades, e definir melhor papéis e buscar conhecimento em gestão como necessidades, atreladas à aplicação dos princípios. Por fim, o estudo desvelou que gestão informal, baixa qualidade gerencial e falta de recursos são aspectos que determinam o alcance dos princípios de gestão da qualidade na pequena empresa, na forma de estrutura gerencial. **Implicações práticas**: o estudo sugere uma reflexão ao pequeno empresário sobre a gestão da empresa, levando-o a conjecturar oportunidades de melhorias a partir do conhecimento e da prática dos princípios de gestão da qualidade. Ademais, a pesquisa traz elementos que subsidiam a capacitação do gestor no uso dos princípios como um conjunto simplificado de práticas gerenciais, orientadas à melhoria de desempenho da organização. **Contribuição**: o trabalho amplia a discussão acadêmica acerca da teoria dos princípios de gestão da qualidade e sua aplicação na pequena empresa, somando novas percepções a estudos anteriores do tema, servindo ainda de referência em trabalhos futuros de outros pesquisadores.

Palavras-chave: Qualidade – Gestão – Princípios de Gestão da Qualidade – Pequena Empresa – Gestão da Pequena Empresa.

ABSTRACT

Purpose of the research (motivation): implementat a management process supported by a quality system is a challenge to the small business. Although generic, the ISO 9001 model does not take in consideration all the attributes of the small business, neither there is an agreement about its benefits to the performance of small organizations, indicating the existence of a disconnection between normative standards of quality and the small business specificities. **Problem and objective**: in contrast to this scenario, the principles of quality management, which provide support to ISO norms, are a set of managerial practices that are simpler and adaptable to the small business context and a way of guiding it towards performance improvement. This framework provided opportunity to the objective of this research, verify the way with which the quality management principles recommended by ISO may be applied in the small business. **Methodological approach**: it is a pragmatic, exploratory and qualitative study. The non-probabilistic sample, was composed by 21 small businesses, accessible to the researcher. The data were collected through semi-structured interview, using the ISO 10014 questionnaire revised, adapted to Likert scale and extended with questions about the management profile of the small business. Data treatment used descriptive statistics, content analysis and triangulation with theory. **Achieved results**: the research revealed that the 'leadership' principle is most present in the small business. When comparing the importance given to principles with their practice, the study found that not always what is important to the manager is what is well performed in the business. Such disparity is greater in the 'relationship management' principle. The research identified manpower, decision making and managerial limitation of the manager as limitation factors. Well defined roles and to searching for management skill was perceived as needs associated to the application of the principles. Finally, the study revealed that informal management, poor managerial quality and lack of resources are aspects that determine the reach of quality management principles in the small business. **Practical implications**: the study suggests a reflection on management structure and principles to the small business owner, conducting him/her to conjecture improvement opportunities based on the theoretical and practical application of quality management principles. In addition, the research brings elements that endorse manager's qualification in the principles as a simplified set of managerial practices that contributes to that organizational performance improvement. **Contribution**: the work extends the academic discussion on quality management principles theory and its application in the small business. Also, adds new insights to previous studies, serving as a reference in future works.

Keywords: Quality – Management – Quality Management Principles – Small Business – Small Business Management.

LISTA DE ABREVIACÕES

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABNT NBR – Norma Brasileira aprovada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISO – Organização Internacional de Normalização

PGQ – Princípio de Gestão da Qualidade

QPGQ – Questionário de Autoavaliação de Implementação dos Princípios de Gestão da Qualidade

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGQ ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001

TQM – Total Quality Management

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Total de certificações ISO 9001 no mundo	46
Gráfico 2 – Tempo de existência das empresas pesquisadas.....	108
Gráfico 3 – Gênero dos dirigentes entrevistados.....	109
Gráfico 4 – Faixa etária dos dirigentes entrevistados	110
Gráfico 5 – Grau de instrução dos dirigentes entrevistados	111
Gráfico 6 – Frequência de cada princípio de gestão da qualidade	121
Gráfico 7 – Relação entre concordância e importância.....	133
Gráfico 8 – Concordância e importância de cada princípio de gestão da qualidade.....	136

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Contribuições das teorias da administração da escola clássica	23
Quadro 2 – Contribuições das teorias da administração da escola neoclássica.....	24
Quadro 3 – Contribuições das teorias da administração da escola contemporânea	25
Quadro 4 – Críticas às teorias da administração.....	25
Quadro 5 – Linha do tempo dos principais desenvolvimentos posteriores à escola clássica da administração.....	27
Quadro 6 – Síntese das principais contribuições e tendências posteriores à escola clássica da administração.....	27
Quadro 7 – Evolução da abordagem da qualidade	29
Quadro 8 – Gurus da qualidade	30
Quadro 9 – Abordagens da qualidade.....	32
Quadro 10 – Dimensões da qualidade	33
Quadro 11 – Evolução do conceito de qualidade	33
Quadro 12 – Eras da qualidade.....	34
Quadro 13 – Diferenças entre os conceitos anteriores e novos de qualidade.....	35
Quadro 14 – Relação da teoria administrativa com a gestão da qualidade	41
Quadro 15 – Primeiras normas relacionadas com sistema de gestão	42
Quadro 16 – Normas ISO de sistema de gestão da qualidade	45
Quadro 17 – Normas ISO de apoio à gestão da qualidade	47
Quadro 18 – Construção da gestão da qualidade.....	48
Quadro 19 – Princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO	49
Quadro 20 – Diferenças entre as abordagens clássica e de processos.....	59
Quadro 21 – Estágios de evolução da melhoria contínua.....	62
Quadro 22 – Características dos padrões de tomada de decisão	65
Quadro 23 – Exemplos de partes interessadas e suas necessidades e expectativas.....	66
Quadro 24 – Classificações de 'pequena empresa'	69
Quadro 25 – Especificidades da pequena empresa.....	71
Quadro 26 – Outras pesquisas sobre o tema.....	81
Quadro 27 – Perguntas do QPGQ adaptadas para uso da escala Likert (relativas aos objetivos específicos 1 e 2)	93
Quadro 28 – Afirmativas do QPGQ com escala de importância (relativas ao objetivo específico 3).....	96

Quadro 29 – Perguntas abertas incorporadas ao QPGQ (relativas ao objetivo específico 4) ..	98
Quadro 30 – Afirmativas sobre especificidades e condicionantes da pequena empresa incluídas no QPGQ (relativas ao objetivo específico 5).....	98
Quadro 31 – Pergunta aberta incorporada ao QPGQ (relativa ao objetivo específico 5).....	99
Quadro 32 – Matriz de amarração	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ramo de atividade das empresas pesquisadas	107
Tabela 2 – Resultado geral da escala de concordância relativa aos princípios de gestão da qualidade.....	112
Tabela 3 – Práticas com maior índice de concordância (presença) nas empresas analisadas	114
Tabela 4 – Práticas com maior índice de discordância nas empresas pesquisadas	115
Tabela 5 – Presença dos princípios de gestão da qualidade por empresa.....	122
Tabela 6 – Empresas com o menor presença dos princípios de gestão da qualidade.....	123
Tabela 7 – Resultado geral da escala de importância dos princípios de gestão da qualidade	124
Tabela 8 – Práticas com maior índice de importância nas empresas pesquisadas	127
Tabela 9 – Práticas com menor índice de importância nas empresas pesquisadas.....	128
Tabela 10 – Importância dos princípios de gestão da qualidade por empresa	129
Tabela 11 – Importância de cada princípio de gestão da qualidade	131
Tabela 12 – Presença e importância 100% correspondentes.....	133
Tabela 13 – Maiores diferenças entre presença (concordância) e importância.....	134
Tabela 14 – Práticas do princípio ‘gestão de relacionamento’ com maior diferença entre presença e importância	137
Tabela 15 – Disparidade entre presença (concordância) e importância por empresa	138
Tabela 16 – Temas relativos à categoria ‘dificuldades’	140
Tabela 17 – Temas menos frequentes relativos à categoria ‘dificuldades’	146
Tabela 18 – Temas relativos à categoria ‘necessidades’	148
Tabela 19 – Temas menos frequentes relativos à categoria ‘necessidades’	151
Tabela 20 – Resultado geral da escala de concordância relativa às características e aspectos gerenciais da pequena empresa	153
Tabela 21 – Temas relativos à categoria ‘aspectos negativos’	154
Tabela 22 – Temas relativos à categoria ‘aspectos positivos’	162
Tabela 23 – Temas menos frequentes relativos à categoria ‘aspectos positivos’	165

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ondas da gestão da qualidade	35
Figura 2 - Modelo conceitual da satisfação do cliente	53
Figura 3 – Localização da cidade de Guarulhos.....	87

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1. O PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2. OBJETIVO GERAL	21
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2. 1. SÍNTESE DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E TENDÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS	22
2. 2. ABORDAGEM DA GESTÃO DA QUALIDADE.....	28
2.2.1. Conceitos e Definições da Qualidade	31
2.2.2. Enfoques da Gestão da Qualidade	34
2.2.2.1. Inspeção da Qualidade.....	36
2.2.2.2. Controle Estatístico da Qualidade	36
2.2.2.3. Garantia da Qualidade	37
2.2.2.4. Gestão da Qualidade Total	38
2.2.2.5. Integração de Sistemas	39
2.3. ABORDAGENS ADMINISTRATIVAS E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DA QUALIDADE.....	40
2.4. SISTEMAS DE GESTÃO NORMALIZADOS.....	41
2.4.1. A Organização Internacional de Normalização (ISO).....	43
2.4.1.1. Normas de Sistema de Gestão da Qualidade.....	44
2.4.1.2. Normas de Apoio à Gestão da Qualidade	47
2.5. PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE	47
2.5.1. Princípio Foco no Cliente	52
2.5.2. Princípio Liderança	54
2.5.3. Princípio Engajamento das Pessoas	56
2.5.4. Princípio Abordagem de Processos.....	58
2.5.5. Princípio Melhoria	60
2.5.6. Princípio Tomada de Decisão Baseada em Evidências	63
2.5.7. Princípio Gestão de Relacionamento	65
2.6. CONTEXTO E DEFINIÇÕES DA PEQUENA EMPRESA	68
2.6.1. Gestão da Pequena Empresa	71
2.6.2. Características do Dirigente da Pequena Empresa.....	75
2.7. GESTÃO DA QUALIDADE NA PEQUENA EMPRESA	77
2.8. OUTRAS PESQUISAS RELATIVAS AO TEMA.....	80
3. MÉTODO	83
3.1. PARADIGMA DE PESQUISA E ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	83
3.2. OBJETIVOS	85
3.3. UNIVERSO DE PESQUISA.....	86
3.4. AMOSTRA.....	88
3.5. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	89
3.5.1. Escala de Classificação Likert	91

3.5.2. Questionário de Autoavaliação de Implementação dos Princípios de Gestão da Qualidade	92
3.5.3. Características e Especificidades Gerenciais da Pequena Empresa.....	98
3.5.4. Perfil Sócio-demográfico	100
3.5.5. Apresentação do Questionário ao Dirigente da Pequena Empresa	100
3.6. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	100
3.7. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	102
3.7.1. Exploração de Dados	102
3.7.2. Análise de Conteúdo	103
3.7.3. Triangulação.....	104
3.8. CONFIABILIDADE E VALIDADE.....	104
3.9. LIMITAÇÕES E DELIMITAÇÕES	105
3.10. MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	105
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	107
4.1. PERFIL DA AMOSTRA.....	107
4.2. PRÁTICAS ADOTADAS RELATIVAS AOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	111
4.2.1 Considerações Preliminares sobre a Aplicação dos Princípios.....	115
4.2.2 Visão Individual por Empresa.....	122
4.3. IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE	124
4.4. COMPARAÇÃO ENTRE PRESENÇA E IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS RELACIONADAS AOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	132
4.5. DIFICULDADES E NECESSIDADES INERENTES À IMPLEMENTAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE	140
4.5.1. Unidade de contexto (categoria): dificuldades.....	140
4.5.2. Unidade de contexto (categoria): necessidades	148
4.6. CARACTERÍSTICAS E ASPECTOS GERENCIAIS DA PEQUENA EMPRESA NO CONTEXTO DA APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE ..	153
4.6.1. Sobre a Gestão Informal	155
4.6.2. Sobre a Baixa Qualidade Gerencial	158
4.6.3. Sobre a Escassez de Recursos	159
4.6.4. Outros Aspectos Negativos e Positivos	161
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	166
REFERÊNCIAS	172
ANEXO A - Questionário de Autoavaliação de Implementação dos Princípios de Gestão da Qualidade (Versão Original)	189
APÊNDICE A – Pré-teste do Questionário.....	191
APÊNDICE B – Perguntas de Perfil Sócio-demográfico.....	197
APÊNDICE C – Carta de Apresentação.....	198
APÊNDICE D – Questionário de Autoavaliação de Implementação dos Princípios de Gestão da Qualidade (Versão Adaptada).....	199

1. INTRODUÇÃO

A pequena empresa é o maior negócio do mundo. De acordo com a Organização Internacional de Normalização (ISO) mais de 95% das empresas em todos os países são de pequeno a médio porte. Elas são responsáveis por impulsionar o crescimento econômico e a geração de emprego (ISO, 2016a). Ao integrar o cenário empresarial, a pequena empresa contribui essencialmente para o bem estar econômico da sociedade, produzindo porção significativa dos bens e serviços, cooperando com grandes empresas no desenvolvimento de produtos mais eficientes e gerando estímulo à inovação e à competitividade.

A capacidade da pequena empresa em assegurar qualidade aos seus processos, produtos e serviços é um fator estratégico e pode se tornar, em muitas circunstâncias, um diferencial competitivo importante. A qualidade, além de outros fatores, também é uma das condições para admissão, permanência, crescimento e lucratividade de qualquer empresa no mercado. É um elemento presente em variadas aplicações em setores industriais, comerciais, governamentais e sem fins lucrativos. A qualidade é resultante de uma cultura diligentemente construída na forma de estrutura organizacional e continuamente objeto de pesquisas.

Uma organização focada em qualidade promove uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes, atividades e processos que podem agregar valor a outros atributos da empresa e ou de seus produtos que levam à satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas (ABNT, 2015). Por conseguinte, uma administração centrada na qualidade proporciona um incremento na confiança do cliente e uma estrutura consistente que pode impulsionar o desenvolvimento de toda a organização.

A opção por uma administração apoiada num modelo ou normas de qualidade é uma decisão estratégica e depende das características e dos objetivos da empresa. Modelos de qualidade orientam o funcionamento das organizações quanto a papéis e responsabilidades. De igual modo normas de qualidade definem especificações relativas a boas práticas de gestão para obtenção de desempenho e satisfação do cliente. Um sistema de qualidade padronizado como, por exemplo, o sistema de gestão da qualidade baseado na norma internacional ISO 9001, pode ajudar empresas a melhorar a eficiência dos seus processos e, como resultado, aumentar a produtividade, além de diminuir custos e possibilitar oportunidades de expansão para novos mercados.

1.1. O PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar dos reconhecidos benefícios de uma administração centrada na qualidade, no caso das pequenas empresas a implementação de uma administração apoiada num modelo convencional de gestão da qualidade, a saber o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ISO 9001, revela-se um desafio em virtude dos custos envolvidos na criação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade formal e da falta de conhecimentos sobre gerenciamento da qualidade, além de restrições de recursos financeiros e humanos. Essas limitações majoradas pela gestão informal e baixa qualidade gerencial, especificidades comuns a organizações de pequeno porte, inviabilizam as iniciativas da pequena empresa orientadas à implementação de um sistema de gestão da qualidade padronizado.

Embora o modelo SGQ ISO 9001 seja aplicável a qualquer organização, independentemente do seu tamanho, tipo, produto, complexidade ou modelo de negócio, e possibilite uma certificação por organismos independentes, demonstrando ao mercado que a empresa mantém um sistema de gestão da qualidade implementado, seus requisitos não consideram todas as particularidades das empresas de pequeno porte. Ademais a burocracia de um sistema de gestão da qualidade certificável pode reduzir as vantagens da pequena empresa inerentes à sua capacidade de agilidade e flexibilidade.

Um aspecto particular da pequena empresa é a relação de interdependência com empresas maiores. À vista disso a implementação e a certificação de um SGQ ISO 9001 na empresa de pequeno porte comumente são motivadas por exigências das grandes organizações das quais a pequena empresa é fornecedora. Contudo é difícil chegar a um consenso sobre os efeitos da certificação ISO 9001 no desempenho das organizações pequenas. Tampouco a certificação, por si só, é garantia de desempenho em qualidade, o que sinaliza a necessidade de uma 'cultura da qualidade' dirigida à melhoria contínua e a resultados além da certificação.

Tal conjuntura evidencia uma desconexão entre os padrões normativos de gestão da qualidade, especialmente o SGQ ISO 9001, e as características da pequena empresa, dado que a maioria das técnicas propostas para a gestão das empresas de pequeno porte decorre de adaptações simplificadas de métodos voltados à realidade de grandes organizações, desconsiderando as especificidades da pequena empresa e o real efeito da aplicabilidade dessas técnicas na sua administração.

Posto isto, se faz imprescindível uma abordagem de gestão da qualidade adaptada às características da empresa de pequeno porte, de forma a considerar sua missão, visão e valores, e fundamentada em ações simples orientadas à satisfação do cliente, que tenha por base o treinamento, o gerenciamento de processos etc., e que propiciem uma estrutura gerencial e administrativa simples e adequada à pequena empresa e suas necessidades de crescimento e desenvolvimento.

Um conjunto alternativo e simplificado de práticas gerenciais orientadas à qualidade, menos rígidas e mais adaptáveis à administração da pequena empresa pode ser obtido por meio dos ‘princípios de gestão da qualidade’. Estes princípios são a base das normas estabelecidas pela ISO, no âmbito da gestão da qualidade. Consistem num conjunto de valores e postulados difundidos mundialmente, admitidos como verdadeiros e que servem de apoio para o gerenciamento da qualidade, além de um meio de dirigir as organizações à melhoria de desempenho. São eles: (i) foco no cliente; (ii) liderança; (iii) engajamento das pessoas; (iv) abordagem de processos; (v) melhoria; (vi) tomada de decisão baseada em evidência; e (vii) gestão de relacionamento (ABNT, 2015).

Os princípios de gestão da qualidade fornecem às empresas diretrizes para transpor os desafios de um ambiente competitivo. Originam-se na teoria da administração e representam um consenso de especialistas internacionais que integram o comitê técnico da ISO denominado ISO/TC 176, responsável por garantir a integridade dos padrões normativos de gestão da qualidade. Cada um dos sete princípios descreve proposições que apoiam a operação eficaz de um sistema de gerenciamento da qualidade. Conjuntamente podem ser utilizados como uma estrutura gerencial para orientar a pequena empresa no sentido de um melhor desempenho e também como uma solução oportuna para o aprimoramento dos seus processos e desenvolvimento da sua competitividade.

Mostra-se oportuno, portanto, explorar os princípios de gestão da qualidade no intuito de obter uma melhor compreensão da sua teoria e aplicabilidade na pequena empresa. Tal oportunidade de exploração pode ser instigada pela seguinte questão de pesquisa: como os princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO podem ser aplicados na pequena empresa?

A resposta à essa questão é importante para a pequena empresa na medida em que muitas das

dificuldades das organizações de pequeno porte em se adaptar a técnicas e procedimentos estabelecidos para empresas grandes advêm da pouca existência de modelos de gestão e de qualidade próprios para a pequena empresa. Além de que falta aos gestores, gerentes, dirigentes ou proprietários de pequenas empresas mais conhecimento de práticas gerenciais fundamentadas em princípios de gestão consolidados em normas internacionais, que podem ser utilizados para orientar a empresa de pequeno porte à melhoria do seu desempenho.

1.2. OBJETIVO GERAL

Para responder à questão de pesquisa o presente estudo tem como objetivo geral: verificar como os princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO podem ser aplicados na pequena empresa.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral foram definidos objetivos específicos que correspondem à sua operacionalização. São eles:

- (i) Adaptar o questionário de verificação da aplicação dos princípios de gestão da qualidade estabelecido pela norma ISO 10014 à realidade da pequena empresa;
- (ii) identificar as práticas adotadas pelas pequenas empresas relacionadas aos princípios de gestão da qualidade;
- (iii) identificar o grau de importância atribuído pelos dirigentes de pequenas empresas aos princípios de gestão da qualidade;
- (iv) identificar as dificuldades e o que é necessário para facilitar a implementação dos princípios de gestão da qualidade na pequena empresa;
- (v) Identificar as características e especificidades gerenciais da pequena empresa que podem influenciar a aplicação dos princípios de gestão da qualidade; e
- (vi) analisar e discutir a aplicação dos princípios de gestão da qualidade na pequena empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda inicialmente as principais teorias da administração e suas contribuições ao desenvolvimento da gestão da qualidade. Em seguida explora o conceito de qualidade, seus enfoques no decurso do tempo e o conseqüente surgimento dos sistemas de gestão normalizados. Por fim, apresenta os princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO e discorre acerca da gestão e da qualidade na pequena empresa.

2. 1. SÍNTESE DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E TENDÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS

Esta seção resume as principais abordagens da teoria da administração, suas características centrais e contribuições para a evolução do processo gerencial. Não pretende exaurir o assunto, tampouco explorar a biografia dos seus autores, apenas fornecer uma base para a compreensão do desenvolvimento da gestão nas organizações.

A teoria da administração descreve os esforços de definição das funções universais que os administradores exercem e os princípios que estabelecem as boas práticas gerenciais (ROBBINS, 2002). Seus postulados básicos podem ser sintetizados nas seguintes funções gerenciais, inter-relacionadas e interdependentes: (i) planejamento; (ii) organização; (iii) liderança; e (iv) controle (BATEMAN; SNELL, 2006; MAXIMIANO, 2004; ROBBINS; DECENZO, 2004; SOBRAL; PECI, 2008). Apesar de a administração ser um processo dinâmico de decisão e ação (MAXIMIANO, 2004), estes princípios continuam relevantes e necessários às organizações (BATEMAN; SNELL, 2006).

O aprimoramento do processo administrativo abarca conhecimentos adquiridos das teorias da administração, desenvolvidas no transcurso do tempo. As ideias de como melhorar o desempenho das empresas, presentes em cada abordagem e enfoque administrativos, têm permanecido e sido incorporadas às modernas perspectivas da administração. Os conhecimentos adquiridos a partir destas abordagens e enfoques trazem contribuições à teoria geral da administração e sua aplicação nas empresas (SILVA, 1997) e compõem um guia para práticas de administração futuras (BATEMAN; SNELL, 2006). Os Quadros 1, 2 e 3 sintetizam algumas das contribuições das teorias administrativas mais conhecidas, classificadas nesta pesquisa por escolas que abrigam relevantes conceitos da administração, a

saber: (i) escola clássica e suas abordagens científica, administrativa e burocrática; (ii) a escola neoclássica e sua abordagem de relações humanas e enfoque comportamental; e (iii) a escola contemporânea e sua abordagem sistêmica e enfoque contingencial.

A escola clássica compreende os estudos iniciais da administração. Caracteriza-se pelo uso de métodos e técnicas científicas, considerados universais, no aprimoramento do processo administrativo (SOBRAL; PECI, 2008). Seus principais teóricos focam diferentes perspectivas da administração: Frederick W. Taylor a organização do processo de produção; Henri Fayol a estruturação da empresa considerando departamentos e funções; e Max Weber o desenvolvimento da burocracia como estrutura de poder (SILVA, 1997).

Quadro 1 – Contribuições das teorias da administração da escola clássica

Teoria	Contribuições	Referências
Administração Científica Concentra-se no incremento de uma ciência ao trabalho, ao treinamento e ao desenvolvimento dos funcionários, de modo que as operações sejam realizadas conforme os preceitos da ciência que foi desenvolvida (BATEMAN; SNELL, 2006; ROBBINS; DECENZO, 2004).	Embasamento científico em substituição ao improvisado e empirismo;	Gil (2010a)
	Racionalização da produção e planejamento do trabalho conduzido por administradores e engenheiros;	Taylor (1990)
	Separação das funções de produção / operação e planejamento / direção;	Juran (1990, 1990a) Robbins e Decenzo (2004)
	Detalhamento e controle do processo de produção e do tempo de execução das tarefas;	Kwasnicka (2003) Silva (1997)
	Eliminação de tempo ocioso e de entraves na produção;	
	Especialização dos operadores e supervisão funcional;	
	Tarefas executadas de modo único, importando definir, treinar e supervisionar a pessoa certa para a função;	Bateman e Snell (2006) Crainer (2000)
Recompensa salarial por produção, com foco no desempenho da produtividade dos funcionários resultante da eficiência do trabalho.	Kwasnicka (2003) Robbins e Decenzo (2004) Maximiano (2004)	
Gestão Administrativa Compreende os princípios de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (BATEMAN; SNELL, 2006; CRAINER, 2000; GIL, 2010a; KWASNICKA, 2003; MAXIMIANO, 2004; SILVA, 1997; SOBRAL; PECI, 2008).	Definição das funções essenciais da empresa: técnica; comercial; financeira; segurança; contábil; e administrativa, numa visão abrangente da organização;	Kwasnicka (2003) Crainer (2000)
	Introdução da sistematização do processo administrativo com ênfase na estrutura da empresa;	Silva (1997)
	Definição do processo administrativo como uma função dissociada das outras funções da empresa. As atividades dos gerentes são distintas das tarefas operacionais;	Maximiano (2004) Robbins e Decenzo (2004)
	Definição da empresa como uma organização abstrata, dirigida sistemicamente de modo racional através de regras e definição de níveis de autoridade;	Maximiano (2004)
	14 princípios universais que orientam o administrador: (i) divisão do trabalho; (ii) autoridade e responsabilidade; (iii) disciplina; (iv) unidade de comando; (v) unidade de direção; (vi) subordinação do interesse individual ao interesse geral; (vii) remuneração; (viii) centralização; (ix) hierarquia; (x) ordem; (xi) equidade; (xii) estabilidade do pessoal; (xiii) iniciativa; e (xiv) união do pessoal.	Bateman e Snell (2006) Crainer (2000) Kwasnicka (2003) Maximiano (2004) Robbins e Decenzo (2004) Silva (1997)

Quadro 1 (continuação)

Teoria	Contribuições	Referências
Administração Burocrática Enfatiza a divisão do trabalho, a hierarquia, o formalismo de regras e as relações impessoais (KWASNICKA, 2003; ROBBINS; DECENZO, 2004; SILVA, 1997).	Exercício da autoridade e a obediência às normas como um modo eficiente de administrar;	Kwasnicka (2003) Maximiano (2004)
	Padronização do comportamento por meio de regras e regulamentos, focando mais o cargo do que as pessoas;	Bateman e Snell (2006)
	Organização liderada de forma racional e inexorável;	Crainer (2000)
	Manutenção contínua da colaboração dos funcionários com cada um na sua função competente;	Sobral e Peci (2008)
	Impessoalidade das relações no trabalho que permite por meio da prescrição de regras a manutenção das funções e cargos de forma equitativa, eliminando julgamentos subjetivos de empregados e da gerência.	Bateman e Snell (2006) Sobral e Peci (2008)

Fonte: elaborado pelo autor com base nas referências citadas

A escola neoclássica compreende as teorias comportamentais (Quadro 2). Suas contribuições baseiam-se nas ciências humanas buscando compreender melhor a dinâmica da organização. Caracteriza-se pela preocupação com a visão da realidade organizacional dos seus membros cujos interesses estão além do ambiente de trabalho (KWASNICKA, 2003).

Quadro 2 – Contribuições das teorias da administração da escola neoclássica

Teoria	Contribuições	Referências
Abordagem das Relações Humanas Contrapõe-se à abordagem científica da administração ao considerar o aspecto e as necessidades humanas no desenvolvimento das pessoas na organização (KWASNICKA, 2003; SILVA, 1997).	Entendimento de que a atuação das pessoas influencia o comportamento organizacional e seu desempenho;	Kwasnicka (2003)
	Compreensão dos conflitos interpessoais, necessidades e capacidades das pessoas de contribuir para a organização;	Gil (2010a) Kwasnicka (2003)
	Princípios centrais: (i) relações interpessoais regidas por regras de grupos informais; (ii) produtividade resultante da integração social; e (iii) supervisão cooperativa atenta às demandas dos indivíduos;	Silva (1997) Sobral e Peci (2008)
	Atenção aos seus anseios psicossociais das pessoas;	Gil (2010a)
	Admissão das necessidades sociais dos empregados como mais importantes que as econômicas;	Bateman e Snell (2006)
	Liderança, motivação, comunicação e supervisão são temas pautados no gerenciamento de pessoal.	Gil (2010a) Silva (1997)
Enfoque Comportamental Traz uma concepção da complexidade do homem no contexto das organizações (BATEMAN; SNELL, 2006; SOBRAL; PECI, 2008).	Introdução de uma abordagem multidisciplinar da administração;	Gil (2010a) Sobral e Peci (2008)
	Consideração do ser humano na sua totalidade como parte da empresa e de seus resultados;	Maximiano (2004)
	Visão da organização como um sistema corporativo racional e informal, no qual as pessoas buscam atender suas necessidades cooperando umas com as outras;	Kwasnicka (2003)
	Principais ideias: (i) as empresas são dependentes do comportamento dos indivíduos e dos grupos que as integram; (ii) a motivação das pessoas influencia seu comportamento na organização; e (iii) entendimento da liderança como um fenômeno complexo.	Sobral e Peci (2008)

Fonte: elaborado pelo autor com base nas referências citadas

A escola contemporânea integra outros campos da ciência à administração. Reúne as abordagens sistêmica e contingencial (Quadro 3) e o surgimento de ferramentas de melhoria da eficácia organizacional, como a administração por objetivos e o controle da qualidade (KWASNICKA, 2003).

Quadro 3 – Contribuições das teorias da administração da escola contemporânea

Teoria	Contribuições	Referências
Abordagem Sistêmica Caracteriza-se por uma visão integrada da organização (KWASNICKA, 2003), como “um sistema unificado e direcionado de partes inter-relacionadas” (SOBRAL; PECI, 2008, p.56).	Reconhecimento de que as empresas são sistemas que não funcionam isoladamente;	Robbins e Decenzo (2004)
	Funcionamento da empresa como um sistema aberto;	Bateman e Snell (2006) Kwasnicka (2003) Robbins e Decenzo (2004)
	Visão da empresa composta por elementos que interatuam entre si e que operam como uma estrutura organizada;	Gil (2010a)
	Parte do princípio de que a empresa interage contínua e dinamicamente com o seu ambiente e com outros sistemas maiores;	Maximiano (2004) Robbins e Decenzo (2004) Sobral e Peci (2008)
	Cada unidade, setor ou atividade tem uma função necessária ao funcionamento da organização, utiliza recursos e gera resultado para o ambiente externo;	Bateman e Snell (2006) Kwasnicka (2003)
	Entendimento de que a subsistência da empresa depende de interações com o ambiente externo e observação às circunstâncias social, econômica, política e tecnológica.	Robbins e Decenzo (2004)
Enfoque Contingencial Entende que a empresa é um sistema aberto em constante interação com o ambiente (SOBRAL; PECI, 2008).	Premissa de que é necessário a organização adaptar-se às circunstâncias que lhe afetam, uma vez que contingências internas e externas podem influenciar suas estratégias, estrutura e processos, e seu consequente desempenho;	Bateman e Snell (2006) Kwasnicka (2003)
	Considera como demandas ambientais a tecnologia, os relacionamentos, o mercado, a economia, a sociedade e a cultura.	Kwasnicka (2003)

Fonte: elaborado pelo autor com base nas referências citadas

Apesar de apresentarem-se como um guia para as práticas de administração, os conhecimentos adquiridos a partir das abordagens e enfoques administrativos são passíveis de críticas. O Quadro 4 destaca algumas das limitações de cada teoria.

Quadro 4 – Críticas às teorias da administração

Teoria	Críticas	Referências
Administração Científica	Ênfase na quantidade em detrimento da qualidade;	Crainger (2000) Juran (1990)
	Visão limitada do homem por ignorar aspectos sociais, psicológicos e de desenvolvimento pessoal;	Bateman e Snell (2006) Silva (1997)
	Prescrição excessiva e especialização demasiada do operador;	Kwasnicka (2003)
	Visão incompleta da empresa como um sistema aberto.	

Quadro 4 (continuação)

Teoria	Críticas	Referências
Gestão Administrativa	Define a organização como uma máquina e não considera a influência do trabalho nas pessoas;	Kwasnicka (2003)
	Visão da empresa como um sistema fechado, sem dar importância aos fatores externos;	Sobral e Peci (2008)
	Pressupostos motivacionais de natureza material e simplista;	
Administração Burocrática	Rigidez, incapacidade de mudar, atitude de proteção às ameaças e visão limitada do dinamismo organizacional;	Kwasnicka (2003)
	A organização é vista como um sistema fechado.	Sobral e Peci (2008)
	Possível abuso de poder tecnocrático.	
Abordagem das Relações Humanas	Ignora o aspecto racional das pessoas e a contribuição da organização formal no desempenho da produtividade;	Bateman e Snell (2006)
	A ênfase na capacidade do ser humano de resolver problemas estruturais das organizações é considerada demagógica;	Kwasnicka (2003) Silva (1997)
	Concepção da organização como um sistema fechado, ignorando fatores externos.	Sobral e Peci (2008)
Enfoque Comportamental	Enfoque essencialmente descritivo, com poucas prescrições para a prática das empresas;	Sobral e Peci (2008)
	Pode ser vista como uma abordagem puramente instrumental, de manipulação motivacional do funcionário.	
Abordagem Sistêmica	Não oferece direcionamento sobre as funções e práticas gerenciais concretas;	Sobral e Peci (2008)
Enfoque Contingencial	Presença de certo relativismo, uma vez que ‘tudo depende’ do contexto.	

Fonte: elaborado pelo autor com base nas referências citadas

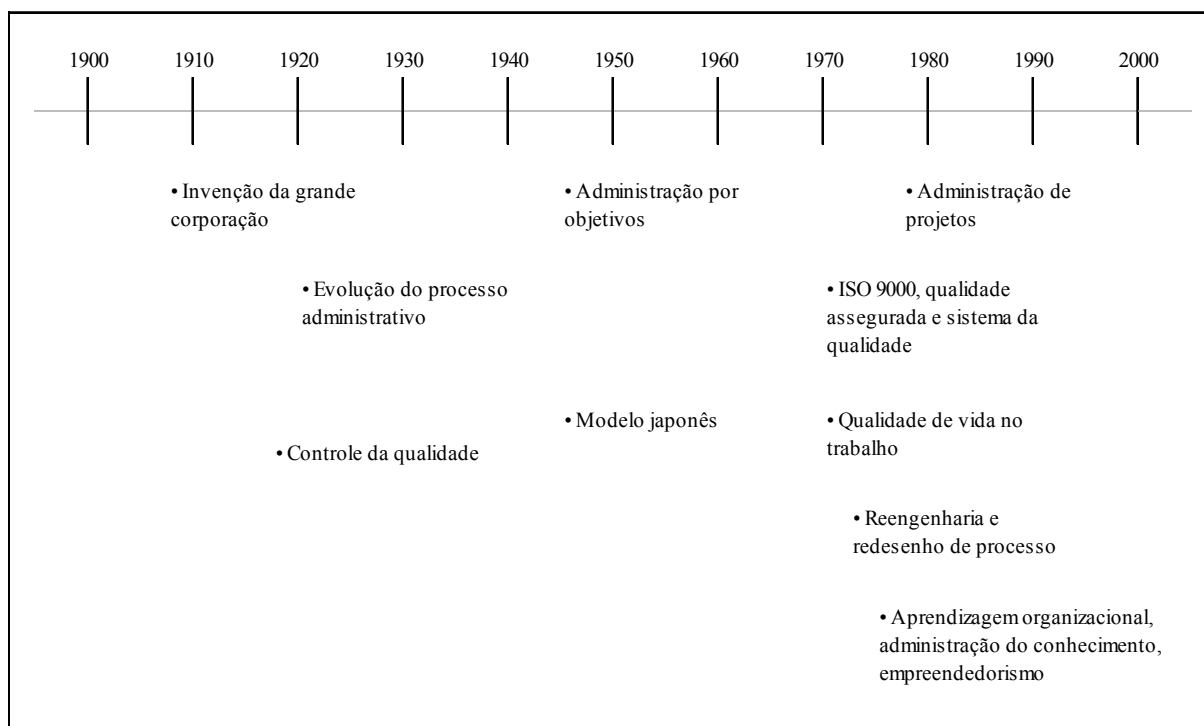
Nota-se no desenvolvimento das escolas da administração uma evolução pendular das teorias, ou seja, uma alternância de abordagens e enfoques. Essa variação de ênfases permite uma complementaridade, à medida que novos modelos surgem a partir de necessidades não atendidas por construções teóricas anteriores.

Ao passo que os contextos e ambientes se modificam novos processos gerenciais se desenvolvem. Um exemplo é a abordagem da gestão da qualidade, estudada na seção 2.2, com seu foco em excelência e interesse reformado nos funcionários e clientes (BATEMAN; SNELL, 2006). Pode-se destacar como modificações dos contextos e ambientes: (i) a mudança do foco nos princípios das abordagens clássicas para o relativismo do enfoque contingencial; (ii) a desconsideração do fator humano dá lugar aos estudos relativos à motivação e à liderança; e (iii) a ênfase na estrutura interna da organização é substituída pela ruptura dos limites organizacionais (SOBRAL; PECI, 2008).

O Quadro 5 mostra os desenvolvimentos posteriores à escola clássica da administração cujas

contribuições, no decurso do tempo, orientam práticas de administradores de todos os tipos (MAXIMIANO, 2004).

Quadro 5 – Linha do tempo dos principais desenvolvimentos posteriores à escola clássica da administração



Fonte: Maximiano (2004, p. 71)

O estudo das abordagens administrativas e suas tendências contemporâneas é amplo. Pode-se privilegiar o enfoque contextual, considerando aspectos que influenciam as práticas de gestão, por exemplo a globalização, a variedade da capacidade de trabalho e até mesmo a ética. Ou pode-se optar pela discussão de temas como gestão da qualidade, aprendizagem organizacional ou empreendedorismo (SOBRAL; PECI, 2008). As ideias que surgem a partir dos anos 50 privilegiam o viés sistêmico das organizações, combinando aspectos de diversos enfoques (MAXIMIANO, 2004). O Quadro 6 reúne as principais contribuições, tendências e ideias posteriores à escola clássica da administração.

Quadro 6 – Síntese das principais contribuições e tendências posteriores à escola clássica da administração

Contribuições e tendências	Principais ideias
Modelo da grande corporação	Administração central com foco na estratégia, organização por unidade de negócios, administração por objetivos, avaliação do desempenho organizacional.
Evolução do processo administrativo	Diversos praticantes e estudiosos da administração apresentaram ideias para aprimorar as definições de Fayol.

Quadro 6 (continuação)

Contribuições e tendências	Principais ideias
Escola da qualidade	Uniformidade de produtos e serviços, satisfação do cliente, sistema da qualidade, qualidade assegurada, qualidade total.
Modelo japonês	Ênfase na eficiência e no combate ao desperdício, simplificação do modelo Ford, qualidade total, participação dos funcionários no processo decisório.
Qualidade de vida no trabalho	Visão holística (sistêmica) do homem em seu ambiente de trabalho, saúde biológica, psíquica e social são elementos da qualidade de vida no trabalho.
Gestão por processos	Integração das unidades organizacionais em processos que ligam as fontes de suprimentos aos clientes.
Administração por projetos	Aplicação dos princípios do processo administrativo a tarefas temporárias.
Aprendizagem organizacional	Processo coletivo de aquisição de competências, por meio da solução de problemas.
Administração empreendedora	Desenvolvimento de empreendedores para criar novos negócios.
Administração virtual	Ligação entre organização, clientes, fornecedores e todos os tipos de colaboradores por meio da tecnologia da informação.
Administração do conhecimento	Mapeamento, desenvolvimento e aproveitamento das competências organizacionais com o uso da tecnologia da informação.

Fonte: Maximiano (2004, p. 72)

O desenvolvimento de novas tendências do processo administrativo é influenciado por conceitos da filosofia, psicologia, sociologia e economia. Não é tarefa fácil identificar as fronteiras que distinguem a administração dessas disciplinas. A interdisciplinaridade é admitida como uma das principais tendências contemporâneas da teoria da administração (SOBRAL; PECI, 2008).

As abordagens e enfoques percorridos na seção 2.1 demonstram que a administração é uma teoria em progressivo desenvolvimento, que origina novas tendências e modelos de gestão. A partir desse conhecimento é possível compreender melhor os fundamentos da gestão da qualidade e seus princípios provenientes de postulados da administração. As próximas seções exploram a temática da qualidade no contexto da administração das empresas, desde sua transformação em função gerencial até a consolidação dos princípios de gestão da qualidade utilizados mundialmente para conduzir organizações à melhoria do seu desempenho.

2. 2. ABORDAGEM DA GESTÃO DA QUALIDADE

Esta seção aborda a gestão da qualidade como uma das vertentes da teoria da administração. Discorre acerca da sua filosofia a partir de contribuições dos principais estudiosos do assunto,

chamados popularmente de ‘gurus da qualidade’. Apresenta os conceitos e definições de qualidade e seus enfoques. Não tem a intenção de esgotar a discussão, apenas trazer um breve histórico no sentido de possibilitar uma melhor compreensão da evolução da gestão da qualidade como abordagem gerencial.

O surgimento da qualidade como uma função gerencial formal é recente (GARVIN, 1992). A evolução da gestão da qualidade ocorre concomitantemente ao progresso da industrialização (CARVALHO, 2012) e ao desenvolvimento da teoria da administração, porém incorporando outros conceitos, convertendo-se numa abordagem sistêmica (MAXIMIANO, 2004).

A gestão da qualidade, originalmente orientada a atividades de inspeção e restrita aos setores de produção e operação, é parte fundamental do planejamento estratégico das organizações e abrange funções variadas como compras, engenharia, pesquisa e marketing (GARVIN, 1992). O conceito de ausência de variação ou uniformidade, presente no significado inicial da qualidade, precede o processo de inspeção amostral e a sistematização do controle da qualidade, com a adoção de técnicas estatísticas (MAXIMIANO, 2004). O Quadro 7 mostra a evolução da abordagem da gestão da qualidade a partir do surgimento do controle estatístico.

Quadro 7 – Evolução da abordagem da qualidade

1920	1940	1950	1960	1980	Século XXI
Linha de montagem, controle estatístico da qualidade	Segunda Guerra, controle estatístico da qualidade	Controle da qualidade chega ao Japão por meio de Deming	Qualidade total de Feigenbaum e Ishikawa	Normas ISO, garantia da qualidade	Qualidade como estratégia de negócio

Fonte: MAXIMIANO (2004, p. 80)

A gestão da qualidade como uma abordagem da administração surge a partir de ideias americanas aprimoradas no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de alcançar, mediante estratégias e padrões de gestão e produção inovadores (JURAN, 1990), maior desempenho da competitividade das empresas (MONACO; MELLO, 2010), tornando-se um importante instrumento de transformação e, ao mesmo tempo, uma demanda gerencial imprescindível para as organizações (FEIGENBAUM, 1994). Assim como contabilidade e marketing, a qualidade é um componente essencial à administração moderna. A eficácia na gestão da qualidade é uma condição necessária à eficiência do gerenciamento industrial (MAXIMIANO, 2004).

A filosofia da gestão da qualidade está fundamentada nas ideias e conceitos de autores reconhecidos pela sua contribuição teórica e intervenção em organizações, popularmente chamados 'gurus da qualidade' (Quadro 8). Seus ensinamentos são a base das estratégias de gestão da qualidade adotadas pelas empresas (CARVALHO, 2012; MAGUAD, 2006).

Quadro 8 – Gurus da qualidade

Autor	Contribuições Relevantes
Armand V. Feigenbaum O primeiro a tratar a gestão da qualidade como uma abordagem sistêmica.	Autor do Controle da Qualidade Total, ou <i>Total Quality Control</i> (TQC), uma abordagem de gestão caracterizada pela integração de esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade, com foco na satisfação do cliente, uso inteligente de recursos e diminuição de custos. Seu estudo enfatiza a eliminação de erros e falhas no processo de produção.
J. M. Juran Difusor da filosofia da qualidade no Japão e pioneiro na inclusão de princípios de qualidade na gestão empresarial.	Abordagem de custos da qualidade e integração de funções administrativas para o aperfeiçoamento da gestão da qualidade. Criador do conceito 'trilogia da qualidade': (i) planejamento da qualidade; (ii) controle da qualidade; e (iii) melhoria da qualidade.
Kaoru Ishikawa Protagonista no desenvolvimento da gestão da qualidade no Japão.	Criador do Controle da Qualidade por Toda a Empresa, ou <i>Company Wide Quality Control</i> (CWQC) e de técnicas de análise e solução de problemas. Sua abordagem da gestão da qualidade baseia-se nos princípios: (i) satisfação do cliente; (ii) qualidade em primeiro lugar; (iii) melhoria contínua; e (iv) engajamento das pessoas. O trabalho com pequenos grupos chamados Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) é uma marca da sua estratégia para difusão dos princípios da qualidade nas empresas.
Philip B. Crosby Reconhecido por introduzir o conceito de 'zero defeitos' na gestão da qualidade.	Um de seus preceitos é o foco na prevenção de falhas como meio para assegurar melhoria da qualidade e redução de custos com correção de defeitos. Enfatiza que a qualidade somente é atingida mediante ausência de erros e ressalta a importância do engajamento das pessoas e do planejamento estratégico.
W. Edwards Deming Considerado o principal autor da qualidade. Reconhecido por suas ideias sobre estratégia de competitividade, principalmente na indústria japonesa.	Desenvolvimento de técnicas estatísticas de controle da qualidade. Seus métodos ensinaram o aprimoramento da gestão da qualidade mundialmente. Sua abordagem apoia-se em princípios considerados como diretrizes por empresas em todo o mundo e enfatiza o compromisso da gerência e a aplicação do controle da qualidade em toda a organização. É conhecido por seu método de análise e solução de problemas, o PDCA, sigla para <i>plan, do, check e action</i> , ou 'ciclo Deming' de melhoria.

Fonte: elaborado com base em ASQ (2017, 2017a, 2017b, 2017c, 2017d), Ballestro-Alvarez (2001), Bouer (1997), Carvalho (2012), Deming (1990), Feigenbaum (1994), Garvin (1992), Ishikawa (1986), Juran (1990, 1990a), Juran; Gryna (1991), Lélis (2012), Maguad (2006) e The W. Edwards Deming Institute (2017)

Ao longo do tempo as estratégias de gestão da qualidade mudam em resposta às constantes transformações políticas e econômicas (JURAN, 1990). Entretanto o princípio comum no qual se baseiam os ensinamentos dos 'gurus da qualidade' é a melhoria contínua. Apesar de suas abordagens distinguirem-se em aspectos relacionados a técnica, ênfase e aplicação, seu objetivo é o mesmo: melhorar continuamente o produto ou serviço por meio da redução de variação e melhoria dos processos (MAGUAD, 2006).

Enquanto a organização se dedica a produzir e progredir, a gestão da qualidade é uma função permanente (ISHIKAWA, 1986). A gerência deve estar ciente da cultura organizacional antes de decidir aplicar os princípios da qualidade, a fim de atingir o melhor resultado com o uso das técnicas e métodos da abordagem da gestão da qualidade (GAMBI *et al.*, 2015).

2.2.1. Conceitos e Definições da Qualidade

A demanda por qualidade existe há séculos (GARVIN, 1992; JURAN, 1990). De simples operações em processos industriais, focadas em melhorias pequenas, a qualidade evoluiu para elementos fundamentais do gerenciamento das empresas (PALADINI, 2012), tornando-se parte relevante do pensamento empresarial (CROSBY, 1990) e um modo de gerir a organização para satisfação do cliente, eficiência de recursos humanos e redução de custos (FEIGENBAUM, 1994).

Segundo Juran (1990) chegar a um consenso sobre a definição de qualidade é uma tarefa difícil. Nenhum conceito é exato. Contudo uma definição encontra ampla aceitação: qualidade é 'adequação ao uso' (JURAN, 1990a; PALADINI, 1995). Numa avaliação minuciosa o conceito de adequação ao uso pode ser entendido como características do produto, referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, que atendem a necessidades do cliente (FEIGENBAUM, 1994), declaradas ou implícitas (KOTLER, 2011), atuais e futuras (DEMING, 1990), conscientes ou simplesmente percebidas (FEIGENBAUM, 1994), de modo a proporcionar a satisfação do cliente (JURAN; GRZYNA, 1991).

Outras definições atribuídas à qualidade são: (i) ausência de deficiências (JURAN; GRZYNA, 1991); (ii) conformidade com requisitos (CROSBY, 1990); (iii) desempenho do produto (JURAN, 1990a); (iv) concordância com exigências (CROSBY, 1991); e (v) excelência do produto, incluindo aspectos como atratividade, disponibilidade e confiabilidade (BATEMAN; SNELL, 2006).

A qualidade, de acordo com Contador (2008), também pode ser entendida sob três aspectos: qualidade do projeto, do processo produtivo e da operação. A qualidade do projeto refere-se ao grau de enriquecimento das funções que o produto adquire a partir do seu projeto. A qualidade do processo produtivo está relacionada à capacidade do processo fabril em atender aos requisitos técnicos do projeto. E a qualidade da operação refere-se à capacidade do

pessoal envolvido com a produção em executar as operações de fabricação atendendo aos procedimentos produtivos pré-estabelecidos (CONTADOR, 2008).

Nota-se que o conceito de qualidade é amplo e objeto de discussão (COSTA NETO, 2007), principalmente quanto aos seus reflexos práticos (PALADINI, 1995). Ao pesquisar definições de qualidade na literatura e em ambientes corporativos, Garvin (1992) identifica cinco abordagens diferentes para o conceito de qualidade: (i) transcendente; (ii) baseada no produto; (iii) baseada no usuário; (iv) baseada na produção; e (v) baseada no valor. Paladini (1995) classifica estas cinco abordagens como ‘as várias faces da qualidade’. O Quadro 9 resume as definições de qualidade com base nessas cinco abordagens.

Quadro 9 – Abordagens da qualidade

Abordagem	Definição da qualidade	Dificuldades com esta abordagem
Transcendente	Qualidade é sinônimo de ‘excelência inata’. É absoluta e universalmente reconhecível, uma marca de padrões irretorquíveis e alto nível de realização.	Proporciona pouca orientação prática.
Baseada no produto	Vê-se a qualidade como uma variável precisa e mensurável. As diferenças de qualidade refletem diferenças da quantidade de algum ingrediente ou atributo de um produto.	Nem sempre existe uma correspondência unívoca entre os atributos do produto e a qualidade.
Baseada no usuário	A qualidade ‘está diante de quem observa’. Admite-se que cada cliente tem diferentes expectativas e que o produto que melhor lhe atende é considerado o que tem mais qualidade.	Iguala qualidade a satisfação plena, porém um produto que maximize satisfação nem sempre é melhor que outro que satisfaça menos necessidades.
Baseada na produção	Identifica qualidade como ‘conformidade com as especificações’.	Dá-se pouca atenção ao elo que os consumidores reconhecem entre qualidade e características do produto.
Baseada no valor	Define qualidade em termos de custos e preços. Um produto de qualidade é um produto que oferece um desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável.	Abordagem de difícil aplicação prática. Mistura dois conceitos relacionados, mas distintos: excelência e valor, sem limites definidos, sendo muitas vezes subjetiva.

Fonte: elaborado a partir de Garvin (1992, p. 48-73). Nota: também presente em Carvalho (2012, p. 9), Costa Neto (2007, p. 85) e Paladini (1995, p. 24-27)

Cada uma das cinco abordagens define a qualidade em contextos distintos. Todavia admite-se maior relevância estratégica à visão baseada no usuário, uma vez que o cliente é, em último grau, quem viabiliza financeiramente a empresa (COSTA NETO, 2007).

Garvin (1992), ao definir a qualidade a partir de cinco abordagens, também categoriza a qualidade em oito dimensões, conforme detalhadas no Quadro 10. São elas: (i) desempenho; (ii) características; (iii) confiabilidade; (iv) conformidade; (v) durabilidade; (vi) atendimento;

(vii) estética; e (viii) qualidade percebida. Essas dimensões são aplicadas em vários campos de atividades de produção e prestação de serviços (COSTA NETO, 2007).

Quadro 10 – Dimensões da qualidade

Dimensão	Descrição
Desempenho	Características operacionais relacionadas à principal função do produto.
Características	Itens suplementares que se agregam à principal função do produto.
Durabilidade	Duração ou 'vida útil' do produto.
Estética	A aparência do produto, conforme julgamentos e preferências individuais.
Qualidade percebida	Percepções da qualidade, subjetivas, com base na opinião do cliente.
Confiabilidade	Segurança e ausência de falhas e riscos de mau funcionamento.
Conformidade	Cumprimento das especificações, conforme padrões pré-estabelecidos.

Fonte: elaborado a partir de Garvin (1992, p. 59-73) e Costa Neto (2007, p. 86)

Bouer (1997) explica que o conceito de qualidade evolui a partir de contribuições de organizações envolvidas na competição comercial, adaptando suas linhas-mestras a novos contextos e cenários. O Quadro 11 apresenta os estágios dessa evolução.

Quadro 11 – Evolução do conceito de qualidade

Definição de qualidade	Foco	Contexto histórico	Linhas-mestras
Adequação aos padrões estabelecidos no projeto do produto.	Padrões	Produção em massa (1950)	Padronização atendendo aos interesses do produtor e controle do produto.
Adequação ao uso que o cliente pretende do produto.	Usos	Revolução do consumidor (1960)	Padronização atendendo aos interesses do consumidor e controle do produto.
Adequação a custos de produção mais baixos.	Custos	Crise do petróleo (1970)	Deslocamento do controle do produto para o controle do processo. Remoção de barreiras funcionais hierárquicas.
Adequação às necessidades latentes do cliente.	Desejos	Competição com as novas nações industrializadas (1980)	Integração com os clientes através de revisão sistemática e análises críticas de suas necessidades.
Adequação às expectativas dos acionistas e de mercados maduros e saturados.	Investidores	Economia global (1990)	Desenvolvimento de planos da qualidade orientados ao planejamento estratégico da gestão.
Adequação a necessidade e expectativas de todas as partes interessadas, atuais e futuras.	Sustentabilidade	Mudanças políticas e sociais (2000)	Integração de sistemas de gestão incorporando as dimensões econômica, social e ambiental.

Fonte: adaptado de Bouer (1997, p. 178) e Ballestro-Alvarez (2001, p. 142), e com base em Carvalho e Miguel (2012, p. 416-430)

A qualidade é um fator estratégico e uma forma de competir (BOUER, 1997), resultante de uma cultura diligentemente construída na forma de estrutura organizacional (CROSBY,

1991). É condição para admissão de qualquer empresa no mercado (CROSBY, 1990). Dela dependem o crescimento e a lucratividade da organização (FEIGENBAUM, 1994). A qualidade permanece presente em aplicações em setores comerciais, governamentais e sem fins lucrativos, e continua a tornar-se objeto de pesquisas atuais e futuras (MAGUAD, 2006).

2.2.2. Enfoques da Gestão da Qualidade

Garvin (1992) categoriza o desenvolvimento da qualidade em enfoques distintos, denominados ‘eras da qualidade’ (Quadro 12). São eles: (i) inspeção da qualidade; (ii) controle estatístico da qualidade; (iii) garantia da qualidade; e (iv) gestão estratégica da qualidade ou gestão da qualidade total, de acordo com Carvalho (2012).

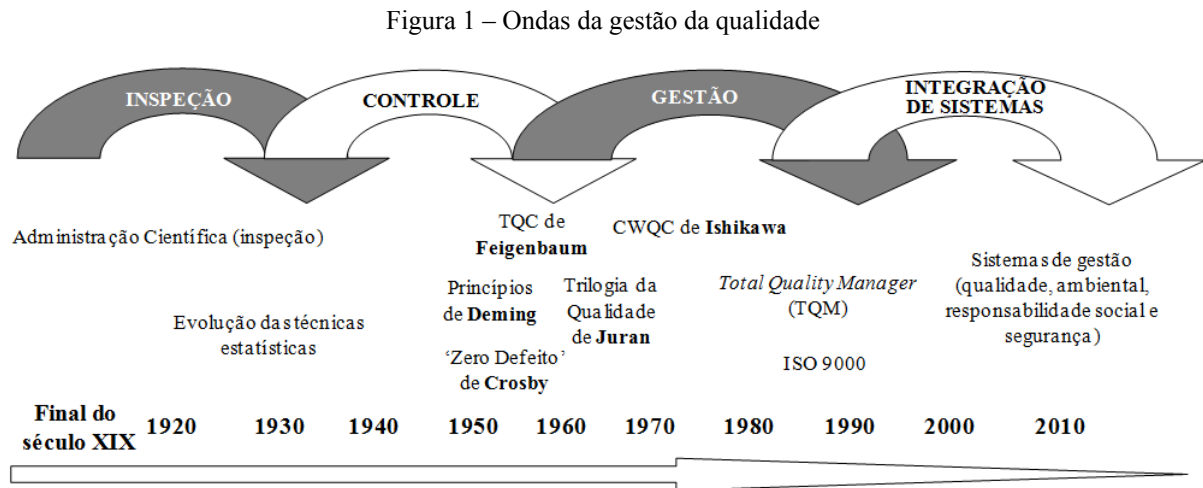
Quadro 12 – Eras da qualidade

Características	Inspeção	Controle estatístico da qualidade	Garantia da qualidade	Gestão estratégica da qualidade / Gestão da qualidade total
Foco	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Visão da qualidade	Um problema a ser resolvido.	Um problema a ser resolvido.	Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente.	Uma oportunidade de concorrência.
Ênfase	Uniformidade do produto.	Uniformidade do produto com menos inspeção.	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, especialmente os projetistas, para impedir falhas de qualidade.	As necessidades de mercado e do consumidor.
Métodos	Instrumento de medição.	Instrumentos e técnicas estatísticas.	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, definição de objetivos e a mobilização da empresa.
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação.	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos.	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas.	Definição de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros setores e elaboração de programas.
Quem é o responsável pela qualidade	O departamento de inspeção.	Os setores de produção e engenharia.	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade.	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança.
Orientação e abordagem	Inspeciona a qualidade.	Controla a qualidade.	Constrói a qualidade.	Gerencia a qualidade.

Fonte: adaptado de Garvin (1992, p. 44) e Carvalho (2012, p. 8)

Conforme Campos (2004) os estágios de desenvolvimento da garantia da qualidade são: (i)

inspeção; (ii) controle de processos; e (iii) foco no desenvolvimento de novos produtos. Carvalho (2012), por sua vez, demarca a evolução do gerenciamento da qualidade como ‘ondas da gestão da qualidade’ (Figura 1), com destaque para as contribuições dos ‘gurus’ da qualidade (vide Quadro 8) no curso do tempo, e incluindo a integração de sistemas como sendo o estágio de desenvolvimento mais recente da gestão da qualidade.



Fonte: adaptado de Carvalho (2012, p. 7)

Jasiulewicz-Kaczmarek (2016) mostra os diferentes focos da qualidade, destacando um antigo e um novo enfoque (Quadro 13).

Quadro 13 – Diferenças entre os conceitos anteriores e novos de qualidade

Tempo:	1900	1940	1960	1980	2000 ...
	Inspeção	Amostragem estatística	Foco na qualidade organizacional	Qualidade orientada e dirigida ao cliente	Qualidade orientada / dirigida ao cliente e às partes interessadas
Foco:	Antigo enfoque de qualidade: inspecionar qualidade após a produção.			Novo enfoque de qualidade: construir qualidade no processo; identificar e corrigir causas de problemas de qualidade; e concentrar-se em perigos e riscos.	

Fonte: adaptado de Jasiulewicz-Kaczmarek (2016, p. 50)

A evolução da gestão da qualidade, desde a inspeção, passando pelos estágios de prevenção de falhas e de acompanhamento do ‘ciclo de vida’ do produto, até o *feedback* do cliente, transformou as organizações de ambientes dependentes da inspeção para ambientes voltados ao trabalho em equipe, ênfase na satisfação do cliente, melhoria contínua e práticas de qualidade abrangendo elementos de *design*, engenharia, logística e manutenção (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016).

2.2.2.1. Inspeção da Qualidade

O processo de inspeção torna-se relevante a partir do aprimoramento dos sistemas de produção norte-americanos (GARVIN, 1992). A função do inspetor responsável pela qualidade do produto surge no contexto da administração científica, marcado pela produção em larga escala motivada pela Revolução Industrial, e pela substituição da customização artesanal pela padronização (CARVALHO, 2012).

A inspeção da qualidade caracteriza-se pela verificação do nível de qualidade de um produto quanto ao atendimento a especificações ou padrões estabelecidos (PALADINI, 1995, 2011). Consiste num exame detalhado de um produto, ou partes dele, para determinar o seu grau de conformidade (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997a). É considerada uma atividade crítica de avaliação da qualidade, na medida em que analisa o desempenho da produção e verifica necessidades de correções em produtos (PALADINI, 2011).

Conforme Campos (2004) a atividade de inspeção é realizada por uma instância independente da produção. Os padrões de inspeção descrevem os critérios e métodos para avaliação do nível de desempenho obtido pelo produto em relação à qualidade planejada (CAMPOS, 2004a). Sendo realizada com rigor, a inspeção é capaz de identificar defeitos no produto e evitar que cheguem ao cliente. Contudo não é um processo sistematizado de melhoria, tampouco de garantia da qualidade. É um instrumento que proporciona informação acerca da qualidade, porém não impede o repasse de custos com correção de defeitos do produto para o cliente final (AGUAYO, 1993).

2.2.2.2. Controle Estatístico da Qualidade

O controle estatístico da qualidade caracteriza-se pela introdução de métodos estatísticos no processo de inspeção, tornando-o mais eficiente. Sua principal contribuição é a substituição da inspeção de todos os produtos pela aceitação por amostragem (CARVALHO, 2012; FEIGENBAUM, 1994; JURAN; GRZYNA, 1991), permitindo à empresa inspecionar uma quantidade menor de produtos em um lote e decidir indutivamente acerca do nível de qualidade do lote todo (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997a).

A origem do controle estatístico da qualidade está no controle estatístico de processo e no uso

dos gráficos de controle desenvolvidos por Walter Andrew Shewhart, importante teórico estudioso da aplicação da estatística no controle da qualidade (PALADINI, 2012). Berk (1997) descreve como vantagens do controle estatístico de processo: (i) responsabilização direta do operador pela garantia da qualidade; (ii) identificação de desvios de processos antes da produção; (iii) acompanhamento do atendimento a requisitos; e (iv) prevenção de perdas. De acordo com Paladini (2012) o controle estatístico de processo permite determinar a natureza e a frequência com que ocorrem variações no processo de produção.

A avaliação da qualidade por inspeção e amostragem e o controle estatístico de processo são considerados as ferramentas mais importantes do controle estatístico da qualidade (PALADINI, 2012).

2.2.2.3. Garantia da Qualidade

O processo de garantia da qualidade baseia-se no sistema de Controle da Qualidade Total, ou *Total Quality Control* (TQC), formulado por Armand V. Feigenbaum, que visa integrar sistemicamente recursos para desenvolver, manter e aperfeiçoar a qualidade, abrangendo a produção e todos os demais departamentos da empresa, com foco em redução de custos e satisfação do cliente (FEIGENBAUM, 1994).

Garvin (1992) salienta outras atividades relativas à garantia da qualidade: (i) quantificação de custos da qualidade; (ii) engenharia da confiabilidade, que significa assegurar a conformidade do produto ao longo do tempo; (iii) zero defeito cujo princípio é ‘fazer certo na primeira vez’; e (iv) controle total da qualidade, que consiste, segundo Contador (2008), no aperfeiçoamento contínuo da qualidade do produto em função da melhoria progressiva da qualidade no processo.

Ao adquirir atributos de gerenciamento a qualidade deixa de ser uma disciplina restrita à produção e torna-se uma função gerencial de garantia da qualidade. O foco permanece na prevenção de problemas, contudo outras técnicas de controle, além das estatísticas, passam a ser incorporadas (GARVIN, 1992), com o objetivo de assegurar a total conformidade de atendimento às necessidades do cliente (CAMPOS, 2004), de modo a manter sua satisfação por longo período (ISHIKAWA, 1986).

2.2.2.4. Gestão da Qualidade Total

O termo ‘total’ significa aplicação ampla e integradora e ‘qualidade’ significa estratégia focada em resultados e forma de competir (BOUER, 1997). A expressão ‘qualidade total’ refere-se a todas as dimensões relativas à satisfação do cliente e à manutenção da empresa (CAMPOS, 2004). Pressupõe que todas as ações executadas por qualquer empregado envolvem qualidade (CROSBY, 1991) e visa criar o ambiente ideal para o próprio operador gerir, manter e melhorar sua área de trabalho (CAMPOS, 2004a).

A qualidade total surge dos modelos TQC (Controle da Qualidade Total), de Armand V. Feigenbaum e CWQC (Controle da Qualidade por Toda a Empresa), de Kaoru Ishikawa. A evolução de ambos os enfoques dá origem à Gestão da Qualidade Total, ou TQM (*Total Quality Manager*) (MIGUEL, 2012), transformando o controle da qualidade total em um extenso controle empresarial e uma nova e essencial estratégia de negócio (FEIGENBAUM, 1994). Neste estágio a qualidade ganha importância no planejamento estratégico (DIANA; MIRELA; SORIN, 2016; JURAN; GRZYNA, 1991; PALADINI, 1995), ligando-se à lucratividade e à competitividade da empresa, mediante compromisso da organização e liderança da alta gerência (GARVIN, 1992), e desenvolvimento contínuo das pessoas (SILVA; FERREIRA, 2000). Sob a perspectiva estratégica a qualidade assume um papel indispensável na gestão empresarial (DIANA; MIRELA; SORIN, 2016; PALADINI, 2012), em direção a um padrão organizacional alternativo à administração científica de Frederick W. Taylor (SILVA; FERREIRA, 2000).

A Gestão da Qualidade Total (TQM) introduz a qualidade no gerenciamento da empresa, ampliando sua abrangência para além das atividades de controle (MIGUEL, 2012), e expandindo sua aplicação para as funções comercial, administrativa, técnica e de informação (CONTADOR, 2008). É uma abordagem sistêmica para se definir e realizar metas de qualidade em toda a empresa (JURAN, 1990a), caracterizada por articular sistemas, estratégias, métodos e técnicas de qualidade para tornar a organização mais competitiva (BOUER, 1997a). O ponto central dessa articulação é a ênfase na melhoria contínua e na integração dos setores da empresa para prevenção e solução de problemas, otimização de processos e garantia da qualidade, com foco na produtividade, satisfação do cliente, eficiência organizacional (BERK, 1997; KOTLER, 2011; MAXIMIANO, 2004; PALADINI, 1995; SILVA; FERREIRA, 2000) e inovação (FERNANDES; LOURENÇO; SILVA, 2014).

A Gestão da Qualidade Total provoca mudanças no comportamento das pessoas e na cultura da empresa (MONACO; MELLO, 2010). Provê uma estrutura para a organização poder desenvolver vantagem competitiva por meio de estratégias de qualidade, diferenciação e inovação (DIANA; MIRELA; SORIN, 2016). Conforme Kotler (2011) a implementação da administração da qualidade total é condição para a empresa permanecer solvente e rentável.

2.2.2.5. Integração de Sistemas

Os métodos utilizados pelas empresas para lidar com a qualidade do produto, a saúde e a segurança dos funcionários, e o efeito da produção sobre o meio ambiente e a sociedade, têm sido, ao longo do tempo, desenvolvidos isolada e desarticuladamente por profissionais de diferentes formações e sob normas distintas (RIBEIRO NETO; TAVARES; HOFFMANN, 2008). Apesar de as empresas terem dificuldades em integrar seus sistemas de gerenciamento de qualidade, operações, meio ambiente, financeiro e outros, alinhando-os à estratégia organizacional (GARENGO; BIAZZO, 2013), o interesse das organizações na sustentabilidade tem aumentado as tentativas de integração de seus sistemas gerenciais num único sistema integrado de gestão (CARVALHO; MIGUEL, 2012).

As questões inerentes à qualidade, à segurança e ao meio ambiente refletem aspectos da competitividade da empresa e criam, em consonância, uma base tripartida para o desenvolvimento de um sistema integrado de gestão. A gestão da qualidade visa à satisfação das necessidades e expectativas do cliente, a gestão da segurança o cumprimento das obrigações legais, e a gestão ambiental o exercício da responsabilidade socioambiental (LILIANA-VIORICA, 2012). São benefícios associados à implementação de um sistema integrado de gestão: (i) diminuição de custos; (ii) aumento da produtividade; (iii) melhoria da gestão de processos; (iv) maior frequência de ações preventivas (LILIANA-VIORICA, 2012); (v) maior eficiência e eficácia organizacionais; (vi) simplificação de procedimentos; (vii) alinhamento de processos, recursos e objetivos; (viii) redução de gastos com auditorias; e (ix) melhor comunicação entre setores (TARÍ; MOLINA-AZORÍN; HERAS; 2012).

O uso efetivo de um sistema integrado de gestão é fundamental para qualquer organização enfrentar o ambiente competitivo (GARENGO; BIAZZO, 2013), e denota o nível de engajamento da empresa com as dimensões social, ambiental e econômica (CARVALHO, MIGUEL, 2012). Esse cenário torna a integração de sistemas o enfoque mais recente do

desenvolvimento da gestão da qualidade (CARVALHO, 2012).

2.3. ABORDAGENS ADMINISTRATIVAS E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DA QUALIDADE

Esta seção aborda, de modo sucinto, a relação existente entre elementos da teoria da administração e o desenvolvimento da gestão da qualidade. Traça um paralelo entre os enfoques da qualidade e as abordagens administrativas, mostrando a relação entre as teorias e sua relevância no contexto atual.

O desenvolvimento da gestão da qualidade fundamenta-se em postulados, diretrizes e conceitos provenientes das teorias da administração, em particular, da abordagem clássica. Aspectos como a racionalização da produção e motivação, típicos do gerenciamento da qualidade, bem como o conceito de melhoria contínua, característico dos modelos de qualidade total, procedem da administração científica (vide seção 2.1), de Frederick W. Taylor (CAMPOS, 2004; PALADINI, 1998).

Quando comparados os princípios da qualidade total e os postulados da administração científica verifica-se uma convergência teórica, principalmente quanto à padronização de operações e o uso de métodos (GUERRA, 2000). Segundo Paladini (1998) os princípios da gestão administrativa (vide seção 2.1), de Henri Fayol, que exercem mais influência sobre as práticas recentes da gestão da qualidade são: especialização do trabalho; estrutura clara e linear de responsabilidades e autoridade; gestão centralizada para atividades de mesmo propósito; e interesses gerais acima de interesses individuais.

O ‘guru’ da qualidade J. M. Juran corrobora com a visão de Henri Fayol acerca da gestão administrativa (BALLESTRO-ALVAREZ, 2001) cujas funções planejamento, organização, comando, coordenação e controle são a base para o seu conceito de ‘trilogia da qualidade’ (CARVALHO, 2012; JURAN; GRZYNA, 1991; JURAN, 1990, 1990a). A ‘trilogia da qualidade’, definida por J. M. Juran, resume-se em três processos: (i) planejamento da qualidade; (ii) controle da qualidade; e (iii) melhoria da qualidade.

De acordo com Juran e Gryna (1991), um dos efeitos da separação entre o planejamento e a produção, introduzida pela administração científica, sobre a gestão da qualidade é o

surgimento das funções de engenharia da qualidade, associada à qualidade do produto (JURAN; GRZYNA, 1991), e de engenharia da confiabilidade, associada à utilização do produto (GARVIN, 1992). Todavia, apesar do uso de modernos instrumentos de gestão, os programas de qualidade total ainda abarcam, mesmo que de modo mais flexível, princípios da administração burocrática (vide seção 2.1), de Max Weber, como divisão do trabalho, uso de procedimentos, emprego de regulamentos e normas, e hierarquia (LESSA, 2000).

O Quadro 14 relaciona as abordagens da administração (vide seção 2.1), com os enfoques da gestão da qualidade (vide seção 2.2.2), destacando a ênfase dada ao fator humano.

Quadro 14 – Relação da teoria administrativa com a gestão da qualidade

Enfoque da qualidade	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão estratégica da qualidade / Gestão da qualidade total
Teoria administrativa	Abordagem clássica / administração científica	Abordagem de relações humanas	Abordagem sistêmica	Enfoque contingencial
Ênfase no fator humano	Econômico	Social	Organizacional e administrativo	Funcional e complexo

Fonte: adaptado de Bueno (2003)

Nota-se que elementos presentes no desenvolvimento da gestão da qualidade residem nas abordagens e enfoques da teoria da administração, resultando numa integração ampla e fundamental para a resolução de problemas atuais (PALADINI, 1998).

2.4. SISTEMAS DE GESTÃO NORMALIZADOS

Esta seção introduz o significado de sistema de gestão. Aborda a definição de normas que são a base dos sistemas de gestão normalizados. Destaca o conceito de SGQ e sua aplicação nas empresas. Apresenta a ISO e sua atuação relevante no âmbito das normas de gestão da qualidade.

Segundo Maximiano (2004, p. 64) “sistema é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo”. Quando atividades de direção e controle são incorporadas à definição de sistema surge o conceito de ‘sistema de gestão’. Conforme a norma internacional ISO 9000, versão 2015, sistema de gestão é um “conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos de uma organização

para estabelecer políticas, objetivos e processos para alcançar esses objetivos” (ABNT, 2015, p. 19). Um sistema de gestão pode compreender uma ou diversas funções como, por exemplo, gestão ambiental, gestão financeira ou gestão da qualidade (ABNT, 2015).

Os sistemas de gestão normalizados são aqueles cujas especificações são definidas por normas. Norma é um documento que estabelece preceitos e diretrizes para determinadas atividades ou seus resultados, instituído por organismos de normalização especializados, de uso consensual e voluntário (ABNT, 2017). As normas baseiam-se em conhecimentos construídos a partir da ciência e da tecnologia, abrangendo técnicas e modelos administrativos (FERREIRA, 2012). Atribuem-se ao termo ‘normalização’ atividades de criação, disseminação, prescrição e implementação de normas (ABNT, 2017).

As normas podem ser nacionais ou internacionais. Normas nacionais estabelecem regras resultantes da experiência da sociedade de um país, todavia nem sempre apropriadas para outro (FERREIRA, 2012). Normas internacionais prescrevem especificações de âmbito mundial para sistemas, serviços e produtos. Fornecem instrução para segurança, qualidade, produtividade e redução de custos. São instrumentos fundamentais para nivelar e facilitar o comércio entre países (ISO, 2017). A ISO (vide seção 2.4.1) é um dos principais organismos internacionais que estabelecem normas para facilitar as relações comerciais entre nações e o progresso da ciência e tecnologia (FERREIRA, 2012).

As primeiras normas de sistemas de gestão (Quadro 15) surgem a partir da necessidade de atendimento a demandas de governos e organizações militares. O modelo de sistema de gestão da qualidade elaborado pela ISO tem fundamento na norma britânica BS 5750, dirigida ao controle de qualidade de fornecedores (FERREIRA, 2012).

Quadro 15 – Primeiras normas relacionadas com sistema de gestão

Ano	Norma	Origem
1963	MIL-Q-9858A	Exército dos EUA
1969	AQAP	OTAN
1973	API 14 A	American Petroleum Institute
1975	CSA Z299	Norma Canadense
1975	AS 1821/22/3	Norma Australiana
1979	BS 5750	Norma Britânica

Fonte: Ferreira (2012, P. 160)

Os modelos de sistemas de gestão da qualidade orientam o funcionamento das organizações, quanto a papéis e responsabilidades (MAGUAD, 2006). As normas de sistemas de gestão da qualidade definem especificações relativas a boas práticas de gestão para obtenção de desempenho em qualidade e satisfação do cliente, em qualquer tipo de produto e ou serviço (ISO, 2016a). A opção por um modelo de sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica (ABNT, 2015a; ISO, 2016a) e depende das características da empresa e dos seus objetivos (MAGUAD, 2006).

O modelo de sistema de gestão da qualidade estabelecido pela ISO, definido pelo conjunto de normas denominado ‘série ISO 9000’ (vide seção 2.4.1.1), fundamenta-se no princípio da melhoria contínua e é aplicável a qualquer tipo de organização (ISO, 2015b), com grande aceitação mundial (FERREIRA, 2012). Sua implementação ajuda a empresa a: (i) definir objetivos e identificar oportunidades de negócio; (ii) aumentar a satisfação do cliente; (iii) melhorar a eficiência dos processos e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e diminuir custos; (iv) expandir-se para novos mercados; e (v) mapear e tratar riscos relativos à organização (ISO, 2015b). Considerar o tipo, estrutura e características da empresa é aconselhável para compreender aspectos culturais que podem influenciar os benefícios, dificuldades e estratégias associados à implementação de um sistema normalizado de gestão da qualidade (FONSECA, 2015).

2.4.1. A Organização Internacional de Normalização (ISO)

Fundada em 1947, com o propósito de facilitar a unificação de padrões industriais, a Organização Internacional de Normalização (ISO) é uma entidade de abrangência mundial, sediada em Genebra, Suíça, que congrega organismos de normalização de 163 países. Compartilha conhecimento e desenvolve normas e padrões que apoiam a inovação e fornecem referências de soluções para desafios globais. Reúne 781 órgãos especializados no desenvolvimento de instrumentos normativos. Possui mais de 21 mil normas publicadas, aplicáveis a variados ramos da indústria, tecnologia, segurança alimentar, agricultura, saúde etc., difundidas em todo o mundo. Por se tratar de uma organização internacional convencionou-se identificá-la pelo acrônimo ‘ISO’, derivado da palavra grega *isos*, que significa ‘igual’, evitando, dessa forma, o uso de diferentes siglas para cada idioma (ISO, 2017).

O Brasil é membro signatário da ISO, representado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Fundada em 1940, com a finalidade de desenvolver padrões nacionais, voltados à realidade das organizações brasileiras, a ABNT é o único foro brasileiro de normalização, de projeção internacional (MAXIMIANO, 2004; RIBEIRO NETO; TAVARES; HOFFMANN, 2008)

As normas ISO são desenvolvidas com base nas premissas: (i) resposta a uma necessidade de mercado; (ii) consulta a especialistas e comitês técnicos; (iii) diálogo com associações de consumidores, instituições acadêmicas, organizações governamentais e não governamentais; e (iv) consenso de todas as partes interessadas (FERREIRA, 2012; ISO, 2017). As normas relativas a sistemas e tecnologias de apoio à gestão da qualidade são formuladas pela ISO através de um comitê específico, denominado ISO/TC 176, especializado em normalização no âmbito da gestão da qualidade cuja finalidade é garantir a integridade dos padrões genéricos de sistemas de gestão da qualidade (ISO, 2017b). No Brasil o comitê técnico correspondente ao ISO/TC 176 é o ABNT/CB0-025 (ABNT, 2017a).

As normas de gestão desenvolvidas pelo ISO/TC 176 (vide sessões 2.4.1.1 e 2.4.1.2) são fundamentadas em princípios de gestão da qualidade (vide seção 2.5) que podem ser usados para conduzir as organizações à melhoria do seu desempenho. São eles: (i) foco no cliente; (ii) liderança; (iii) engajamento das pessoas; (iv) abordagem de processos; (v) melhoria; (vi) tomada de decisão baseada em evidência; e (vii) gestão de relacionamento (ABNT, 2010, 2015, 2015a; ISO, 2015).

2.4.1.1. Normas de Sistema de Gestão da Qualidade

As normas de sistema de gestão da qualidade elaboradas pela ISO (Quadro 16 possibilitam a avaliação da qualidade com base nos elementos estruturais de um SGQ e nos esforços multidisciplinares da empresa para melhoria do seu desempenho (MAGUAD, 2006). Propiciam a uma organização mapear riscos e oportunidades, e proveem requisitos para um SGQ baseado no princípio da melhoria contínua (ABNT, 2015). As normas da 'família' ISO 9000 abarcam elementos de gerenciamento da qualidade e fornecem diretrizes e ferramentas para uma empresa assegurar a seus produtos atendimento consistente a requisitos do cliente (ISO, 2017; RUSJAN; ALIC, 2010).

Quadro 16 – Normas ISO de sistema de gestão da qualidade

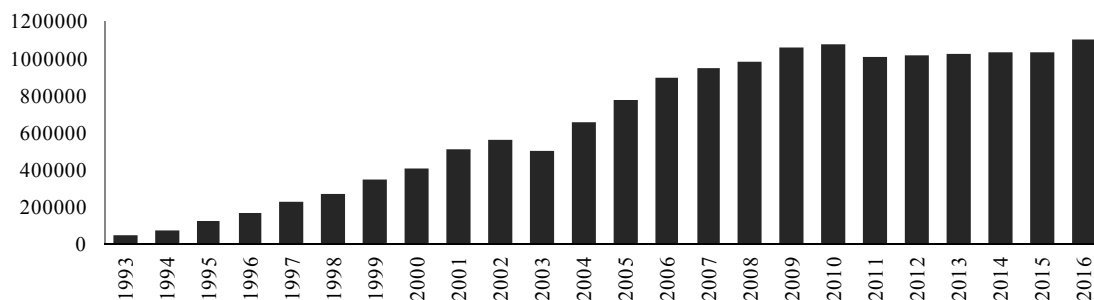
Norma	Escopo	Descrição
ISO 9000	Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário	Descreve os conceitos fundamentais e os princípios de gestão da qualidade. Especifica termos e definições que se aplicam a todas as normas de qualidade elaboradas pela ISO.
ISO 9001	Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos	Especifica requisitos para um SGQ aplicáveis a qualquer organização. Destina-se a certificação.
ISO 9004	Gestão para o sucesso de uma organização - Uma abordagem da gestão da qualidade	Fornece orientação para apoiar a realização do sucesso sustentado por uma abordagem de gestão da qualidade. Inclui método de autoavaliação do nível de maturidade do SGQ.
ISO 10005	Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para planos da qualidade	Define diretrizes para o desenvolvimento, análise crítica, aceitação, aplicação e revisão de planos de qualidade a organizações que possuem ou não um SGQ ISO 9001.
ISO 10006	Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos	Provê orientação sobre a aplicação da gestão de qualidade em projetos. Aplicável a projetos pequenos ou grandes, de curta ou longa duração, independentemente do ambiente e tipo de produto ou processo envolvido.
ISO 10007	Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para gestão de configuração	Orienta o uso do gerenciamento de configuração dentro de uma organização, para direção técnica e administrativa no ciclo de vida de um produto.

Fonte: elaborado a partir de ABNT (2007, p. 1, 2010, p. 1, 2015, p. 1, 2015a, p. 27) e ISO (2016, 2017b)

A série ISO 9000 estabelece com êxito um consenso mundial quanto a práticas de administração, planejamento e operação concernentes à garantia da qualidade de produtos e serviços (PALADINI, 1995). Sua contribuição para a melhoria da qualidade e produtividade é indiscutível, e sua adoção pela empresa é tida como um passo na busca pela excelência (COSTA NETO, 2007). A acelerada aceitação das normas de sistema de gestão da qualidade preconizadas pela ISO torna a série ISO 9000 reconhecida e aceita em todo o mundo (FERREIRA, 2012) e fortemente integrada à economia global (RIBEIRO NETO; TAVARES; HOFFMANN, 2008).

A implementação da norma ISO 9001 pode ser auditada e certificada. A certificação é uma garantia formal, por um organismo independente que opera conforme padrões internacionais, de que o produto, serviço ou sistema da empresa atende a requisitos normativos (ISO, 2017). A certificação ISO 9001 é um fenômeno mundialmente crescente, conforme observado no Gráfico 1, apoiada em benefícios, internos e externos, demonstrados por organizações certificadas (SAMPAIO; SARAIVA; RODRIGUES, 2009).

Gráfico 1 – Total de certificações ISO 9001 no mundo



Fonte: ISO (2017a)

São benefícios derivados da implementação do padrão ISO 9001: (i) melhoria da eficiência produtiva; (ii) aumento da satisfação do cliente; (iii) melhoria nas relações entre funcionários e maior conscientização quanto à qualidade; (iv) melhoria na organização interna; (v) redução de retrabalho e desperdícios; e (vi) maior participação de mercado (CHATZOGLOU; CHATZOUDES; KIPRAIOS, 2015; MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA, 2013; TARÍ; MOLINA-AZORÍN; HERAS, 2012). Segundo Rusjan e Alic (2010), um SQG contribui para a eficiência organizacional se for efetivo e conectado à estratégia de negócios da empresa.

Quanto a vantagens financeiras decorrentes da adoção do SGQ ISO 9001, há diferentes opiniões. Segundo Tarí, Molina-Azorín e Heras (2012), somente algumas organizações certificadas melhoram seu resultado financeiro. De acordo com Chatzoglou, Chatzoudes e Kipraios (2015) a certificação ISO 9000 é fortemente associada a ganhos no desempenho financeiro global, através de melhorias em processos internos do negócio. Conforme Rusjan e Alic (2010) os benefícios financeiros são apenas consequência de melhorias relativas ao desempenho da empresa nos seus objetivos estratégicos concernentes a clientes, processos, aprendizado e desenvolvimento.

Apesar de desenvolver normas a ISO não confere certificados, apenas estabelece padrões relativos ao processo de certificação utilizados por órgãos certificadores (ISO, 2017). A certificação por um organismo independente é um modo de demonstrar aos clientes, fornecedores e outras partes interessadas que a organização mantém um SGQ bem implementado e aderente a padrões internacionais (FONSECA, 2015; ISO, 2015b). Porém, dependendo da situação da empresa, uma certificação pode ser onerosa e demorada (MAGUAD, 2006). No entanto isso não impede que uma empresa usufrua das vantagens da ISO 9001, uma vez que muitas organizações se beneficiam com a adoção do sistema de

gestão da qualidade ISO 9001 sem, necessariamente, buscar uma certificação (ISO, 2015a).

2.4.1.2. Normas de Apoio à Gestão da Qualidade

As normas de apoio à gestão da qualidade (Quadro 17), desenvolvidas pela ISO através do seu comitê técnico ISO/TC 176, proveem assistência às organizações que pretendem melhorar seu sistema de gestão da qualidade, bem como, suas atividades e processos, e orientações para empresas que buscam desempenho superior (ABNT, 2015a).

Quadro 17 – Normas ISO de apoio à gestão da qualidade

Norma	Escopo
ISO 10001	Gestão da qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para códigos de conduta.
ISO 10002	Gestão da qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para tratamento de reclamações.
ISO 10003	Gestão da qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para a resolução externa de litígios.
ISO 10004	Gestão da qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para monitoramento e medição.
ISO 10008	Gestão da qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para transações de comércio eletrônico de negócio a consumidor.
ISO 10012	Sistemas de gestão de medição – Requisitos para processos de medição.
ISO/TR 10013	Diretrizes para a documentação do sistema de gestão da qualidade.
ISO 10014	Gestão da qualidade – Diretrizes para a percepção de benefícios financeiros e econômicos.
ISO 10015	Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento.
ISO/TR 10017	Orientação sobre técnicas estatísticas para ISO 9001.
ISO 10018	Gestão da qualidade – Diretrizes para envolvimento das pessoas e suas competências.
ISO 10019	Diretrizes para a seleção de consultores de sistema de gestão da qualidade e seus serviços.
ISO 19011	Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão.

Fonte: elaborado a partir de ABNT (2015a, p.27-29) e ISO (2017b)

As normas de apoio à gestão da qualidade servem como guia de boas práticas de gestão. Estabelecem diretrizes e requisitos que complementam as normas da série ISO 9000, potencializando seus benefícios (FERREIRA, 2012).

2.5. PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Esta sessão apresenta os princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO. Destaca sua relevância para a gestão e o desempenho das organizações e os benefícios derivados da sua implementação. Aborda cada princípio individualmente, sua definição, conceito e embasamento teórico, no sentido de fornecer subsídios para uma melhor compreensão da sua

aplicação no contexto da pequena empresa.

A gestão da qualidade é uma abordagem gerencial cujas práticas baseiam-se em princípios. Define-se ‘princípio’ como um conjunto de proposições fundamentais e diretivas sobre as quais se apoia o desenvolvimento de alguma ciência, disciplina ou matéria (MICHAELIS, 2017). Os princípios de gestão da qualidade são um conjunto de valores e postulados admitidos como verdadeiros e que servem de base para o gerenciamento da qualidade (ISO, 2015). Segundo Rönnbäck e Witell (2008) a gestão da qualidade é construída a partir de princípios implementados por meio de um conjunto de práticas suportadas por uma ampla gama de técnicas. O Quadro 18 define o conceito e exemplifica cada um dos termos.

Quadro 18 – Construção da gestão da qualidade

Conceito	Definição	Exemplos
Princípios	Um conjunto de pressupostos subjacentes de como visualizar a organização e sua relação com clientes, concorrentes e fornecedores.	Foco no cliente, melhoria contínua, trabalho em equipe.
Práticas	Atividades realizadas para incorporar os princípios.	Coleta de informações do cliente; realizar uma pesquisa de clientes.
Técnicas	Diretrizes e infraestrutura de como realizar determinadas atividades.	Tabelas de requisitos do cliente; implementação da função qualidade.

Fonte: adaptado de Rönnbäck e Witell (2008)

De acordo com Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008, p. 28) “os sistemas de gestão têm seus alicerces em um conjunto de princípios que formam a base para a melhoria contínua do desempenho”. As práticas de qualidade podem ser definidas como procedimentos ou ações executadas dentro de um contexto ou cultura de qualidade de uma organização, para garantir a entrega de um produto ou serviço com qualidade satisfatória (BARROS; SAMPAIO; SARAIVA, 2014; PALADINI, 1995).

A qualidade como um princípio cultural inserido nas práticas da empresa afigura-se a uma referência na qual as pessoas confiam e pela qual acreditam valer a pena se empenhar, tornando-se extremamente importante e útil para o alcance dos objetivos da organização, e uma fonte de benefícios para todos os elementos da empresa (PALLADINI, 1995). Segundo Contador (2008) surge da filosofia da qualidade o pressuposto de que as atividades da empresa, tanto de produção quanto administrativas, devem ser realizadas com qualidade

crecente, com base no princípio da melhoria contínua. A partir dessa ideia pode-se afirmar que os princípios de gestão da qualidade revelam o desenvolvimento de uma ‘ideologia do controle’ baseada em valores mercadológicos, gestão descentralizada, procedimentos e normas (MIRANDA *et al.*, 2010).

As normas de gestão desenvolvidas pela ISO são fundamentadas nos princípios de gestão da qualidade (ANBT, 2010). São eles: (i) foco no cliente; (ii) liderança; (iii) engajamento das pessoas; (iv) abordagem de processos; (v) melhoria; (vi) tomada de decisão baseada em evidência; e (vii) gestão de relacionamento (ABNT, 2010, 2015, 2015a; ISO, 2015). Estes princípios representam um consenso de especialistas internacionais que integram o comitê técnico ISO/TC 176, responsável por garantir a integridade dos padrões normativos no âmbito da gestão da qualidade (ISO, 2015). Eles descrevem as proposições que apoiam a operação eficaz de um sistema de gestão da qualidade (ABNT, 2010) e podem ser utilizados como uma estrutura de base gerencial para orientar a melhoria do desempenho da organização (ABNT, 2010; BARROS; SAMPAIO; SARAIVA, 2014; ISO, 2015).

A norma ISO 9000 declara e descreve os princípios de gestão da qualidade (Quadro 19), justifica sua importância e exemplifica ações típicas e benefícios potenciais relativos à sua implementação (ANBT, 2015a). A relevância de cada princípio de gestão da qualidade pode variar de organização para organização ou mudar ao longo do tempo (ISO, 2015; JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016). Uma vez que nenhum princípio é mais importante do que outro, é crítico entendê-los como um todo e buscar equilíbrio na sua aplicação (ABNT, 2015). Essa adequabilidade dos princípios de gestão da qualidade ao contexto da empresa permite flexibilidade na sua implementação e na maneira como o gerenciamento de qualidade é construído para responder às demandas de negócios da empresa (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016).

Quadro 19 – Princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO

Princípio	Declaração	Importância
Foco no cliente	Organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que compreendam as atuais e futuras necessidades dos clientes, atendam aos requisitos dos clientes e esforcem-se por exceder as expectativas dos clientes.	Sucesso sustentável é alcançado quando uma organização atrai e retém a confiança dos clientes e de outras partes interessadas. Cada aspecto da interação com o cliente é uma oportunidade para criar mais valor para o cliente. Entender as necessidades atuais e futuras do cliente e de outras partes interessadas contribui para o sucesso sustentável da empresa.

Quadro 19 (continuação)

Princípio	Declaração	Importância
Liderança	Líderes estabelecem unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham o ambiente interno no qual as pessoas possam se tornar totalmente envolvidas na realização dos objetivos da empresa.	A criação de unidade de propósito, direcionamento e engajamento das pessoas permite a uma organização alinhar as suas estratégias, políticas, processos e recursos para alcançar os seus objetivos.
Engajamento das pessoas	As pessoas em todos os níveis são a essência de uma organização, e o seu pleno envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam utilizadas para o benefício da organização.	A fim de gerir uma organização eficaz e eficientemente, é importante respeitar e envolver todas as pessoas em todos os níveis. Reconhecimento, empoderamento e aperfeiçoamento de competências, facilitam o engajamento das pessoas na realização dos objetivos da qualidade da organização.
Abordagem de processos	Resultados consistentes e previsíveis são obtidos de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.	O sistema de gestão da qualidade consiste em processos inter-relacionados. Compreender como os resultados são produzidos por este sistema permite que uma organização otimize o sistema e seu desempenho.
Melhoria	Convém que a melhoria contínua do desempenho global seja um objetivo permanente da organização.	A melhoria é essencial para uma organização manter os atuais níveis de desempenho, reagir às mudanças em suas condições internas e externas e criar novas oportunidades.
Tomada de decisão baseada em evidência	Decisões com base na análise e avaliação de dados e informações são mais propensas a produzir resultados desejados.	A tomada de decisão pode ser um processo complexo e sempre envolve alguma incerteza. Ela envolve, frequentemente, vários tipos e fontes de entradas, bem como a sua interpretação, que pode ser subjetiva. É importante compreender as relações de causa e efeito e possíveis consequências não intencionais. A análise de fatos, de evidências e de dados leva a uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões.
Gestão de relacionamento	Para o sucesso sustentado, as organizações gerenciam seus relacionamentos com as partes interessadas pertinentes, como provedores.	Partes interessadas influenciam o desempenho de uma organização. O sucesso sustentado é mais provável de ser alcançado quando a organização gerencia relacionamentos com todas as suas partes interessadas para otimizar o impacto sobre o seu desempenho. A gestão de relacionamentos com suas redes de provedores e parceiros é de particular importância.

Fonte: elaborado a partir de ABNT (2010, p. 39-43, 2015, p. 3-10)

Os princípios de gestão da qualidade estabelecidos pela ISO sintetizam postulados preconizados pelos ‘gurus’ da qualidade (vide Quadro 8) cujos fundamentos residem nas teorias da administração (PALADINI, 1998), resultando em princípios aplicáveis à realidade atual de qualquer tipo de organização (ACADEMIA PEARSON, 2011) e que fornecem às empresas competência para transpor os desafios de um ambiente profundamente diferente a partir das últimas décadas (ABNT, 2015).

De acordo com a norma ISO 9004 para obter desempenho duradouro a organização deve adotar uma abordagem gerencial baseada nos princípios de gestão da qualidade (ABNT, 2010). Ao seguir esses princípios a empresa se configura para criar consistentemente valor para seus clientes e partes interessadas (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016) e aumentar suas chances de êxito no mercado global (MAGUAD, 2006).

As vantagens associadas aos princípios de gestão da qualidade decorrem da sua adoção e difusão por toda a organização e de um compromisso perene com a filosofia da qualidade. Os benefícios de tal esforço incluem: (i) redução de tarefas repetitivas e, conseqüentemente, de tempo consumido; (ii) redução de custos; (iii) aumento da eficiência dos processos; e (iv) redirecionamento do foco da gestão, de correção de problemas para o pensamento estratégico (CHATZOGLU; CHATZOUCES; KIPRAIOS, 2015). Dentre as principais características das organizações que institucionalizam plenamente os princípios de gestão da qualidade destacam-se: (i) o compromisso com a melhoria contínua, ancorado em conhecimento e habilidades, resolução de problemas e trabalho em equipe; e (ii) o reconhecimento de que o crescimento sustentado requer a manutenção simultânea e constante dos objetivos: satisfação do cliente; liderança em custos; recursos humanos eficazes; e integração com fornecedores (MAGUAD, 2006).

Tendo em conta os benefícios e resultados relativos à implementação eficaz das práticas de gestão da qualidade, Aziz e Ahmad (2013) revelam que a implementação adequada dos princípios de gestão da qualidade melhora o desempenho do negócio em pequenas empresas. Entretanto afirmam que o nível de conscientização completa, exigido em relação aos princípios de gestão da qualidade, ainda é insuficiente ou inexistente na maioria das organizações de pequeno porte.

Considerando a relação entre melhorias nos modos de produção e a necessidade permanente de apoio administrativo, emergem os princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO, detalhados nas seções 2.5.1 a 2.5.7, e difundidos mundialmente, como uma estrutura gerencial para orientar as organizações no sentido de um melhor desempenho (ABNT, 2010; BARROS; SAMPAIO; SARAIVA, 2014; ISO, 2015) e como uma solução oportuna para o aprimoramento dos processos e desenvolvimento da competitividade global (MIRANDA *et al.*, 2010).

2.5.1. Princípio Foco no Cliente

À medida que a organização se orienta para o cliente sua habilidade em responder aos desejos do cliente aprimora-se e se torna essencial para fazer prosperar qualquer esforço dirigido à melhoria da qualidade (REIS; PEÑA, 2000). “Maiores níveis de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação do consumidor” (KOTLER, 2011, p. 64). Atender às necessidades e expectativas do cliente é o foco central da gestão da qualidade. O êxito de uma empresa depende fundamentalmente da sua capacidade de compreender as demandas atuais e futuras do cliente, bem como atrair e reter a sua confiança (ABNT, 2015). Conforme Berk (1997) a valorização em alto grau dos desejos do cliente é uma das premissas básicas da Gestão da Qualidade Total (vide seção 2.2.2.4).

A vantagem competitiva que uma empresa exerce sobre os concorrentes decorre da sua habilidade de compreender os clientes e tomar decisões com base nessa habilidade (SOBRAL; PECI, 2008). De acordo com Crosby (1990), Reis e Peña (2000) e Campos (2004) o cliente é parte vital da organização, logo todos os processos gerenciais devem ser direcionados para a qualidade, no seu sentido mais amplo: “busca contínua da satisfação das necessidades do cliente” (CAMPOS, 2004, p. 109). A capacidade da empresa de cuidar dos seus clientes reflete o seu desempenho em qualidade (REIS; PEÑA, 2000).

Com o desenvolvimento da sociedade o nível de exigência do consumidor torna-se cada vez mais elevado (ISHIKAWA, 1986). O princípio ‘foco no cliente’ indica a necessidade de identificação dos requisitos do cliente e de monitoramento e análise da sua satisfação (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016). A percepção do quanto suas expectativas são atendidas é o que define o grau de satisfação do cliente em relação ao produto (ABNT, 2013). Clientes insatisfeitos representam as maiores ocorrências de prejuízo numa empresa, acarretando custos que vão além de simples reclamações (BERK, 1997). A perda de clientes rentáveis tem consequência direta sobre o lucro da organização (KOTLER, 2011).

A satisfação do cliente é determinada pela diferença entre expectativa e percepção acerca do produto entregue (ABNT, 2013; GIANESI; CORRÊA, 2010). A satisfação com o produto é o motivo que orienta a decisão do cliente pela aquisição (JURAN, 1990a). Segundo Contador (2008a, p. 24) "satisfação do cliente é a sensação nele causada pelo desempenho ou resultado percebido de um produto superior à sua expectativa". Para Kotler (2011, p. 53) “a satisfação é

o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado do produto (ou resultado) em relação à expectativa da pessoa”. Em ambas as definições a satisfação do cliente é um conceito relativo que depende do desempenho do produto e da expectativa do cliente (CONTADOR, 2008a). Sem clientes satisfeitos as demais medidas de desempenho da empresa ficam prejudicadas (MAXIMIANO, 2004).

É importante diferenciar a visão da empresa sobre a qualidade do produto e a percepção do cliente que determina a sua satisfação em relação ao produto entregue. Ambas as perspectivas são ilustradas na Figura 2, por meio do modelo conceitual da satisfação do cliente definido pela norma ISO 10004 (ABNT, 2013).

Figura 2 - Modelo conceitual da satisfação do cliente



Fonte: ABNT (2013, p. 15)

O monitoramento e análise da satisfação do cliente em relação ao produto entregue possibilitam à empresa, além de medir a percepção do cliente, oportunizar melhorias e, a partir dos resultados, tomar ações para aumentar a satisfação do cliente e sua consequente fidelização (FNQ, 2016). Vários indicadores podem ser utilizados pelas organizações para medir, planejar e gerir o seu desempenho acerca do suporte ao produto, tratamento de reclamações e comunicação com o cliente. Conforme a norma ISO 10004 são exemplos de fontes de dados e informação que refletem características inerentes à satisfação do cliente: (i) frequência ou tendências de reclamações ou elogios; (ii) relatórios de aceitação ou devolução do produto; (iii) dados de comunicação com o cliente; (iv) relatórios da mídia; (v) estudos do setor ou ramo; (vi) relatórios ou publicações de agências reguladoras; e (vii) comentários e discussões nas redes sociais (ABNT, 2013).

Entender as expectativas e desejos do cliente e criar produtos que lhe proporcionem uma vida melhor são ações pertinentes à abordagem gerencial da qualidade (DEMING, 1990). O engajamento da empresa para o atendimento às demandas do cliente é resultado das políticas e práticas implementadas pela alta direção (REIS; PEÑA, 2000). Segundo Kotler (2011) há uma relação direta entre a qualidade, a satisfação do cliente e a rentabilidade da empresa.

Observa-se que o desempenho da empresa depende essencialmente da sua capacidade de compreender as necessidades e expectativas do cliente. Nota-se ainda que o aumento da satisfação e fidelização do cliente são resultantes de um contínuo processo de interação e melhoria da qualidade dos produtos e serviços que, por conseguinte, pode oportunizar melhorias nos negócios e na imagem da organização.

2.5.2. Princípio Liderança

Liderança é uma relação de influência (MAXIMIANO, 2007). É um dos papéis do administrador que tem efeito sobre o comportamento das pessoas e o desempenho da organização (SOBRAL; PECI, 2008). Tida como um processo, não uma posição (KOUZES; POSNER, 2013), a liderança caracteriza-se como um modo de direção baseado no prestígio pessoal (GIL, 2010a) e pela capacidade formal ou natural de induzir um grupo a alcançar objetivos, superar obstáculos ou conflitos (ROBBINS, 2002a; ROBBINS; DECENZO, 2004). De acordo com Bateman e Snell (2006, p. 17) liderança é “a função gerencial que envolve os esforços do administrador para estimular um alto desempenho por parte dos funcionários”. Destacam-se nessa definição três elementos: pessoas; poder e influência (SOBRAL; PECI, 2008), sendo o ‘poder’ uma capacidade de influenciar pessoas mediante autoridade legítima, recompensa, coerção, admiração ou competência (BATEMAN; SNELL, 2006a).

Day (2000) associa o desenvolvimento da liderança ao capital social, focado em competências interpessoais, e o desenvolvimento do líder ao capital humano, apoiado em competências intrapessoais. Contudo o estudo sobre liderança é amplo e variado. Três abordagens clássicas são muito discutidas: (i) a baseada em traços cuja perspectiva pressupõe a liderança como uma característica pessoal inata, comum a líderes; (ii) a comportamental cuja concepção associa liderança a comportamentos aprendidos, contrapondo-se à teoria de traços; e (iii) a situacional ou contingencial cuja perspectiva admite inexistir traços e comportamentos universalmente aceitos e pressupõe que a conjuntura para uma liderança eficaz varia

conforme a circunstância (BATEMAN; SNELL, 2006a; GIL, 2010a; MAXIMIANO, 2007; ROBBINS; DECENZO, 2004; SOBRAL; PECI, 2008). Distingue-se ainda a liderança como sendo de supervisão ou estratégica (BATEMAN; SNELL, 2006a), autocrática ou democrática (ROBBINS; DECENZO, 2004) e formal cuja influência é exercida por meio da autoridade, ou informal, que conduz as pessoas através da construção de relacionamentos e conquista do respeito (STINCELLI; BAGHURST, 2014).

Perspectivas contemporâneas categorizam estilos de liderança em três abordagens emergentes: (i) a carismática, apoiada no líder inspirador, revolucionário ou renovador; (ii) a transformadora, baseada no líder capaz de motivar pessoas a transcenderem seus interesses para tornar uma visão organizacional em realidade; e (iii) a transacional, focada na execução de metas, apoiada no líder negociador e na liderança manipuladora baseada em recompensas (BATEMAN; SNELL, 2006a; MAXIMIANO, 2007; ROBBINS; DECENZO, 2004; SOBRAL; PECI, 2008). Segundo Day (2000) as abordagens carismática e transformacional têm mérito, porém não representam toda a profundidade ou complexidade da liderança.

Numa abordagem estruturada, Yukl (2012) propõe uma classificação na qual define o comportamento da liderança em quatro categorias: (i) orientado à tarefa, que envolve esclarecer objetivos e expectativas de funções, planejar, monitorar operações e solucionar problemas; (ii) orientado às pessoas, que abrange dar suporte, encorajar, reconhecer realizações, construir confiança, envolver e empoderar as pessoas nas decisões; (iii) orientado às mudanças, relativo ao estímulo à inovação, aprendizagem coletiva e adaptação ao ambiente externo (YUKL; GORDON; TABER, 2002); e (iv) de liderança externa, que envolve *networking*, monitorar o mercado, promover e defender os interesses da organização.

O dinamismo atual demanda das organizações, além de administradores competentes, líderes visionários, dispostos, autoconfiantes e inteligentes, capazes de inovar, inspirar confiança e engajar pessoas a realizar propósitos e elevar padrões de desempenho (ROBBINS, 2002a). Liderança eficaz requer reconhecimento e consentimento dos liderados e líderes competentes para atuar como agentes de mudanças nas organizações (BERGAMINI, 1994), capacitados para planejar, delegar responsabilidades, controlar resultados, buscar relações de cooperação, estimular novas lideranças (FNQ, 2012), prover direcionamento, estabelecer rumos, objetivos e prioridades, bem como alocar recursos (PALADINI, 2012). Pessoas com esse perfil são mais propensas a tornarem-se líderes bem sucedidos (ROBBINS, 2002a).

De acordo com Sobral e Peci (2008, p. 226) "[...] todos reconhecem a capacidade transformacional das pessoas e organizações que resulta da ação do líder". O desafio à liderança no quadro atual é: (i) desenvolver líderes competentes para lidar com a multiplicidade cultural; (ii) constituir equipes altamente diversificadas; (iii) desenvolver redes sociais; (iv) e liderar em contextos dinâmicos (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012). Conforme Kouzes e Posner (2013) a liderança eficaz se baseia em cinco práticas fundamentais: (i) questionar o processo; (ii) inspirar uma visão comum; (iii) capacitar pessoas para a ação; (iv) desbravar o caminho; e (v) 'animar corações'. Métodos de liderança autocráticos têm sido progressivamente substituídos por abordagens menos coercitivas, próprias de uma liderança mais positiva, apoiada no respeito dos membros da empresa e maior senso de equidade (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Líderes cumprem um papel primordial na qualidade. São agentes de melhoria cuja atuação demanda visão sistêmica e capacidade de extrair das pessoas o máximo desempenho (AGUAYO, 1993). Segundo Deming (1990, p. 187) “o objetivo da liderança não é apenas encontrar e registrar as falhas humanas, mas eliminar as causas das falhas e ajudar as pessoas a fazerem um trabalho melhor com menos esforço”.

Nota-se que o conceito de liderança é amplo em definições e possui variadas abordagens, orientações e perspectivas. Observa-se ainda que, apesar de múltiplos enfoques, em todos os níveis organizacionais a liderança exerce uma função indispensável, à medida que alinha estratégias e assegura às organizações uma coesão de direção e envolvimento das pessoas, e consequente, realização de objetivos.

2.5.3. Princípio Engajamento das Pessoas

Segundo Lessa (2000) as pessoas são a razão maior e a 'chave do sucesso' da empresa. Sem o seu engajamento e motivação não há transformação. Kahn (1990), ao definir o conceito de engajamento, refere-se a um estado em que as pessoas experimentam uma ligação emocional com o seu trabalho, numa conexão pessoal com seus papéis profissionais. De acordo com Bakker e Demerouti (2008), um estado que envolve vigor, dedicação e absorção.

A definição de engajamento no trabalho é explorada por Schaufeli *et al.* (2002) que descrevem o engajamento no trabalho como um estado de dedicação, caracterizado por um

senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Não um estado de dedicação momentâneo e particular, mas um envolvimento pessoal persistente, cognitivo e afetivo com o trabalho, com elevado grau de resiliência e dificuldade de desprendimento das atividades. Conforme Kahn (1990) ao se engajarem as pessoas envolvem-se e expressam-se física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho dos seus papéis. No desengajamento ocorre o inverso, pois há o 'desacoplamento' da sua conexão pessoal com as funções de trabalho. Em situações de desengajamento as pessoas retiram-se e defendem-se física, cognitiva e emocionalmente durante o exercício das suas ocupações. "Independentemente dos níveis de envolvimento e compromisso, as pessoas ainda experimentam saltos (engajamento) e quedas (desengajamento)" (KAHN, 1990, p. 718-719).

Segundo Bakker e Demerouti (2008) o envolvimento no trabalho é um importante indicador de bem-estar profissional tanto para funcionários quanto para organizações. Engajar as pessoas no trabalho exige reconhecê-las como indivíduos únicos, valorizar suas contribuições para o alcance das metas, compreender suas motivações, tanto da administração quanto dos empregados, e facilitar seu engajamento de modo bem sucedido na condução do negócio (BERK, 1997). Empregados engajados são mais criativos, produtivos, dispostos e entusiasmados com seu trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2008) e, conforme Bakker *et al.* (2008), criam seus próprios recursos de trabalho ao longo do tempo.

O foco no engajamento no trabalho pode oferecer às organizações uma vantagem competitiva, além de beneficiar o indivíduo (BAKKER *et al.*, 2008). Em todos os níveis pessoas competentes, conscientes das suas responsabilidades e engajadas são essenciais para a empresa realizar seus objetivos e criar valor para as partes interessadas (ABNT, 2010, 2015). De acordo com Crosby (1990) o êxito da empresa só pode ocorrer quando seus funcionários, fornecedores e clientes estiverem igualmente satisfeitos. A preocupação principal da administração deve ser o bem estar das pessoas que contribuem para a empresa (ISHIKAWA, 1986).

O modo como os gerentes tratam os funcionários é determinante no sucesso ou fracasso da organização (MUSCALU; CIOCAN, 2016). À medida que as pessoas compreendem as estratégias e objetivos da organização e acompanham seus resultados, o seu envolvimento coletivo aumenta com conseqüente melhora na produtividade (FNQ, 2016). É dever da liderança tratar consciente e inteligentemente da individualidade e dos aspectos culturais do

trabalhador (LESSA, 2000), de modo a eliminar as barreiras que impedem os empregados de se desenvolverem e sentirem-se engajados no trabalho (AGUAYO, 1993). De acordo com a norma ISO 9000, reconhecimento, empoderamento e aprimoramento de competências facilitam o engajamento das pessoas na execução dos objetivos da qualidade da empresa (ABNT, 2015).

O desempenho da qualidade e a obtenção de resultados consistentes e alinhados às estratégias e valores da empresa dependem do envolvimento de pessoas competentes e engajadas (ABNT, 2013a). A ação da mão de obra é o fator mais importante para garantia da qualidade (PALLADINI, 1995). A qualidade é alcançada quando as pessoas inseridas no sistema sentem-se seguras e motivadas intrinsecamente com o trabalho (AGUAYO, 1993). Conforme Gil (2010a, p. 268) "só se pode falar em qualidade total quando todos os membros das organizações se sentirem envolvidos no processo". Os programas de qualidade promovem maior engajamento das pessoas ao conferirem mais significado ao trabalho, e conseqüentemente tornam a empresa competitiva (HAAK, 2000).

Percebe-se que o desempenho de uma organização pode ser influenciado pelo engajamento das pessoas, ao passo que o envolvimento do pessoal com o trabalho, em maior ou menor intensidade, permite à empresa utilizar suas motivações e competências em benefício e proveito das estratégias e objetivos organizacionais. Observa-se ainda que a atuação da liderança é determinante para obtenção do nível de engajamento das pessoas, necessário para assegurar resultados de melhorias nos processos e, conseqüentemente, na qualidade dos produtos e serviços.

2.5.4. Princípio Abordagem de Processos

Gerir uma organização como um conjunto de processos interligados é um método e uma tendência da administração contemporânea (BALLESTRO-ALVAREZ; MARINHO; SANTOS, 2001; MAXIMIANO, 2004). A abordagem de processos foca a interdependência e a integração entre as partes de uma empresa e sua adaptação às constantes transformações e demandas do ambiente (SANTOS, N. M.; SILVEIRA; SANTOS, F. M. T., 2011). Difere-se da visão funcional preconizada pela escola clássica da administração (vide seção 2.1) na qual, segundo Ballestro-Alvarez, Marinho e Santos (2001), cada função corresponde a um cargo, sendo a organização gerida de cima para baixo, com processos padronizados, segmentação e

especialização do trabalho, controle sobre o empregado e ênfase no desempenho individual em detrimento da qualidade do produto final. O Quadro 20 sintetiza as diferenças entre as abordagens clássica e de processos.

Quadro 20 – Diferenças entre as abordagens clássica e de processos

Abordagem tradicional	Abordagem de processos
Divisão do todo em partes.	O todo é conservado como um conjunto indivisível.
Cada parte é estudada uma a uma, isoladamente.	Cada elemento do conjunto é considerado em seu contexto relacional.
Escamoteiam-se as relações de interdependência.	O acento recai nas relações entre os vários elementos.
Avança-se do simples para o complexo.	Avança-se do complexo para o simples.

Fonte: Ballestro-Alvarez, Marinho e Santos (2001, p. 14)

Na perspectiva da abordagem de processos as atividades da empresa estão interconectadas numa estrutura de processos na qual as funções são orientadas para a solução de problemas (MAXIMIANO, 2004), criação e oferta de valor para os clientes (SANTOS, N. M.; SILVEIRA; SANTOS, F. M. T., 2011). Esse modo de funcionamento permite à administração operar através de um 'fluxo horizontal' de informações, com diferentes subsistemas dirigidos ao desempenho de um processo e não apenas de uma única função (BALLESTRO-ALVAREZ; MARINHO; SANTOS, 2001).

A gestão baseada em processos "habilita a organização a controlar as inter-relações e interdependências entre processos do sistema, de modo que o desempenho global da organização possa ser elevado" (ABNT, 2015a, p. viii). Caracteriza-se por amplo envolvimento das pessoas, descrição clara de atividades, desenvolvimento de habilidades e maior autonomia individual. Sua aplicação permite avaliar, analisar e melhorar continuamente o desempenho dos processos de maior importância para a satisfação do cliente e mais relevantes para os resultados financeiros (ROTONDARO, 2012).

O princípio da abordagem de processos parte do consenso de que as pessoas devem estar cientes de que a empresa é uma estrutura de processos interligados e que o trabalho de cada funcionário é parte dessa estrutura e importante para consecução dos objetivos (SANTOS *et al.*, 2014). A visão focada em processo possibilita o entendimento das relações de causa e

efeito inerentes a problemas que afetam o desenvolvimento do produto e suas decorrências na percepção do cliente (FNQ, 2008). É adequada a organizações que buscam desenvolver suas funções de modo coordenado, através da comunicação interdepartamental, com vistas a melhorar a eficácia e a eficiência dos processos-chaves (MAXIMIANO, 2004). De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade a gestão baseada em processos é relevante quando se busca satisfazer o cliente, e projetar e consolidar a imagem da organização (FNQ, 2008).

Conforme a norma ISO 9000 à medida que as atividades da organização são entendidas e geridas na forma de um sistema de processos inter-relacionados os resultados tornam-se consistentemente mais eficazes e eficientes (ISO, 2015). A implantação de um sistema de gestão da qualidade implica organizar as atividades da empresa em mapas de processos (ROTONDARO, 2012). A abordagem de processos envolve o estabelecimento de padrões para as operações da organização, desde o projeto até o produto final, incluindo verificação de problemas e sua correção (CAMPOS, 2014a). A gestão de manutenção, por exemplo, é considerada na abordagem de processo como um processo de apoio à produção, que influencia a qualidade, o custo, a segurança das pessoas e o ambiente (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016).

Nota-se que a abordagem de processos torna-se relevante na medida em que introduz uma visão sistêmica da organização. Ao considerar a empresa como um conjunto de processos interligados e interdependentes, as relações de cause e efeito tendem a se mostrar mais claras, permitindo mais eficiência e eficácia na resolução de problemas. Nota-se ainda que a abordagem de processos pode mitigar obstáculos interfuncionais e habilitar a empresa para uma gestão mais simples, composta por uma rede de processos dirigida para a satisfação do cliente.

2.5.5. Princípio Melhoria

Embora empregado em muitas divisões do desempenho do negócio, o princípio da melhoria encontra uma aplicação específica no processo de melhoria da qualidade (BESSANT *et al.*, 1994). Conforme Maguad (2006) a melhoria contínua é o princípio comum no qual se baseiam os ensinamentos dos 'gurus da qualidade' (vide seção 2.2) e o desenvolvimento da gestão da qualidade (MIRANDA *et al.*, 2010). Aguayo (1993) ao referir-se aos ensinamentos de W. Edwards Deming sobre administração os chama de 'a ciência da melhoria'.

O termo 'melhoria' pode ser definido como "atividade para melhorar o desempenho" (ABNT, 2015, p. 15). A 'melhoria contínua' consiste na prática recorrente dessa atividade, podendo envolver variadas formas de correção de problemas, mudanças, rupturas, inovações e novas formas de organização (ABNT, 2015a). Implementar melhorias é um dos processos da 'trilogia da qualidade', preconizada por J. M. Juran (vide Quadro 8), que consiste em analisar os efeitos de um problema, localizar sua causa e fornecer uma solução para eliminá-la (JURAN, 1990a). Um dos ensinamentos mais difundidos de W. Edwards Deming é o 'ciclo de melhoria contínua', composto por quatro etapas: (i) planejamento da melhoria; (ii) realização da mudança em pequena escala; (iii) observação; e (iv) avaliação dos resultados aprendidos (AGUAYO, 1993).

A melhoria contínua estimula a inovação (ABNT, 2015; FERNANDES; LOURENÇO; SILVA, 2014) e está relacionada à capacidade de resolver problemas (BESSANT *et al.*, 2001). Seu objetivo é melhorar todos os processos da empresa de modo a aumentar a satisfação do cliente a custos decrescentes (BERK, 1997). De acordo com a norma ISO 9000, a implementação do princípio 'melhoria' na gestão da empresa traz benefícios em relação à satisfação do cliente e ao desempenho dos processos, além de desenvolver a capacidade da organização de reagir a riscos e oportunidades, internos e externos, investigar e prevenir problemas, e promover mudanças incrementais nos seus diversos níveis (ABNT, 2015).

Ao explorar o conceito de melhoria contínua, Bessant *et al.* (1994) definem o seguinte: (i) a melhoria contínua requer uma dimensão estratégica clara; (ii) deve ser gerenciada estrategicamente; (iii) requer uma 'cultura' de suporte; (iv) precisa de uma infraestrutura habilitadora; (v) requer um conjunto de ferramentas de apoio; e (vi) deve ser gerida como um processo.

A melhoria contínua refere-se não apenas a resultados, mas também ao processo através do qual os resultados podem ser alcançados (BESSANT *et al.*, 2001). Por meio do uso de indicadores para medir o desempenho dos processos a empresa pode implementar ações de melhoria amplamente. Ações de melhoria podem incluir a identificação de desvios e causas de variabilidade que podem comprometer a qualidade, tanto em processos de produção quanto administrativos, (BERK, 1997). O ciclo PDCA é um método que possibilita que ações de melhoria sejam planejadas e implementadas eficazmente (ABNT, 2015a; CAMPOS, 2004; PALADINI, 2012a).

O desenvolvimento da melhoria contínua é obtido por meio de um processo gradual de aprendizagem organizacional, a partir do qual Bessant *et al.* (2001) propõem um modelo evolutivo em que destacam diferentes estágios de desenvolvimento da melhoria contínua, conforme mostra o Quadro 21. O processo de melhoria contínua apresenta estágios distintos de evolução e necessita de uma infraestrutura adequada para alcançar os objetivos esperados (CARINA; ATTADIA; MARTINS, 2003).

Quadro 21 – Estágios de evolução da melhoria contínua

Estágio da melhoria contínua	Padrões de comportamento característicos
Estágio 1: Pré-melhoria contínua	O interesse na melhoria contínua é introduzido em razão de uma crise. Os problemas são resolvidos aleatoriamente. Não há esforços ou estrutura formal para melhorar a organização. As soluções tendem a gerar benefícios a curto prazo. Nenhum efeito estratégico em recursos humanos, finanças ou outros objetivos mensuráveis. Os funcionários e a gerência desconhecem a melhoria contínua como um processo.
Estágio 2: Melhoria contínua estruturada	Há uma abordagem formal e estruturada de melhoria contínua. O pessoal é treinado em ferramentas básicas de melhoria contínua e usa processos estruturados de resolução de problemas. Existe um compromisso formal com a construção de um sistema de melhoria contínua em toda a organização, porém as atividades de melhoria contínua ainda não estão totalmente integradas às operações do dia a dia.
Estágio 3: Melhoria contínua orientada	Ligação do processo de melhoria contínua aos objetivos estratégicos da empresa. Medição e monitoramento de melhorias relativas a metas estratégicas. As atividades de melhoria contínua fazem parte das principais atividades comerciais.
Estágio 4: Melhoria contínua pró-ativa	Existe uma tentativa de delegar autonomia e capacitar pessoas e grupos para gerenciar e direcionar seus próprios processos de melhoria. Inclui a responsabilização pela melhoria contínua à unidade de resolução de problemas. Níveis elevados de experimentação na resolução de problemas.
Estágio 5: Capacidade total de melhoria contínua	Aproxima-se de um modelo de ‘aprendizagem organizacional’, amplo e extensivo. Desenvolvimento de competências voltadas a resolução sistemática de problemas, de forma autônoma e controlada.

Fonte: adaptado de Bessant et al. (2001, p.73)

Praticar o princípio da melhoria torna a gestão mais eficiente. Avaliações sistemáticas e planos de ação estruturados são exemplos de atividades inerentes à melhoria que podem manter a gestão da organização alinhada à busca pela excelência (FNQ, 2016). As possibilidades de obtenção de qualidade e excelência na satisfação do cliente aumentam significativamente quando a melhoria torna-se um propósito constante das lideranças e um hábito das pessoas na empresa (REIS; PEÑA, 2000). A cooperação entre pessoas e departamentos é um dos postulados da melhoria e um aspecto-chave da administração propagado por W. Edwards Deming às organizações e à sociedade (AGUAYO, 1993).

Observa-se que o princípio da melhoria tem variados estágios e ampla aplicação nas organizações, sendo uma das bases de sustentação da qualidade. Nota-se ainda que um processo de melhoria integrado à gestão da empresa é essencial para assegurar a manutenção dos níveis desempenho da organização, da qualidade dos produtos e serviços e, como pode ser verificado, da satisfação do cliente.

2.5.6. Princípio Tomada de Decisão Baseada em Evidências

Tomar decisões é uma atividade indispensável ao administrador. As decisões têm efeito sobre o desempenho e importância estratégica para o futuro da organização (SOBRAL; PECI, 2008). Problemas envolvendo tomada de decisão são comuns nas empresas, podendo ser amplos e complexos, e envolver riscos e incertezas. Tomar decisões requer um processo estruturado, consistente e transparente (SHIMIZU, 2010), que considere prazo, tipo de decisão, especificidades do ambiente organizacional e aspectos do segmento de mercado em que a empresa atua (SANTOS; DACORSO, 2016), e que possibilite entender as relações de causa e efeito e eventuais decorrências não intencionais da decisão (ABNT, 2015).

Decisões são tomadas para solucionar problemas ou aproveitar oportunidades (MAXIMIANO, 2004). Em função dos riscos ou incertezas do ambiente as decisões podem ser programadas ou não programadas. Decisões programadas ocorrem em circunstâncias recorrentes para as quais a empresa tem previamente estabelecidos mecanismos de ação e controle. Decisões não programadas aplicam-se a situações casuais cujas informações são incompletas ou imprecisas (SOBRAL; PECI, 2008). Afetam as empresas mais incisivamente do que as decisões programadas. Sua natureza é complexa e não há um modo predeterminado de tratá-las (BRAGA, 1988).

O processo decisório resume-se na identificação de um problema ou uma oportunidade e a definição e execução de uma ação (MAXIMIANO, 2004). Segundo Braga (1988, p. 3) "pensamento e ação são centrais para o processo de tomada de decisão em termos de definir o problema, avaliar possíveis alternativas e, finalmente, atingir a decisão". O processo decisório pode ser incremental, caracterizado por decisões que resultam em mudanças pontuais, ou pode ser abrangente, caracterizado por decisões que provocam grandes mudanças na organização (BETTIS-OUTLAND, 2012). Requer tanto uma abordagem sistêmica quanto criativa para garantir a qualidade e a efetividade da decisão (AKDERE,

2013).

A racionalidade do tomador de decisão é um pressuposto do processo decisório (SOBRAL; PECI, 2008). A racionalidade baseia-se numa ordem lógica de resolução de problemas (MAXIMIANO, 2004). O modelo racional refere-se a um conjunto de premissas que definem como uma decisão 'deve' ser tomada (BAZERMAN, 2004), a partir de regras e rotinas bem estruturadas (SHIMIZU, 2010). Conforme Santos, Lima e Rodrigues (2015) o processo de tomada de decisão compõe-se de etapas nas quais a busca, comparação e avaliação de alternativas ocorrem rapidamente em função da frequência e conhecimento preexistente das decisões operacionais. São etapas do processo racional de tomada de decisão: (i) identificação do problema ou oportunidade; (ii) definição e análise dos critérios de decisão; (iii) proposição e avaliação de alternativas; (iv) escolha da alternativa e implementação; e (v) avaliação da eficácia da decisão (BAZERMAN, 2004; ROBBINS, 2002; ROBBINS; DECENZO, 2004; SOBRAL; PECI, 2008).

De acordo com Braga (1988, p. 48) "a racionalidade de uma organização é limitada. Partes das organizações são densamente racionalizadas, mas muitas outras mostram-se analiticamente infensas a qualquer tratamento segundo pressupostos racionais". Quando se tratam de decisões estratégicas, por exemplo, considerando desempenho em ambientes instáveis, Fredrickson e Mitchell (1984) concluem que processos decisórios estratégicos, baseados em modelos racionais, não são adequados para todos os ambientes. Ambiguidades, falta de informação, limitações contextuais e individuais, conhecimento fragmentado e restrições de tempo e recursos impõem uma racionalidade limitada ao processo decisório (SIMON, 1970), requerendo do tomador de decisão habilidades heurísticas ou intuitivas (BAZERMAN, 2004; MAXIMIANO, 2004; ROBBINS, 2002; SOBRAL; PECI, 2008). O uso da intuição, conforme Robbins (2002), pode produzir soluções satisfatórias, porém sujeitas a obliquidades ou juízo de valor. Segundo Bazerman (2004) decisões irracionais refletem uma confiança em vieses intuitivos. De igual modo valores pessoais, assim como dimensões éticas, podem afetar o processo de tomada de decisão (AKDERE, 2013).

O Quadro 22 apresenta as características dos padrões racional, de racionalidade limitada e intuitivo, inerentes ao processo decisório, encontradas em Bazerman (2004), Maximiano (2004), Robbins (2002), Robbins e Decenzo (2004), Sobral e Peci (2008) e Simon (1970), e sintetizadas por Liberman-Yaconi, Hooper e Hutchings (2010).

Quadro 22 – Características dos padrões de tomada de decisão

Racional	Racionalidade limitada	Intuitivo
<ul style="list-style-type: none"> - Abrangente - Informações precisas - Sistemático - Metódico - Lógico e analítico - Linear - Visa solução ótima ou ideal - Maximização de valor 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo e recursos limitados - Abrangência limitada - Informações incompletas - Incremental - Não linear, sem padrão repetitivo - Combinação complexa de etapas inter-relacionadas - Nem sempre o objetivo final é a solução perfeita - Aceita uma alternativa que seja 'boa o suficiente' ou satisfatória 	<ul style="list-style-type: none"> - Resposta pronta e repentina - Aparentemente independente do conhecimento empírico - Ausência de análise ou fórmulas - Sem deliberação consciente - Automático - Usa de suposições aleatórias - Pensamentos, conclusões ou escolhas produzidas por processos mentais subconscientes

Fonte: adaptado de Liberman-Yaconi, Hooper e Hutchings (2010, p. 75)

Tort-Martorell, Grima e Marco (2011) afirmam que gerentes devem basear suas decisões em fatos e dados científicos, externos e internos. Analisar evidências a partir de fatos e dados conduz a uma maior confiança e objetividade no processo de tomada de decisão (ABNT, 2015). Dados podem vir de variadas fontes. Sua importância depende da seleção, interpretação e percepção individual da pessoa que toma a decisão (ROBBINS, 2002). Nos sistemas gerenciais, bem como no sistema de gestão da qualidade, decisões eficazes baseiam-se em análise de fatos e dados dos processos. Com base em informações objetivas gerentes devem ser capazes de reconhecer indicadores de desempenho e compreender tendências de melhorias (KUCEROVÁ; SKURKOVÁ, 2013). De acordo com a norma ISO 9000 “decisões com base na análise e avaliação de dados e informações são mais propensas a produzir resultados desejados” (ABNT, 2015, p. 8).

Nota-se que o processo decisório é indispensável à gestão das organizações. Encontra variadas abordagens teóricas e padrões de aplicação prática. Observa-se também que, ao basear-se em evidências, a tomada de decisão pode ser mais efetiva, uma vez que compreendidas as relações de causa e efeito, as decisões tendem a ser analisadas de modo mais pragmático. Nota-se ainda que, apesar de frequentemente considerar diversas entradas, a complexidade do processo decisório inevitavelmente envolve incertezas.

2.5.7. Princípio Gestão de Relacionamento

Uma empresa é parte de um contexto social no qual se relacionam pessoas, na forma de consumidores, empregados, investidores, fornecedores, representantes de instituições etc. O

objetivo principal da empresa deve ser promover bem estar à sociedade e às pessoas com as quais se relaciona (ISHIKAWA, 1986). O êxito de qualquer organização depende da sua habilidade em gerenciar relacionamentos com sua rede de provedores, parceiros e demais partes interessadas (ISO, 2015).

As partes interessadas, também denominadas *stakeholders*, são pessoas ou entidades que têm interesse na organização ou são, de algum modo, afetadas pelas decisões e ou atividades da empresa (ABNT, 2010, 2015). São consideradas atores que proveem meios essenciais de suporte requeridos por uma empresa, e que podem retirar seu apoio caso suas demandas não sejam atendidas, ocasionado eventualmente prejuízos à organização (GARVARE; JOHANSSON, 2010). O Quadro 23 apresenta exemplos de partes interessadas e suas necessidades e expectativas. De acordo com a norma ISO 9004 "ir ao encontro das necessidades e expectativas das partes interessadas contribui para a realização do sucesso sustentado da organização" (ABNT, 2010, p, 3).

Quadro 23 – Exemplos de partes interessadas e suas necessidades e expectativas

Parte interessada	Necessidades e expectativas
Clientes	Qualidade, preço, entrega e desempenho dos produtos.
Proprietários / acionistas	Lucratividade sustentada e transparência.
Pessoas na organização	Bom ambiente de trabalho, segurança de emprego, reconhecimento e recompensa.
Fornecedores e parceiros	Benefícios mútuos e continuidade.
Sociedade	Proteção ambiental, comportamento ético, cumprimento dos requisitos legais e regulamentares.

Fonte: ABNT (2010, p. 3)

As partes interessadas e suas necessidades e expectativas podem ser diferentes de organização para organização ou mudar ao longo do tempo (ABNT, 2010; GARVARE; JOHANSSON, 2010). Compete à empresa identificá-las e traçar estratégias de relacionamento e de atendimento às suas demandas, de modo a manter uma relação de compromisso recíproco (SCHIAVONI *et al.*, 2013). A importância atribuída a cada parte interessada depende de variáveis como o grau de prioridade dado a reivindicações concorrentes pleiteadas por mais de uma parte interessada, o poder de influência de uma parte interessada sobre outra, a legitimidade de uma demanda, ou a contribuição da parte interessada para a estratégia e objetivos da empresa (MASCENA *et al.*, 2015).

Ao interagirem e cooperarem entre si, empresas e clientes, no desenvolvimento de projetos, produtos e serviços, relacionamentos são construídos com base em confiança, comprometimento e cooperação, e possibilitam aprendizagem, geração e compartilhamento mútuo de conhecimento (LARENTIS *et al.*, 2014). À medida que a organização consegue atender às demandas das partes interessadas, especialmente o cliente, como parte do seu gerenciamento estratégico e de qualidade, sem prejudicar a capacidade de outras partes atenderem às necessidades da empresa, a sustentabilidade organizacional é alcançada (GARVARE; JOHANSSON, 2010). Segundo Meixell e Luoma (2015) a pressão das partes interessadas pode influenciar a gestão da cadeia de suprimentos em três pontos da sustentabilidade organizacional: (i) conscientização da empresa; (ii) criação de metas de sustentabilidade; e (iii) implementação de práticas de provisão sustentáveis.

A gestão de relacionamento visa estabelecer uma conexão entre a relevância das partes interessadas e a eficiência e prioridade com que os recursos da empresa são alocados e distribuídos (MASCENA *et al.*, 2015). Ainda que as relações interorganizacionais dependam essencialmente das pessoas, o que justifica a complexidade das suas estratégias e ações (LARENTIS *et al.*, 2014), compreender a dinâmica de relacionamentos e sua gestão propicia aumentar a eficiência e eficácia dos processos e o desenvolvimento dos negócios, contribuindo para o desempenho e estabilidade da empresa (HANNO; PATTON; MARLOW, 2000).

Conforme a norma ISO 9000 a gestão de relacionamentos, com sua rede de provedores e parceiros, é de singular importância para a empresa (ABNT, 2015). Recomenda-se que a organização considere a parceria como uma estratégia de relacionamento com fornecedores, de modo que os fornecedores possam investir nessa parceria e partilhar seus resultados com a empresa (ABNT, 2010). A qualidade não pode ser alcançada, tampouco a melhoria, sem a cooperação recíproca entre a organização e seus parceiros provedores (AGUAYO, 1993). Os fornecedores devem ser considerados na gestão da qualidade e incluídos no processo de melhoria contínua, focando a estrutura de custos do fornecedor, sua seleção com base em avaliações positivas e ênfase em relacionamentos duradouros (BERK, 1997).

A habilidade de gerir e desenvolver uma rede de relacionamentos interdependentes com uma diversificada gama de partes interessadas é uma questão crítica relativa ao êxito da pequena empresa (HANNO; PATTON; MARLOW, 2000). A capacidade de atendimento a demandas

das partes interessadas é estimulada na configuração de organizações pequenas para melhorar o desempenho financeiro do negócio (WESTRENIUS; BARNES, 2015). Ao considerar a influência das partes interessadas na elaboração de estratégia em pequenas empresas, Freitas e Souza (2011) apontam a necessidade de um relacionamento mais próximo com as partes interessadas a fim de controlar sua influência sobre o processo decisório da pequena empresa.

Observa-se que o êxito da empresa também é resultante do modo como ela lida com as necessidades e expectativas, não só do cliente, mas também dos fornecedores, funcionários, sociedade e demais partes interessadas. Nota-se que é pela gestão de relacionamento que a empresa constrói sua rede de provedores e parceiros, essencial para o seu desempenho. Observa-se ainda que, para alcançar sustentabilidade, recomenda-se que a empresa considere sistematicamente as demandas das partes interessadas na formulação da sua estratégia.

2.6. CONTEXTO E DEFINIÇÕES DA PEQUENA EMPRESA

Esta seção aborda as definições, função social e importância econômica da pequena empresa. Discorre acerca das suas especificidades e condicionantes que lhe conferem uma abordagem gerencial específica. Destaca a gestão informal, baixa qualidade gerencial e a escassez de recursos, típicos das empresas pequenas, e seus efeitos no desempenho organizacional. Por fim apresenta as características do dirigente da pequena empresa.

A pequena empresa tem inegável importância no desenvolvimento econômico e social, no que concerne à geração de emprego e renda e à descentralização do capital (MADI; GONÇALVEZ, 2012; SEBRAE, 2017). Conforme o Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios, publicado em 2017 pelo SEBRAE, em parceria com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), 99% dos estabelecimentos no Brasil são de micro ou pequeno porte, totalizando cerca de 6,7 milhões de empresas, responsáveis por 53,9% dos empregos formais privados, não agrícolas, do país (SEBRAE, 2017).

Nas últimas décadas eventos relativos a transformações do capitalismo contemporâneo, a saber: (i) a globalização e a abertura econômica; (ii) o crescimento descontrolado das metrópoles seguido de inúmeros problemas urbanos; (iii) a reestruturação dos mercados; (iv) os processos de descentralização político-administrativa; e (v) o uso intenso das tecnologias de informação e telecomunicação, provocaram um reposicionamento da relevância da

pequena empresa, em âmbito nacional e mundial, quanto ao seu crescimento numérico e contribuição para o desenvolvimento econômico (AMARAL FILHO, 2011).

Como parte da comunidade empresarial, a pequena empresa contribui essencialmente para o 'bem estar' econômico da sociedade, produzindo porção significativa do total de bens e serviços, gerando estímulo à inovação e à competitividade, e cooperando com grandes empresas no desenvolvimento de produtos mais eficientes (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997b).

A pequena empresa está presente em variados setores da economia, como agricultura, indústria e serviços. Entretanto não há uma definição aceita, de modo unânime, do que sejam empresas pequenas, uma vez que vários critérios, como quantidade de funcionários, vendas anuais ou total de ativos, são utilizados para classificá-las (ROBBINS; DECENZO, 2004). Determinar um padrão de tamanho para definir uma organização pequena seria arbitrário, visto que os padrões de comparação podem variar conforme a regulamentação observada (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997b). Além disso, é necessário considerar os setores produtivos contemplados, blocos econômicos, regiões ou países cujas definições podem se basear em critérios qualitativos e quantitativos (GARÓFALO, 2009). O Quadro 24 reúne algumas classificações de 'pequena empresa', tendo como critérios o número de pessoas e a receita anual, ou ambos, a partir de referências nacionais e internacionais.

Quadro 24 – Classificações de 'pequena empresa'

Referência	Receita anual	Número de pessoas
Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006)	Superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões.	-
Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões.	-
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)	-	Indústria: 20 a 99 Comércio e serviços: 10 a 49
Mercado Comum do Sul (MERCOSUL)	Indústria: superior a US\$ 400 mil e igual ou inferior a US\$ 3,5 milhões. Comércio e serviços: superior a US\$ 200 mil e igual ou inferior a US\$ 1,5 milhões.	Indústria: de 11 a 40 Comércio e serviços: 6 a 30
U.S. Small Business Administration (SBA)	-	Menos de 500
Comissão das Comunidades Europeias	Superior a EUR\$ 2 milhões e igual ou inferior a EUR\$ 10 milhões	10 e 49

Fonte: Brasil (2017), BNDS (2017), CCE (2003), MERCOSUL (1998), SBA (2016) e SEBRAE (2017)

A variedade de critérios de classificação da pequena empresa, por parte da legislação, de organizações financeiras e de entidades de representação do setor, decorre da finalidade da instituição que promove o seu enquadramento cujo propósito pode ser de concessão de crédito, regulamentação ou estudos (IBGE, 2003). Essa diversidade de critérios de categorização pode introduzir distorções no dimensionamento da sua participação econômica, comprometendo, por exemplo, comparações entre países (GARÓFALO, 2009). Nota: nesta pesquisa optou-se pela definição de pequena empresa utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que define o porte do estabelecimento de acordo com o número de pessoas ocupadas, o qual varia conforme o setor de atividade econômica (SEBRAE, 2017).

Pequenas empresas e atividades empreendedoras, embora aparentemente iguais, diferem-se em muitos aspectos. Iniciativas empreendedoras caracterizam-se pela busca de oportunidades e por práticas inovadoras. Começam pequenas e têm como propósitos básicos crescimento e rentabilidade (ROBBINS; DECENZO, 2004). Uma pequena empresa é uma propriedade privada, com poucos funcionários e independente em operação e recursos. Não se caracteriza por práticas novas ou inovadoras e geralmente tem pouca participação na sua indústria ou área de atuação (BATEMAN; SNELL, 2006b; ROBBINS; DECENZO, 2004).

Exemplos típicos de pequenas empresas podem incluir um único proprietário, uma parceria entre duas ou três pessoas, uma organização familiar ou uma empresa com três ou quatro executivos e funcionários administrativos. Podem ser organizações que fabricam produtos ou prestam serviços, com ou sem fins lucrativos (ISO 2016a), e que, em razão da diferença de tamanho, operam com menor formalidade e sistematização (JURAN; GRYNA, 1991).

Apesar de responder por parte expressiva dos postos de trabalho, o segmento da pequena empresa é caracterizado por desigualdades inerentes à produtividade, ao acesso a financiamentos ou a recursos próprios para investimentos, e à capacidade de inovação, que levam a diversificadas estruturas de contratação e de proteção ao emprego. Alta rotatividade e vínculos informais coexistem com estruturas dinâmicas de contratação, frequentemente superiores a de empresas grandes, o que demonstra a heterogeneidade do universo das pequenas empresas, que é carente de políticas públicas específicas à sua realidade (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012).

2.6.1. Gestão da Pequena Empresa

A pequena empresa distingue-se em muitos aspectos das organizações de maior porte. No entanto a maioria das técnicas propostas para a administração da pequena empresa decorre de adaptações simplificadas de métodos voltados à realidade de grandes organizações (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009), desconsiderando as especificidades organizacionais, decisionais e individuais da pequena empresa e a real aplicabilidade dessas técnicas na sua gestão. Essas especificidades demandam um enfoque diferente nas práticas gerenciais das organizações pequenas (LEONE, 1999), reforçando a necessidade de uma compreensão maior da realidade da pequena empresa, haja vista que os processos administrativos não têm igual eficácia em todos os tamanhos de empresas (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009).

O Quadro 25 resume as especificidades organizacionais, decisionais e individuais da pequena empresa que, conforme Leone (1999), impõem uma abordagem gerencial específica para empresas de pequeno porte em resposta às proposições enunciadas pelas teorias da administração.

Quadro 25 – Especificidades da pequena empresa

Especificidades organizacionais	Especificidades decisionais	Especificidades individuais
- falta de recursos - gestão centralizada - situação extra-organizacional incontrolável - fraca maturidade organizacional - fraqueza das partes no mercado - estrutura simples e leve - ausência da atividade de planejamento formal - fraca especialização - estratégia intuitiva e pouco formalizada - sistema de informações simples	- tomada de decisão intuitiva - horizonte temporal de curto prazo - inexistência de dados quantitativos - alto grau de autonomia decisional - racionalidades econômica, política e familiar	- onipotência do proprietário-dirigente - identidade entre pessoa física e pessoa jurídica - dependência ante certos empregados - influência pessoal do proprietário-dirigente - simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal - propriedade dos capitais - propensão a riscos calculados

Fonte: elaborado a partir de Leone (1999, p. 98)

Juran e Gryna (1991) acrescentam às especificidades da pequena empresa o âmbito do negócio limitado a um nicho restrito de produtos e a proximidade das ações de direção e operação. Destacam-se também a comunicação simples e direta (ISO 2016a) e a relação de complementaridade e subordinação com grandes empresas (IBGE, 2003).

De acordo com Cêra e Escrivão Filho (2003) as dificuldades de aplicação dos modelos gerenciais, preconizadas nas teorias da administração, nas organizações pequenas advêm da falta de métodos apropriados às especificidades da gestão da pequena empresa, que surgem a partir de condicionantes ambientais (contexto em que estas empresas estão inseridas), organizacionais (estrutura, comportamento, decisão e estratégia) e comportamentais (crenças, postura e ações do dirigente da empresa). As especificidades e condicionantes da pequena empresa tornam compreensíveis a sua gestão centralizada e a dificuldade de delegação do proprietário-dirigente diante das pressões ambientais, da racionalidade familiar e da informalidade da gestão (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009).

As especificidades e condicionantes da pequena empresa podem ser categorizados em três dimensões: (i) gestão informal; (ii) baixa qualidade gerencial; e (iii) escassez de recursos (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006; GARÓFALO, 2009). A gestão informal resulta da indistinção entre patrimônios pessoal e empresarial que, segundo Garófalo (2009), prejudica a avaliação de desempenho, a definição de estratégias e a análise financeira da pequena empresa. Apesar de valer-se de alguns instrumentos de controle financeiro, o pouco conhecimento dos funcionários e a conseqüente ausência de informações consistentes acarretam à pequena empresa uma gestão financeira limitada (ALMEIDA; PEREIRA; LIMA, 2016). De igual modo a falta de conhecimento de instrumentos administrativos adequados à gestão da pequena empresa, por parte dos proprietários e gestores, favorece a execução de estratégias de modo mais deliberado do que planejado (GROSSI; OLIVEIRA FILHO, 2009).

Outra característica da gestão informal é a centralização do processo decisório na pessoa do proprietário-dirigente (ROBBINS, 2002), dado seu domínio e acesso irrestrito a informações, transações, ordens e controles (GROSSI; OLIVEIRA FILHO, 2009). As decisões costumam ser centralizadas e baseadas na experiência pessoal do dirigente, limitando a participação de outros membros da empresa no processo decisório (GARÓFALO, 2009; SANTOS; LIMA; RODRIGUES, 2015). A concentração das decisões na figura do proprietário-dirigente não constitui um modelo ideal de gestão, todavia reduz o custo da decisão e permite respostas rápidas às mudanças externas (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009).

As relações familiares também são uma característica da gestão informal da pequena empresa. Segundo Garófalo (2009) a presença de membros da família dificulta a racionalização de funções, responsabilidades, cargos e salários, podendo até interferir no comando hierárquico.

A gestão de pessoas é baseada na experiência do proprietário-dirigente, caracterizada pelo paternalismo e construção de relações afetivas (SILVA; SCHEFFER, 2015). Nessas circunstâncias a cultura organizacional prevalecente é definida como uma extensão da cultura da família, na qual as estratégias e decisões são alinhadas às crenças e valores da cultura familiar (GROSSI; OLIVEIRA FILHO, 2009), com conseqüente centralização de informações e improvisação (ALMEIDA; PEREIRA; LIMA, 2016). Os atributos do proprietário-dirigente, quanto à sua educação, idade e competências gerenciais, mostram-se relevantes na definição de condutas que condicionam o rumo evolutivo da empresa (BROLLO, 2003). Nota-se, portanto, pouca ou nenhuma formalidade na gestão da pequena empresa e um funcionamento comparável a um sistema orgânico caracterizado por capacidade de mudanças rápidas, integração entre todos os indivíduos e menor controle, baseado em relações de confiança e comunicação pessoal (GROSSI; OLIVEIRA FILHO, 2009).

A ineficiência gerencial, apesar de ocorrer em algumas grandes empresas, é uma fraqueza prevalecente das organizações pequenas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Quando se trata de adoção e implementação de novas práticas gerenciais e tecnologias as pequenas empresas estão defasadas em relação às organizações de maior porte (YUSOF; ASPINWALL, 2000). De acordo com Kriek e Tontini (1999) o principal desafio ao êxito da pequena empresa é a qualidade da sua gestão, caracterizada pelo despreparo gerencial dos empreendedores.

As especificidades e condicionantes da pequena empresa relativos à baixa qualidade gerencial compreendem a falta de informações acerca de processos, controles, registros financeiros, dificuldades de mapear custos fixos e avaliar decisões, desconhecimento do mercado e conseqüente incapacidade de formulação de estratégias de competitividade (GARÓFALO, 2009). Devido à sua gestão informal o projeto de organização da pequena empresa é menos complexo e estruturado, deficiente em planejamento e pouco dependente de sistemas sofisticados de monitoramento (ROBBINS; DECENZO, 2004). Conforme Brollo (2003) o uso de instrumentos básicos de gestão associados a um processo de planejamento deficiente denota dificuldades por parte dos proprietários-dirigentes em cumprir a missão e as estratégias da pequena empresa.

A necessidade de uma gestão com qualidade é mais urgente à medida que a pequena empresa se desenvolve e o negócio se expande (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Contudo

muitas organizações pequenas resistem à implantação de sistemas gerenciais, apoiando-se em subterfúgios como a falta de recursos, despreparo do seu pessoal, custos de implantação e manutenção, e até mesmo na 'cultura gerencial brasileira' (KRIECK; TONTINI, 1999). Ainda assim, segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), pequenas empresas podem subsistir por efeito da qualidade dos seus produtos e serviços que, frequentemente, compensam a sua baixa qualidade gerencial. Além disso, a inovação quando dirigida à gestão, mediante o uso de técnicas de formulação de estratégias, planos e medição de resultados, pode criar oportunidades de incremento da competitividade da pequena empresa (MOTTA *et al.*, 2016).

A escassez de recursos é outra dimensão das especificidades e condicionantes da pequena empresa. Inclui restrições de tempo, de mão de obra e de conhecimento técnico e experiência gerencial (YUSOF; ASPINWALL, 2000). De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997) as organizações pequenas caracterizam-se pela insuficiência de recursos financeiros, pessoal pouco qualificado e por possuir um quadro gerencial limitado. Outras situações que configuram a escassez de recursos na pequena empresa são o baixo volume de capital investido, dificuldades de captação de crédito para investimento e obstáculos no acesso a financiamento público ou privado, (GARÓFALO, 2009).

O modo como as organizações pequenas são estruturadas lhes possibilita maior flexibilidade de adaptação às variações do ambiente (GROSSI; OLIVEIRA FILHO, 2009). Todavia, conforme a pequena empresa cresce, sua gestão torna-se mais complexa e seus procedimentos gerenciais tendem a demandar mais qualidade (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Soluções como treinamento e uso de técnicas gerenciais apropriadas, além de políticas públicas de apoio, programas de financiamento e formação de redes de cooperação, são importantes para o êxito da pequena empresa, ao passo que contribuem para amenizar os problemas estruturais inerentes aos seus condicionantes e especificidades (CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Nota-se que as especificidades organizacionais, decisórias e individuais da pequena empresa apontam a necessidade de uma abordagem gerencial específica, tendo em vista que muitos dos obstáculos enfrentados pelas empresas de pequeno porte advêm da sua dificuldade em adaptar-se aos modelos gerenciais existentes, estabelecidos, de modo geral, para empresas grandes. Percebe-se ainda a necessidade de reconhecer a gestão informal, a baixa qualidade gerencial e a escassez de recursos como características típicas das pequenas empresas que,

somadas a outros aspectos inerentes à sua estrutura, comportamento, processo decisório e estratégia, demonstram a premência de técnicas e modelos que assegurem mais qualidade à gestão da empresa de pequeno porte.

2.6.2. Características do Dirigente da Pequena Empresa

Uma particularidade das pequenas empresas, que influencia o seu desempenho, é a predominância de uma só pessoa na função de dirigente (empresário ou empreendedor) (LEONE, 1999). Embora usados como sinônimos, os termos 'empreendedor' e 'empresário' são diferentes. O empresário tem inclinação formal e administrativa para o negócio (MAXIMIANO, 2012). É um indivíduo que estabelece e administra uma empresa como sua principal fonte de renda e de consumo do seu tempo e recursos, com a finalidade principal de promover metas pessoais (CARLAND *et al.*, 1984). O empreendedor é um indivíduo criativo e inovador, que estabelece e gerencia um negócio oportuno tendo como principais objetivos lucro e crescimento (CARLAND *et al.*, 1984; MAXIMIANO, 2012; ROBBINS; DECENZO, 2004). O empreendedor passa pelo processo de empreender que é definido como "criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal" (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009, pg. 30).

Segundo Maximiano (2012, pg. 4) "todo empresário precisa ser continuamente empreendedor". Todavia, de acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), há dirigentes de pequenas empresas orientados a uma postura profissional gerencial (empresarial) e há outros que adotam um comportamento empreendedor (inovador e destemido). Importa ao dirigente da pequena empresa idealmente certa medida de gestão profissional sem, todavia, sacrificar o 'espírito' empreendedor.

O dirigente da pequena empresa costuma ser um generalista (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997; ROBBINS; DECENZO, 2004; SOBRAL; PECI, 2008). Não dispõe de *staff* experiente em pesquisas de mercado, análises financeiras, estratégias de propaganda ou gerenciamento de pessoas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Desempenha muitas das tarefas de um administrador de alto nível hierárquico, como definição de objetivos estratégicos, além das funções primárias de planejamento, organização, direção e controle (SOBRAL; PECI, 2008). Frequentemente é quem também exerce os papéis de porta-voz da

empresa (ROBBINS; DECENZO, 2004), gerente financeiro, de recursos humanos, de comprador e até mesmo de vendedor, estando presente em todos os níveis de trabalho (AGUSTI; DESCHAMPS, 2013).

Internamente nas organizações pequenas há pouca distinção entre a pessoa física e a pessoa jurídica, entre o dirigente e a empresa. A eficácia e a eficiência da empresa comumente estão relacionadas à satisfação das aspirações pessoais do dirigente-proprietário cuja identidade confunde-se muitas vezes com a identidade da empresa (LEONE, 1999). O proprietário de uma pequena empresa percebe o negócio como uma extensão de sua personalidade, intrinsecamente vinculado às necessidades e desejos da sua família (CARLAND *et al.*, 1984).

Uma das dificuldades dos dirigentes fundadores de pequenas empresas é ajustar-se a papéis organizacionais convencionais (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). De acordo com Florén (2006) a rotina do dirigente da pequena empresa não é premeditada. Ela é informal, inconstante e fragmentada, acrescida da necessidade de rápida alternância entre funções gerenciais e operacionais que resulta num conjunto complexo de papéis e habilidades desempenhados pelo dirigente.

Embora possam ser indivíduos caracterizados pela sua criatividade, inovação, propensão a assumir riscos e disposição para transpor desafios, os dirigentes de pequenas empresas nem sempre valorizam boas práticas de gestão (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Tendem a rejeitar informações formais, preferindo meios de comunicação rápidos e informais (FLORÉN, 2006). Conforme Leone (1999) o comportamento do dirigente da pequena empresa é de estreita colaboração com seus empregados, porém frequentemente paternal e egocêntrico. Seu perfil aproxima-se mais de um estrategista disposto a arriscar-se do que um administrador-gestor que procura aplicar estratégias focando mitigar riscos.

Observa-se que a qualidade da gestão da pequena empresa depende, sobretudo, das ações, postura e crenças do seu dirigente. Pode-se também observar que o conhecimento de práticas gerenciais, por parte do dirigente, é indispensável para orientar a empresa de pequeno porte à melhoria do seu desempenho. Nota-se ainda que a gestão informal e a baixa qualidade gerencial, especificidades comuns a empresas de pequeno porte, podem, em maior ou menor grau, ser influenciadas pelas características do seu dirigente, visto que frequentemente nas organizações pequenas há pouca distinção entre a identidade do dirigente e a da empresa.

2.7. GESTÃO DA QUALIDADE NA PEQUENA EMPRESA

Esta sessão aborda a gestão da qualidade no âmbito das organizações de pequeno porte. Apresenta os benefícios, as limitações e os fatores críticos relacionados à implementação de um sistema de gestão da qualidade na pequena empresa. Discorre acerca da certificação ISO 9001 e seus efeitos, e destaca a necessidade de uma abordagem de gestão da qualidade adaptada às características da pequena empresa.

De acordo com a norma ISO 9001 "uma organização focada em qualidade promove uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes, atividades e processos que agregam valor através da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas pertinentes" (ABNT, 2015, p. 2). A adoção de uma 'cultura da qualidade' se dá por meio da implementação de uma 'gestão da qualidade' apoiada na disseminação de práticas de melhoria contínua que tenham em vista as limitações de recursos financeiros e humanos da organização (YUSOF; ASPINWALL, 2000).

Uma administração centrada na qualidade proporciona um incremento progressivo de confiança nos consumidores, com conseqüente crescimento de vendas, maior lucro em longo prazo e um gerenciamento mais estável (ISHIKAWA, 1986). A gestão da qualidade fornece uma base consistente sobre a qual pequenas empresas também podem se desenvolver e competir mundialmente (SOLIS; RAO; RAGU-NATHAN, 2001).

Reconhece-se como uma característica de pequenas empresas que adotam uma 'filosofia' da qualidade a busca pela excelência em todos os aspectos das suas atividades. Tal dedicação à qualidade pode ser definida como um fenômeno cultural que resulta na adoção de princípios relativos à qualidade (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997a) e que, segundo Nwankwo (2000), devem estar firmemente 'enraizados' no comportamento organizacional.

Muitos elementos da gestão da qualidade são aplicáveis a pequenas empresas, no entanto as especificidades das organizações de pequeno porte impõem diferentes comportamentos e abordagens em relação ao planejamento da qualidade (JURAN; GRYNA, 1991). Nas organizações pequenas o desafio de implementação de uma gestão estruturada da qualidade é maior devido aos custos envolvidos na criação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade, e em razão de dificuldades com a abordagem de processos e análise de riscos (ISO,

2016a). Falta de conhecimentos sobre gerenciamento da qualidade, restrições de recursos financeiros e humanos assim como limitações técnicas podem inviabilizar as iniciativas da pequena empresa orientadas à gestão da qualidade (YUSOF; ASPINWALL, 2000).

Conforme Silva e Ferreira (2000) os conceitos e princípios da gestão da qualidade consideram o contexto das grandes empresas. Por isso há uma dificuldade das organizações de menor porte em se adaptar a técnicas e métodos formalizados para empresas grandes, em razão da pouquíssima existência de referências para a pequena empresa. É necessário, portanto, considerar fatores críticos inerentes a iniciativas de gestão da qualidade na pequena empresa. De acordo com Assarlind e Gremyr (2014) alguns desses fatores são: (i) contextualização às especificidades e condicionantes da pequena empresa; (ii) implementação gradual e monitorada, com metas realistas; (iii) envolvimento e treinamento de funcionários; (iv) apoio de consultoria externa; (v) envolvimento da gerência; e (vi) acompanhamento da eficácia dos resultados.

Outros fatores críticos podem estar relacionados a causas do insucesso de iniciativas de gestão da qualidade na pequena empresa. Oliveira e Escrivão Filho (2001) propõem organizar essas causas em fatores organizacionais, comportamentais e metodológicos. Fatores organizacionais envolvem a falta de foco no cliente, planejamento e treinamento insuficientes, existência de estruturas informais, não valorização de iniciativas do pessoal dirigidas à qualidade, e uso inadequado de ferramentas e técnicas da qualidade. Fatores comportamentais abrangem resistências internas e pouco envolvimento do dirigente e dos funcionários da pequena empresa. Fatores metodológicos compreendem a dificuldades de adequação da gestão da qualidade às especificidades e condicionantes da pequena empresa, e falta de apoio externo especializado.

Uma especificidade da pequena empresa é a relação de complementaridade e subordinação com empresas de grande porte (IBGE, 2003). À vista disso a implementação e certificação ISO 9001 de um sistema de gestão da qualidade na pequena empresa comumente são motivados por exigências das grandes organizações das quais a pequena empresa é fornecedora (ASSARLIND; GREMYR 2014; YUSOF; ASPINWALL, 2000).

Implementar um sistema de gestão da qualidade adequado à norma ISO 9001 pode trazer efeitos positivos para a pequena empresa quanto ao seu gerenciamento organizacional,

execução de objetivos e conscientização das pessoas em relação à qualidade (ZIMON, 2016). Outros benefícios referentes à adoção e certificação de um SGQ ISO 9001 em organizações pequenas são a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, abertura de novos mercados, vantagem competitiva, maior confiança do cliente, diminuição de custos e aumento do lucro (ISO, 2014).

Segundo Ilkay e Aslan (2012) empresas de menor porte motivadas internamente para a certificação ISO 9001 têm melhor desempenho que as organizações motivadas externamente. Todavia o tempo e o custo concernentes à implementação, certificação, manutenção e melhoria do sistema de gestão da qualidade constituem um desafio à pequena empresa (ZIMON, 2016). Esse desafio e também a falta de insistência por parte dos gerentes em fazer cumprir os padrões da qualidade diminuem as motivações internas da pequena empresa para implementação do padrão ISO 9001. Por conseguinte a razão principal para a implementação do SGQ passa a ser externa, em função das demandas dos clientes (CHATZOGLOU; CHATZOUDES; KIPRAIOS, 2015).

Ao analisar as motivações, processos e resultados da implementação do SGQ ISO 9001 em pequenas empresas, Nwankwo (2000) constata que a falta de estratégia e a inabilidade para construir uma cultura da qualidade frequentemente inviabilizam os benefícios derivados da certificação. Ademais a falta de definição clara de responsabilidades e a indisponibilidade de tempo do pessoal para se dedicar à melhoria do sistema de gestão da qualidade, associadas à dificuldade de compreensão dos requisitos da norma ISO 9001, geram outros obstáculos à implementação da gestão da qualidade na pequena empresa (ZIMON, 2016).

A compreensão das pessoas e a insuficiência de conhecimento de muitos gerentes de pequenas empresas sobre a gestão da qualidade, sua abordagem e implementação, influenciam os resultados atribuídos ao SGQ ISO 9001 (NWANKWO, 2000). A maioria das pequenas empresas desconhece a importância dos princípios de gerenciamento de qualidade (AZIZ; AHMAD, 2013) e, no esforço de obter uma certificação, seus gerentes gastam muito tempo em questões operacionais do sistema de gestão da qualidade, e pouco tempo em questões estratégicas (NWANKWO, 2000).

O custo financeiro relacionado à certificação ISO 9001 configura o maior impedimento às pequenas empresas para a implementação de um sistema de gestão da qualidade (AGUSTI;

DESCHAMPS, 2013; ILKAY; ASLAN, 2012). Além de que a burocracia de um SGQ formal pode, conforme Agusti e Deschamps (2013), reduzir as vantagens da pequena empresa inerentes à sua capacidade de agilidade. Um sistema de gestão da qualidade não deve ser implementado em prejuízo da flexibilidade característica da pequena empresa (YUSOF; ASPINWALL, 2000). Por essas razões algumas organizações de menor porte desistem da certificação e optam pela implementação de parte dos requisitos da norma ISO 9001, considerados suficientes para permitir à pequena empresa alcançar seus objetivos a longo prazo (ZIMON, 2016).

Embora a norma ISO 9001 seja aplicável a todas as organizações, independentemente do seu tipo, tamanho, produto ou serviço, complexidade ou modelo de negócio (ABNT 2015, 2015a), seus requisitos não consideram todas as especificidades e condicionantes da pequena empresa (ZIMON, 2016). Nota-se, portanto, que inexistente consenso sobre os efeitos da certificação ISO 9001 no desempenho das empresas pequenas. A certificação, por si só, não assegura desempenho em qualidade. São as práticas de qualidade melhoradas a partir da certificação que podem garantir melhores resultados (ILKAY; ASLAN, 2012).

Implementar um sistema de gestão da qualidade ISO 9001 apenas em razão de motivações externas e exigências de clientes é um equívoco. Cabe à pequena empresa criar uma 'cultura da qualidade' dirigida à melhoria contínua e a resultados além da certificação (YUSOF; ASPINWALL, 2000). Posto isto, se faz necessária uma abordagem de gestão da qualidade adaptada às características da pequena empresa, sua missão, visão e valores, baseada em ações simples de medição da satisfação do cliente, treinamento, monitoramento de processos, uso de indicadores, cuidados com o ambiente interno etc., que estabeleçam uma base estrutural adequada ao crescimento e desenvolvimento da pequena empresa (AGUSTI; DESCHAMPS, 2013).

2.8. OUTRAS PESQUISAS RELATIVAS AO TEMA

Outras pesquisas alinhadas à temática do presente estudo podem ser encontradas na literatura. Uma amostra desses trabalhos, obtida através de consulta a repositórios de textos científicos, essencialmente Proquest, Ebsco, Spell e Scielo, segue destacada no Quadro 26. A consulta foi feita mediante o uso de palavras-chave relativas ao tema pesquisado como: qualidade, ISO 9001, princípios de gestão, pequena empresa, gestão da pequena empresa.

Quadro 26 – Outras pesquisas sobre o tema

Pesquisa	Autor	Achados
Influência do sistema de gestão da qualidade na melhoria de processos em pequenas e médias empresas.	Zimon (2016)	Apresenta resultados de estudos sobre o impacto do sistema de gestão da qualidade para melhorar os processos de gestão nas pequenas e médias empresas. Conclui que o principal pré-requisito para a implementação do sistema de gestão de qualidade padronizado (melhorar as relações com os clientes) é alcançado em apenas metade das empresas pesquisadas e que os custos de manutenção do sistema ainda são demasiadamente elevados para um número significativo de organizações.
O impacto da certificação ISO 9000 no desempenho financeiro das empresas.	Chatzoglou, Chatzoudes e Kipraios (2015)	Explora a relação entre a aquisição de uma certificação ISO 9000 e o desempenho financeiro geral das empresas certificadas. Conclui que há evidências de que a implementação ISO 9000 está associada a melhorias no desempenho financeiro. Além disso, conclui que a implementação da ISO está associada a melhorias na conscientização para a qualidade, execução de operações, participação de mercado, satisfação do cliente e receita de vendas.
Fatores críticos para iniciativas de gestão da qualidade em pequenas e médias empresas.	Assarlind e Gremyr (2014)	Identifica fatores críticos para iniciativas de gestão da qualidade em pequenas e médias empresas. Conclui que, em comparação com grandes empresas, o planejamento de iniciativas de gestão da qualidade em pequenas e médias empresas requer suporte externo e deve considerar as características específicas dessas organizações, com uma implementação gradual de práticas de gestão da qualidade, acompanhada por objetivos realistas.
Sistema de gestão da qualidade nas micro e pequenas empresas.	Agusti e Deschamps (2013)	Descreve como uma micro ou pequena empresa deve se posicionar para desenvolver seu próprio Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Conclui que um SGQ em tais organizações deve ser simples, descomplicado e de fácil assimilação, propondo ações e práticas que podem ajudar pequenas empresas a implantar uma gestão da qualidade mais adequada às suas especificidades.
Uma avaliação da melhoria do negócio através de princípios de gestão da qualidade nas pequenas e médias empresas.	Aziz e Ahmad (2013)	Analisa o desempenho de pequenas e médias empresas que adotam os princípios de gestão da qualidade. Conclui que a maioria das organizações de pequeno e médio portes desconhece a importância dos princípios de gestão da qualidade.
O efeito do sistema de gestão da qualidade ISO 9001 sobre o desempenho das pequenas e médias empresas.	Ilkay e Aslan (2012)	Examina se há uma diferença entre as empresas certificadas na norma ISO 9001 e as não certificadas em termos de desempenho. Conclui que não há diferença significativa entre empresas certificadas e não certificadas em termos de desempenho. Aponta que a certificação não tem efeito direto sobre o desempenho. Conclui ainda que as empresas que são motivadas internamente para certificação têm desempenho parcialmente maior do que as empresas motivadas externamente.
As melhores práticas de gestão de qualidade em pequenas e médias empresas: um estudo internacional.	Solis, Rao e Ragu-Nathan (2001)	Avalia práticas de gestão da qualidade em pequenas e médias empresas. Fornece um <i>benchmark</i> potencialmente valioso para pequenas e médias empresas acerca de melhores práticas de qualidade. Conclui que a gestão da qualidade fornece uma base consistente sobre a qual pequenas empresas também podem se desenvolver e competir mundialmente.

Quadro 26 (continuação)

Pesquisa	Autor	Achados
Garantia de qualidade nas organizações de pequenas empresas: mitos e realidades.	Nwankwo (2000)	Examina a motivação, os processos e os resultados da implementação da gestão da qualidade em pequenas empresas usando a ISO 9000. Conclui que a falta de pensamento estratégico e de habilidades necessárias para integrar uma orientação de qualidade total frequentemente inviabiliza os benefícios potenciais resultantes da implementação de esquemas de garantia de qualidade.
Pequenas e médias empresas no contexto da gestão da qualidade total.	Silva e Ferreira (2000)	Analisa a gestão da qualidade em pequenas e médias empresas do setor de manufaturados. Conclui que existem dificuldades nesse campo e indica a necessidade de desenvolvimento de procedimentos e metodologias específicas para essa categoria de organização.

Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se, observando o Quadro 26, que a implementação de sistemas de qualidade em pequenas empresas é objeto de discussão. Apesar de alguns dos estudos citados apontarem benefícios associados à adoção de modelos padronizados de gestão da qualidade, a saber o padrão ISO 9001, outros sinalizam a necessidade de metodologias de qualidade mais adequadas às especificidades da pequena empresa. O Quadro 26 destaca ainda autores que defendem que a implementação do sistema ISO 9001 está associada a melhorias no desempenho financeiro e na satisfação do cliente, e também autores que, em contrapartida, sinalizam que a maioria das organizações de pequeno e médio portes desconhece a importância dos princípios de gestão da qualidade.

Ainda que a gestão da qualidade possa fornecer uma base sobre a qual pequenas empresas tenham condições de desenvolver sua competitividade, a certificação ISO 9001, no âmbito das organizações de pequeno porte, ainda é uma temática bastante debatida em termos de custos, motivações e vantagens, conforme se observa nos trabalhos referenciados no Quadro 26.

3. MÉTODO

Esta seção aborda o paradigma ou alegação de conhecimento da proposta de pesquisa. Define a estratégia de investigação adotada, o universo e a amostra, objeto do estudo, e descreve os instrumentos e procedimentos utilizados para a coleta e análise de dados. Estes elementos compõem o método de pesquisa, isto é, os passos e meios que levam aos resultados. Nas ciências o método é entendido como o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2008).

Os passos precedentes à elaboração de um projeto de pesquisa consistem em: (i) avaliar as alegações de conhecimento trazidas ao estudo; (ii) considerar a estratégia de investigação que será usada; e (iii) identificar os métodos de coleta e análise de dados (CRESWELL, 2007).

3.1. PARADIGMA DE PESQUISA E ASPECTOS METODOLÓGICOS

Fazer uma alegação de conhecimento significa que o pesquisador inicia um projeto de pesquisa com suposições filosóficas sobre como e o que vai aprender durante a investigação (CRESWELL, 2007). Essas alegações podem ser chamadas de paradigmas. O paradigma de pesquisa refere-se ao “progresso da prática científica com base nas filosofias e nas suposições de pessoas sobre o mundo e a natureza do conhecimento; nesse contexto, sobre como a pesquisa deveria ser feita” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 54).

Creswell (2007) define quatro linhas de pensamento a respeito de paradigmas ou alegações de conhecimento. São elas: (i) pós-positivismo; (ii) construtivismo; (iii) reivindicatória ou participatória; e (iv) pragmatismo. O paradigma pós-positivista reflete uma filosofia determinista na qual trabalha-se o raciocínio de causa e efeito. Caracteriza-se pelo reducionismo, observação empírica, mensuração de fenômenos envolvendo coleta e análise de dados, testes de hipóteses e verificação de teoria. O paradigma construtivista distingue-se pela abordagem focada nas interações sociais, nas quais as pessoas tentam entender o mundo em que vivem. Considera contextos culturais, múltiplas perspectivas e significados subjetivos dos participantes. Busca interpretar os sentidos que as pessoas dão ao mundo, levando em conta as experiências do pesquisador para a geração de teoria. O paradigma reivindicatório ou participatório tem como característica a investigação entrelaçada com agenda política e orientada para delegação de poder, inclusão e justiça sociais. Nesse tipo de estudo o

pesquisador aborda questões relativas a aspectos sociais atuais importantes e procede colaborativamente visando uma mudança na vida dos participantes, instituições, grupos ou minorias marginalizadas. O paradigma pragmático caracteriza-se pela aplicação de soluções para os problemas, orientada para a prática no mundo real. O pesquisador procura ‘o que’ e ‘como’ pesquisar a partir das consequências pretendidas. Faz uso de variadas técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados, além de diferentes visões e suposições.

Haja vista que avaliar as alegações de conhecimento, ou paradigma, trazidas ao estudo é um passo preliminar para elaboração de uma proposta de pesquisa (CRESWELL, 2007), e considerando que as crenças do pesquisador sobre o mundo são refletidas no modo como projeta seu estudo, coleta e analisa dados. Faz-se necessário, por conseguinte, ao pesquisador reconhecer e entender seu paradigma pessoal, posto que orientará todo o desenvolvimento do projeto de pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A proposta do presente estudo mostra-se mais adequada ao paradigma baseado na concepção pragmática devido à natureza da questão e do objetivo de pesquisa cuja reflexão sugerida ao dirigente da pequena empresa pode ajudá-lo a aplicar os princípios de gestão da qualidade tendo em vista a melhoria de desempenho da empresa.

O passo seguinte à escolha do paradigma de pesquisa é a definição da estratégia de investigação que fornece uma direção específica para a operação, em um nível mais aplicado, do projeto de pesquisa (CRESWELL, 2007). A estratégia de investigação caracteriza o processo de pesquisa, ou seja, a maneira pela qual o pesquisador coletará e analisará os dados (COLLIS; HUSSEY, 2005). Pode ser chamada de enfoque de pesquisa, referindo-se ao modo como o fenômeno será observado ou avaliado (PEROVANO, 2016). As principais estratégias empregadas nas ciências sociais são aquelas inerentes às técnicas: (i) quantitativa; (ii) qualitativa; e (iii) de métodos mistos (CRESWELL, 2007).

A estratégia de investigação quantitativa é aquela em que o pesquisador utiliza primariamente alegações pós-positivistas e faz uso de levantamentos e experimentos com muitas variáveis (CRESWELL, 2007). É objetiva por natureza e dirigida à mensuração de fenômenos (COLLIS; HUSSEY, 2005). Nessa abordagem o pesquisador realiza a coleta de dados para testar hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística (PEROVANO, 2016). A estratégia qualitativa adota diferentes paradigmas e emprega métodos diversos de coleta e

análise de dados (CRESWELL, 2007). É subjetiva e visa examinar e refletir percepções para entendimento de atividades sociais humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005). Nesse enfoque não são utilizadas quantificações numéricas, tampouco medição de variáveis, mas exercita-se a compreensão do objeto de pesquisa (PEROVANO, 2016). A estratégia de métodos mistos é aquela em que o pesquisador tende a basear-se em alegações pragmáticas (CRESWELL, 2017). Também chamada de pesquisa quali quantitativa, refere-se à convergência ou à composição dos enfoques quantitativo e qualitativo (ou só um deles), em que os aspectos objetivos e subjetivos podem ser analisados juntos em um único estudo (PEROVANO, 2016).

Consideradas as principais estratégias empregadas nas ciências sociais, a presente pesquisa mostra-se mais aderente à estratégia de investigação qualitativa, devido à natureza da sua proposta que busca compreender as práticas, a importância e as dificuldades e necessidades inerentes à aplicação dos princípios de gestão da qualidade na pequena empresa, e em razão da seleção de variados instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados.

Outro aspecto metodológico que confere uma abordagem mais ampla à pesquisa é sua lógica de pensamento, raciocínio ou de argumentação. Uma pesquisa pode ser classificada, quanto à sua lógica, em dedutiva ou indutiva, isto é, se o pesquisador move-se do geral para o específico ou vice-versa (COLLIS; HUSSEY, 2005). A dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais, enquanto que na indução a conclusão está para as premissas como o todo está para as partes (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). O método dedutivo, partindo de teorias gerais existentes, prediz fenômenos particulares, enquanto que no método indutivo parte-se de constatações mais particulares para leis e teorias mais abrangentes (MARCONI; LAKATOS, 2014). Posto isto, o presente estudo foi desenvolvido sob a lógica dedutiva, uma vez que parte de teorias gerais existentes sobre os princípios de gestão da qualidade e busca verificar sua aplicação no contexto específico e particular da pequena empresa.

3.2. OBJETIVOS

A pesquisa qualitativa é exploratória e útil quando o fenômeno estudado é novo ou precisa ser compreendido em razão de ser objeto de poucas pesquisas ou nunca ter sido abordado com uma determinada amostragem (CRESWELL, 2007). Uma pesquisa pode ser classificada, quanto ao seu objetivo, como exploratória na medida em que busca por padrões ou ideias, em

vez de testar ou confirmar hipóteses, no sentido de obter *insights* e familiaridade com a área do assunto para investigação mais rigorosa num estágio futuro (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Por sua natureza de sondagem a pesquisa exploratória não comporta hipóteses (VERGARA, 2010). As variáveis contidas na questão de pesquisa devem ser traduzidas e interpretadas consoante a sua conexão com o meio e gerar uma rede de explicações (PEROVANO, 2016). A pesquisa exploratória pode ser designada como pesquisa ‘quase científica’ ou ‘não científica’ porquanto permite um planejamento flexível, menos rígido, que possibilita considerar diversos aspectos de um problema (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). O produto final da pesquisa exploratória passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados (GIL, 2008).

Dado que o objetivo geral da presente pesquisa é verificar como os princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO podem ser aplicados na pequena empresa, sendo esse um fenômeno ainda pouco explorado no âmbito das organizações de pequeno porte, o presente estudo pode ser classificado, quanto aos seus fins, como uma pesquisa exploratória, uma vez que, num sentido mais específico, busca:

- (i) Adaptar o questionário de verificação da aplicação dos princípios de gestão da qualidade estabelecido pela norma ISO 10014 à realidade da pequena empresa;
- (ii) identificar as práticas adotadas pelas pequenas empresas relacionadas aos princípios de gestão da qualidade;
- (iii) identificar o grau de importância atribuído pelos dirigentes de pequenas empresas aos princípios de gestão da qualidade;
- (iv) identificar as dificuldades e o que é necessário para facilitar a implementação dos princípios de gestão da qualidade na pequena empresa;
- (v) Identificar as características e especificidades gerenciais da pequena empresa que podem influenciar a aplicação dos princípios de gestão da qualidade; e
- (vi) analisar e discutir a aplicação dos princípios de gestão da qualidade na pequena empresa.

3.3. UNIVERSO DE PESQUISA

O presente estudo pode ser definido, quanto aos meios de investigação, como uma pesquisa de campo, ou seja, a investigação empírica é conduzida em um local onde acontece o

fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2010). O investigador na pesquisa de campo assume o papel de observador e explorador ao coletar dados e informações no local (campo), com contato direto com o objeto de estudo (BARROS; LEHFELD, 2007).

O universo ou população é o conjunto de elementos que possuem determinadas características que serão objeto de estudo, por exemplo: pessoas, produtos ou empresas (BARROS; LEHFELD, 2007; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; COLLIS; HUSSEY, 2005; GIL, 2008; VERGARA, 2010), os quais fazem parte do campo da pesquisa.

O universo da presente pesquisa é o conjunto de pequenas empresas da cidade de Guarulhos. O município de Guarulhos é o segundo maior do estado de São Paulo e o 13º do Brasil em população estimada, com 1 milhão e 349,113 mil habitantes, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017). Situada na Região Metropolitana de São Paulo, a cidade (Figura 3) ocupa uma área de 318,67 km². Distante apenas 17 km do centro da maior metrópole da América Latina, o município localiza-se estrategicamente entre duas das principais rodovias nacionais: a via Dutra, eixo de ligação entre São Paulo e Rio de Janeiro; e a rodovia Fernão Dias, que liga São Paulo a Belo Horizonte. Conta também com a rodovia Ayrton Senna, uma das mais modernas do país, que facilita a ligação da Capital Paulista ao Aeroporto Internacional de Guarulhos (GUARULHOS, 2017).

Figura 3 – Localização da cidade de Guarulhos



Fonte: Google Maps

A cidade possui um dos mais complexos e diversificados parques empresariais e industriais do

estado de São Paulo. São quase de 32 mil empresas atuantes (IBGE, 2015), das quais mais de 4 mil são indústrias de variados segmentos, principalmente alimentício, autopeças, construção civil, metalúrgico, químico farmacêutico e têxtil, instalados em diversos bairros como: Bonsucesso, Cumbica, Itapegica, Pimentas e Taboão, com destaque para a Cidade Satélite Industrial de Cumbica, que reúne a maior concentração industrial da cidade (GUARULHOS, 2017a). O município possui 7,966 mil empresas de pequeno porte, distribuídas nos segmentos de comércio (44%), serviços (30%), indústria (21%) e construção civil (4%), as quais, juntamente com as microempresas da região, empregam 120,145 mil pessoas (SEBRAE, 2014). Além do potencial industrial local a cidade também se destaca pelo número de microempreendedores individuais (MEI). Ao total são 56,278 mil MEI formalizados na região (PORTAL DO EMPREENDEDOR-MEI, 2017).

O Produto Interno Bruto (PIB) de Guarulhos supera a marca de R\$ 52,2 bilhões, colocando a cidade na 13ª posição do *ranking* nacional e em 4º lugar entre municípios paulistas (IBGE, 2015a). Com uma economia variada, a atividade industrial da cidade caracteriza-se como uma relevante fonte de recursos e de desenvolvimento para o município, detendo um papel fundamental na geração de emprego e renda e como vetor de crescimento econômico. O comércio e o setor de prestação de serviços, com destaque para os ramos de transporte e logística, são também atividades com expressivo desenvolvimento na cidade, em função da sua localização estratégica, da existência do Aeroporto Internacional de Guarulhos e das três rodovias que atravessam a cidade (GUARULHOS, 2017b).

3.4. AMOSTRA

Uma pesquisa é feita com um subconjunto ou parcela representativa do universo, convenientemente selecionada, denominada amostra, e não com a totalidade dos elementos (BARROS; LEHFELD, 2007; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2014). Uma amostra é composta por alguns dos membros de uma população, considerados para o objetivo da pesquisa, podendo ser formada por apenas um elemento em estudos fenomenológicos (COLLIS; HUSSEY, 2005) ou variar de um ou mais sujeitos nos projetos de pesquisa qualitativos (PEROVANO, 2016). É por meio da amostra que se estabelecem ou se estimam as características do universo ou população (GIL, 2008).

De acordo com Barros e Lehfeld (2007), Marconi e Lakatos (2014) e Vergara (2010) existem

duas divisões no processo de seleção de amostras: a (i) probabilística cujos elementos são selecionados aleatoriamente, ou seja, com a mesma probabilidade de serem escolhidos, permitindo o uso de tratamento estatístico. Na amostragem probabilística é possível equiponderar erros amostrais assim como outros aspectos relevantes para a significância e representatividade da amostra (MARCONI; LAKATOS, 2014); e a (ii) não probabilística cujos elementos são selecionados por acessibilidade, isto é, facilidade de acesso e sem qualquer procedimento estatístico, ou por tipicidade, ou seja, pela representatividade baseada no conhecimento do pesquisador (VERGARA, 2010). Na amostragem não probabilística os elementos também podem ser selecionados de forma acidental ou intencional (BARROS; LEHFELD, 2007), ou mesmo por conveniência (GIL, 2008).

A amostragem por acessibilidade ou por conveniência, isto é, não probabilística, constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de algum modo, representar o universo. Aplica-se esse tipo de amostragem em pesquisas exploratórias ou qualitativas, em que não é exigido elevado grau de precisão (GIL, 2008). Por essa razão a amostragem por acessibilidade ou por conveniência é desprovida de rigor estatístico, o que diminui a possibilidade de inferir para o universo os resultados obtidos para a amostra (BARROS; LEHFELD, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2014).

Para o presente estudo foram selecionadas 21 pequenas empresas de variados segmentos, representadas por seus dirigentes, localizadas na região da cidade Guarulhos. Foi utilizado o critério de classificação de pequena empresa adotado pelo SEBRAE (vide Quadro 24) que define o porte do estabelecimento de acordo com o número de pessoas ocupadas, o qual varia conforme o setor de atividade econômica (SEBRAE, 2017). A amostra foi constituída por pequenas empresas consideradas representativas do universo, selecionadas pelo pesquisador, sem qualquer procedimento estatístico, conforme a disponibilidade dos seus dirigentes, compondo, portanto, uma amostragem do tipo não probabilística, selecionada por acessibilidade ou por conveniência.

3.5. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Considerados o paradigma de pesquisa e a estratégia de investigação que será usada, o próximo passo é a identificação dos métodos de coleta e análise de dados que serão

empregados no estudo (CRESWELL, 2007). A escolha de diferentes métodos para coletar dados é feita com base no paradigma de pesquisa pessoal do pesquisador (COLLIS; HUSSEY, 2005). Os métodos, também chamados de técnicas de investigação (GIL, 2010) ou instrumentos, referem-se aos mecanismos utilizados para a coleta de dados, por exemplo a entrevista e o questionário (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

O questionário é o instrumento mais usual e conhecido de coleta de dados (BARROS; LEHFELD, 2007; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; PEROVANO, 2016). Compõe-se de uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de modo impresso ou digital (VERGARA, 2010). É uma técnica associada a metodologias positivistas e fenomenológicas (qualitativas) utilizada para extrair respostas confiáveis de uma amostra mediante perguntas cuidadosamente estruturadas (COLLIS; HUSSEY, 2005) e logicamente relacionadas com um problema central (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). O questionário consiste fundamentalmente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas com vistas a obter dados e informações a partir do ponto de vista dos participantes (GIL, 2010).

Um questionário pode conter perguntas abertas ou fechadas e ainda a combinação das duas categorias. Perguntas abertas permitem ao respondente dizer livremente, em suas próprias palavras, o que pensa sobre o objeto estudado. Perguntas fechadas possibilitam obter respostas mais precisas, uma vez que o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas fixas e pré-determinadas pelo pesquisador (BARROS; LEHFELD, 2007; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; COLLIS; HUSSEY, 2005; GIL, 2008; PEROVANO, 2016; VERGARA, 2010).

A entrevista é uma conversa orientada à coleta de dados por meio de inquirição do participante. É um instrumento do qual se servem constantemente pesquisadores no âmbito das ciências sociais (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Seu objetivo primário é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador (MARTINS; LINTZ, 2013). A entrevista é uma técnica associada a metodologias positivistas e fenomenológicas (qualitativas) na qual perguntas são feitas a respondentes pré-selecionados, pessoalmente ou à distância, individualmente ou em grupo, para descobrir o que fazem, pensam ou sentem (COLLIS; HUSSEY, 2005). Consiste em uma forma de diálogo assimétrico em que uma das partes busca colher dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008).

Uma entrevista pode ser categorizada, conforme seu modo de operação, em estruturada, semiestruturada e não estruturada (BARROS; LEHFELD, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2014). A entrevista estruturada (também chamada de formalizada ou fechada) desenvolve-se a partir de um conjunto invariável de perguntas cuja ordem e redação permanecem fixas para todos os entrevistados (GIL, 2008, 2010). O pesquisador recorre a um roteiro de perguntas previamente definido, sem opção de alteração de tópicos (BARROS; LEHFELD, 2007; MARTINS; LINTZ, 2013). A entrevista semiestruturada parte de um roteiro pronto de perguntas porém o pesquisador tem a possibilidade de criar outras indagações, no intuito de acrescentar conteúdos e maior aprofundamento sobre o fenômeno (PEROVANO, 2016). A entrevista não estruturada ou menos estruturada (tipificada em aberta, informal, focalizada ou por pautas) é desenvolvida de maneira mais espontânea, sem submeter-se a um modelo ou roteiro pré-definido de interrogação (GIL, 2008). O pesquisador busca obter, por meio de conversação livre, dados e opiniões que possam ser analisados qualitativamente (BARROS; LEHFELD, 2007; MARTINS; LINTZ, 2013).

A presente pesquisa adotou como instrumentos de coleta de dados o questionário com perguntas fechadas e abertas e a entrevista semiestruturada. O questionário por ser o meio mais rápido e menos dispendioso de obtenção de informações (GIL, 2010) e a entrevista por ser a mais flexível de todas as formas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais (GIL, 2008). Ambos associados a metodologias qualitativas (COLLIS; HUSSEY, 2005) e considerados técnicas de investigação bastante úteis para a obtenção de dados e informações a partir da perspectiva dos participantes (GIL, 2010).

3.5.1. Escala de Classificação Likert

Uma escala de classificação é um instrumento utilizado para obtenção de valores numéricos de dados qualitativos em que se solicita ao respondente que indique sua visão selecionando o número em uma escala que se aproxime da sua opinião (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Um tipo de escala de classificação largamente utilizado é a escala Likert (COLLIS; HUSSEY, 2005). Esse método de escalonamento, desenvolvido por Rensis Likert na década de 1930, consiste em uma técnica bastante utilizada em pesquisa social (MARTINS; LINTZ, 2013), por isso também é categorizada como escala social, tendo por finalidade possibilitar o estudo de atitudes e opiniões de modo preciso e mensurável (GIL, 2008), com a premissa de que a

atitude do respondente remete às suas crenças e valores acerca do objeto pesquisado (PEROVANO, 2016).

A escala Likert transforma perguntas em afirmativas de maneira que o respondente possa indicar o seu nível de concordância com a afirmação (COLLIS; HUSSEY, 2005; PEROVANO, 2016), escolhendo um dos cinco pontos de uma escala: (i) concordo totalmente; (ii) concordo; (iii) nem concordo nem discordo; (iv) discordo; e (v) discordo totalmente. A cada ponto associa-se um valor numérico de modo que o respondente tem sua pontuação para cada afirmativa, qualificando o objeto que está sendo medido (MARTINS; LINTZ, 2013).

3.5.2. Questionário de Autoavaliação de Implementação dos Princípios de Gestão da Qualidade

O Questionário de Autoavaliação de Implementação dos Princípios de Gestão da Qualidade, identificado nesta pesquisa pela sigla QPGQ, é um instrumento de autoavaliação estabelecido pela ISO, através da norma ISO 10014, utilizado para fornecer uma visão global da maturidade da empresa acerca da aplicação dos princípios de gestão da qualidade.

A norma ISO 100014 provê diretrizes para a percepção de benefícios econômicos e financeiros por intermédio da aplicação efetiva dos princípios de gestão da qualidade (ANBT, 2008). Trata-se de uma norma elaborada pelo ISO/TC 176, comitê técnico da ISO especializado em normalização no âmbito da gestão da qualidade cuja finalidade é garantir a integridade dos padrões genéricos de sistemas de gestão da qualidade (ISO, 2017b). No Brasil o comitê técnico correspondente ao ISO/TC 176 é o ABNT/CB0-025 (ABNT, 2017a). A norma brasileira equivalente à ISO 10014 é a ABNT NBR ISO 10014 (versão 2008), idêntica em conteúdo técnico, estrutura e redação.

Sendo o QPGQ um questionário pertencente a uma norma de âmbito internacional, com correspondente versão nacional, sua utilização mostra-se bastante oportuna e adequada ao propósito do presente estudo, estritamente ao que se refere o objetivo específico 2: identificar as práticas adotadas pelas pequenas empresas relativas aos princípios de gestão da qualidade.

O QPGQ é composto por três perguntas relativas a cada princípio de gestão da qualidade. A

última versão da norma ISO 9000, publicada em 2015, unificou os princípios 'abordagem de processos' e 'abordagem sistêmica para a gestão' em um princípio único: 'abordagem de processos', ou seja, reduziu de oito para sete os princípios de gestão da qualidade. Em razão da última versão da ISO 10014 ter sido publicada em 2008, o QPGQ faz referência a oito princípios, conforme pode ser verificado na sua versão original no Anexo A. Contudo, para efeito da presente pesquisa, foram excluídas as perguntas inerentes ao extinto princípio 'abordagem sistêmica para a gestão'.

A forma original de preenchimento do QPGQ se dá pela indicação de níveis de maturidade. Todavia, no sentido de verificar a intensidade das opiniões de modo mais objetivo e permitir que os participantes escolham, dentro de uma série escalonada de itens, a resposta que melhor corresponde à sua percepção quanto à prática do princípio de gestão da qualidade pesquisado, as perguntas do QPGQ foram convertidas em afirmativas de maneira a possibilitar o uso de uma escala de classificação tipo Likert. As perguntas contendo mais de uma sentença foram transformadas em duas ou mais afirmações, de modo que cada afirmação trata apenas de um argumento.

A fim de facilitar o entendimento do respondente, as afirmações adaptadas a partir das perguntas originais do QPGQ, foram reescritas numa linguagem mais simples e submetidas a um pré-teste no período de 29 a 31 de janeiro de 2018, com participação de 42 pessoas cujo resultado pode ser verificado no Apêndice A. As contribuições no sentido de melhorar a clareza das afirmações e corrigir imprecisões no texto, a partir de sugestões de troca de palavras e ajustes nas frases, foram incorporadas às questões do QPGQ, conforme apresentadas no Quadro 27, garantindo maior confiabilidade, validade e aderência ao propósito do presente estudo.

Quadro 27 – Perguntas do QPGQ adaptadas para uso da escala Likert (relativas aos objetivos específicos 1 e 2)

Princípio de gestão de qualidade (perguntas originais da ABNT NBR ISO 10014:2008)	Transcrição para o formato de afirmativa e reescrito em linguagem de fácil compreensão, com sugestões do pré-teste incorporadas	Escalonamento Likert				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. Foco no cliente						
a) A organização identificou os grupos de clientes ou mercados apropriados para o melhor benefício financeiro e econômico para a organização?	A empresa sabe quem são os seus principais clientes.					

Quadro 27 (continuação)

Princípio de gestão de qualidade (perguntas originais da ABNT NBR ISO 10014:2008)	Transcrição para o formato de afirmativa e reescrito em linguagem de fácil compreensão, com sugestões do pré- teste incorporadas	Escalonamento Likert				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
b) A organização entendeu plenamente as necessidades e expectativas do cliente e da respectiva cadeia de suprimento, e identificou os recursos necessários para atender a estes requisitos?	A empresa sabe o que os clientes realmente desejam.					
	A empresa sabe o que é necessário ter para atender às necessidades dos clientes.					
c) A organização estabeleceu medições para satisfação do cliente, e se surgirem reclamações, são estas solucionadas de forma razoável e no tempo adequado?	A empresa faz frequentemente pesquisas de satisfação com os clientes.					
	A empresa resolve as reclamações do cliente de forma ágil.					
2. Liderança						
a) A Alta Direção estabelece e comunica a direção política, planos e qualquer informação relevante para a sustentabilidade da organização?	O gestor da empresa deixa claro aos funcionários o que precisa ser feito para a empresa continuar existindo.					
b) A Alta Direção estabelece e comunica objetivos financeiros e econômicos efetivos, fornecendo os recursos necessários e realimentando informações sobre o desempenho?	O gestor da empresa estabelece metas aos funcionários.					
	O gestor da empresa fornece aos funcionários o que eles precisam para realizar suas atividades.					
	O gestor da empresa acompanha os resultados de desempenho.					
c) A Alta Direção cria e mantém o ambiente necessário no qual as pessoas podem se envolver plenamente no alcance dos objetivos da organização?	O gestor da empresa promove um ambiente amistoso para os funcionários trabalharem comprometidos com as metas.					
3. Envolvimento de pessoas alterado para ' Engajamento das pessoas ' (ABNT, 2015)						
a) As pessoas em todos os níveis são reconhecidas como um importante recurso da organização, que pode impactar fortemente o alcance de benefícios financeiros e econômicos?	Os funcionários são reconhecidos como recursos importantes para se atingir as metas da empresa.					
b) O pleno envolvimento é encorajado, para criar oportunidade para melhorar sua competência, seu conhecimento e experiência, para o benefício global da organização	Os funcionários são encorajados a aproveitar oportunidades de treinamento em prol dos objetivos da empresa.					
c) As pessoas estão dispostas a trabalhar de forma colaborativa com outros empregados, clientes, fornecedores e outras partes relevantes?	Os funcionários trabalham de forma colaborativa no relacionamento com os clientes.					
	Os funcionários trabalham de forma colaborativa no relacionamento com os fornecedores.					
	Os funcionários trabalham de forma colaborativa uns com os outros.					
4. Abordagem de processos						
a) As atividades, os controles, os recursos e as saídas são gerenciados de forma inter-relacionada?	As atividades, controles, bens e produtos da empresa são administrados de forma inter-relacionada.					

Quadro 27 (continuação)

Princípio de gestão de qualidade (perguntas originais da ABNT NBR ISO 10014:2008)	Transcrição para o formato de afirmativa e reescrito em linguagem de fácil compreensão, com sugestões do pré- teste incorporadas	Escalonamento Likert				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
b) As capacidades das atividades e/ou processos-chave são compreendidas por intermédio de medições e análise, de forma a atingir melhores benefícios financeiros e econômicos?	As atividades mais importantes da empresa são acompanhadas e analisadas em proveito do alcance das metas.					
c) A Alta Direção propicia a avaliação e/ou priorização de riscos e considera impactos potenciais em clientes, fornecedores e outras partes interessadas?	O gestor da empresa avalia os problemas que podem prejudicar a relação com os clientes.					
	O gestor da empresa avalia os problemas que podem afetar a relação com os fornecedores.					
	O gestor da empresa avalia os problemas que podem afetar os funcionários.					
5. Melhoria contínua alterado para ' Melhoria ' (ABNT, 2015)						
a) A Alta Direção encoraja e apoia a melhoria contínua, de forma a atingir os objetivos voltados para benefícios financeiros e econômicos?	O gestor da empresa define metas de melhoria para todas as áreas.					
	Os funcionários são encorajados a realizar melhorias em benefício da empresa.					
	Os funcionários recebem treinamento para realizar melhorias nos seus processos.					
b) A organização possui medições e monitoramento para rastrear e avaliar benefícios financeiros e econômicos?	Os resultados de melhorias implantadas são acompanhados e avaliados.					
c) A Alta Direção reconhece e identifica o alcance de benefícios financeiros e econômicos?	O gestor da empresa reconhece as melhorias alcançadas.					
6. Abordagem factual para a tomada de decisão alterado para ' Tomada de decisão baseada em evidências ' (ABNT, 2015)						
a) As decisões são eficazes, baseadas em análise factual acurada e equilibrada com experiência intuitiva quando apropriado?	As decisões são tomadas com base em informações confiáveis.					
	As decisões são tomadas com base na experiência pessoal.					
b) A Alta Direção assegura o acesso apropriado a dados, informações e ferramentas que permitam que uma análise eficaz seja executada?	O gestor analisa relatórios, planilhas ou gráficos para tomar decisões.					
	Os funcionários têm acesso às informações que ajudam a tomar decisões.					
c) A Alta Direção assegura que as decisões são baseadas no alcance de benefício ótimo de valor agregado, evitando melhorias em uma área que produzam deterioração em outra?	O gestor da empresa cuida para que as decisões sejam tomadas para o bem da empresa.					
7. Benefícios mútuos nas relações com fornecedores alterado para ' Gestão de relacionamento ' (ABNT, 2015)						
a) Existem processos efetivos para a avaliação, seleção e monitoramento de fornecedores e parceiros da cadeia de suprimento, para assegurar benefícios financeiros e econômicos globais?	A empresa avalia a qualidade do produto/serviço prestado pelos fornecedores.					

Quadro 27 (continuação)

Princípio de gestão de qualidade (perguntas originais da ABNT NBR ISO 10014:2008)	Transcrição para o formato de afirmativa e reescrito em linguagem de fácil compreensão, com sugestões do pré-teste incorporadas	Escalonamento Likert				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
b) A Alta Direção assegura o desenvolvimento de relacionamentos eficazes com os fornecedores e parceiros-chave que equilibram ganhos de curto prazo com considerações de longo prazo?	A empresa busca uma relação duradoura com os fornecedores.					
	Os fornecedores são considerados parceiros no crescimento da empresa.					
	A empresa reconhece melhorias realizadas pelos fornecedores.					
c) O compartilhamento dos planos futuros e a realimentação entre a organização e seus fornecedores/parceiros da cadeia de suprimento é encorajada para promover e possibilitar mútuo benefício?	Os planos e projetos da empresa para o futuro são compartilhados com os fornecedores.					

Fonte: adaptado de ABNT (2008, p. 14-15)

Ademais, foi adicionada uma questão fechada, em atendimento ao objetivo específico 3 da presente pesquisa: identificar o grau de importância atribuído pelos dirigentes de pequenas empresas aos princípios de gestão da qualidade. Para essa questão foi utilizada uma escala de importância (variação da escala Likert) para o respondente indicar o grau de importância que atribui a cada uma das afirmativas concernentes aos sete princípios de gestão da qualidade, conforme mostra o Quadro 28.

Quadro 28 – Afirmativas do QPGQ com escala de importância (relativas ao objetivo específico 3)

Afirmativas sobre a Prática dos Princípios de Gestão da Qualidade SI – sem importância NMI – não muito importante PI – pouco importante MI – muito importante EI – extremamente importante	Escala de importância				
	SI	NMI	PI	MI	EI
1. Foco no cliente					
A empresa sabe quem são os seus principais clientes.					
A empresa sabe o que os clientes realmente desejam.					
A empresa sabe o que é necessário ter para atender às necessidades dos clientes.					
A empresa faz frequentemente pesquisas de satisfação com os clientes.					
A empresa resolve as reclamações do cliente de forma ágil.					
2. Liderança					
O gestor da empresa deixa claro aos funcionários o que precisa ser feito para a empresa continuar existindo.					
O gestor da empresa estabelece metas aos funcionários.					
O gestor da empresa fornece aos funcionários o que eles precisam para realizar suas atividades.					
O gestor da empresa acompanha os resultados de desempenho.					

Quadro 28 (continuação)

Afirmativas sobre a Prática dos Princípios de Gestão da Qualidade SI – sem importância NMI – não muito importante PI – pouco importante MI – muito importante EI – extremamente importante	Escala de importância				
	SI	NMI	PI	MI	EI
O gestor da empresa promove um ambiente amistoso para os funcionários trabalharem comprometidos com as metas.					
3. Engajamento das pessoas					
Os funcionários são reconhecidos como recursos importantes para se atingir as metas da empresa.					
Os funcionários são encorajados a aproveitar oportunidades de treinamento em prol dos objetivos da empresa.					
Os funcionários trabalham de forma colaborativa no relacionamento com os clientes.					
Os funcionários trabalham de forma colaborativa no relacionamento com os fornecedores.					
Os funcionários trabalham de forma colaborativa uns com os outros.					
4. Abordagem de processos					
As atividades, controles, bens e produtos da empresa são administrados de forma inter-relacionada.					
As atividades mais importantes da empresa são acompanhadas e analisadas em proveito do alcance das metas.					
O gestor da empresa avalia os problemas que podem prejudicar a relação com os clientes.					
O gestor da empresa avalia os problemas que podem afetar a relação com os fornecedores.					
O gestor da empresa avalia os problemas que podem afetar os funcionários.					
5. Melhoria contínua					
O gestor da empresa define metas de melhoria para todas as áreas.					
Os funcionários são encorajados a realizar melhorias em benefício da empresa.					
Os funcionários recebem treinamento para realizar melhorias nos seus processos.					
Os resultados de melhorias implantadas são acompanhados e avaliados.					
O gestor da empresa reconhece as melhorias alcançadas.					
6. Tomada de decisão baseada em evidências					
As decisões são tomadas com base em informações confiáveis.					
As decisões são tomadas com base na experiência pessoal.					
O gestor analisa relatórios, planilhas ou gráficos para tomar decisões.					
Os funcionários têm acesso às informações que ajudam a tomar decisões.					
O gestor da empresa cuida para que as decisões sejam tomadas para o bem da empresa.					
7. Gestão de relacionamento					
A empresa avalia a qualidade do produto/serviço prestado pelos fornecedores.					
A empresa busca uma relação duradoura com os fornecedores.					
Os fornecedores são considerados parceiros no crescimento da empresa.					
A empresa reconhece melhorias realizadas pelos fornecedores.					
Os planos e projetos da empresa para o futuro são compartilhados com os fornecedores.					

Fonte: adaptado de ABNT (2008, p. 14-15)

No tocante ao objetivo específico 4 do presente estudo, foram incorporadas ao QPGQ duas perguntas abertas (Quadro 29) com o intuito de captar a percepção do respondente sobre as dificuldades e o que é necessário para facilitar a implementação dos princípios de gestão da qualidade.

Quadro 29 – Perguntas abertas incorporadas ao QPGQ (relativas ao objetivo específico 4)

1. Considerando as suas respostas às afirmativas sobre gestão, o que você vê como 'maiores dificuldades' na implantação dessas práticas de gestão?
2. Considerando as suas respostas às afirmativas sobre gestão, o que você vê como necessário para 'facilitar' a implantação dessas práticas?

Fonte: elaborado pelo autor

3.5.3. Características e Especificidades Gerenciais da Pequena Empresa

As especificidades da pequena empresa encontradas na teoria constituem características importantes que podem exercer influência sobre a aplicação dos princípios de gestão da qualidade. A fim de verificar empiricamente essas características, atendendo ao proposto no objetivo específico 5 da presente pesquisa, foi incluída ao QPGQ uma seção de perguntas fechadas elaboradas com base na teoria sobre especificidades e condicionantes da pequena empresa, tratadas na seção 2.6.1, a saber: (i) gestão informal; (ii) baixa qualidade gerencial; e (iii) escassez de recursos, para o entrevistado indicar o seu nível de concordância. O Quadro 30 apresenta as questões adaptadas em afirmativas com escalonamento tipo Likert, também aprimoradas após o pré-teste.

Quadro 30 – Afirmativas sobre especificidades e condicionantes da pequena empresa incluídas no QPGQ (relativas ao objetivo específico 5)

Afirmativas sobre especificidades e condicionantes da pequena empresa	Referências	Escalonamento Likert				
		DT	DP	NCND	CP	CT
DT – discordo totalmente DP – discordo parcialmente NCND – nem concordo nem discordo CP – concordo parcialmente CT – concordo totalmente						
1. Gestão informal	Cezarino e Campomar (2006) e Garófalo (2009)					
O patrimônio do proprietário e o patrimônio da empresa são tratados como se fossem uma coisa só.	Garófalo (2009) e Leone (1999)					
O controle financeiro da empresa pode ser mais eficiente.	Almeida, Pereira e Lima (2009)					
As decisões da empresa são tomadas pelo proprietário/dirigente.	Garófalo (2009), Grossi e Oliveira Filho (2009), Leone (2009), Robbins (2002), Santos, Lima e Rodrigues (2015) e Tavares, Ferreira e Lima (2009)					
Familiares do proprietário/dirigente envolvem-se no funcionamento da empresa.	Garófalo (2009) e Leone (2009)					
A experiência pessoal do proprietário-dirigente orienta a administração da empresa.	Leone (2009) e Silva e Sheffer (2015)					

Quadro 30 (continuação)

Afirmativas sobre especificidades e condicionantes da pequena empresa	Referências	Escalonamento Likert				
		DT	DP	NCND	CP	CT
DT – discordo totalmente DP – discordo parcialmente NCND – nem concordo nem discordo CP – concordo parcialmente CT – concordo totalmente						
2. Baixa qualidade gerencial	Cezarino e Campomar (2006), Garófalo (2009) e Longenecker, Moore e Petty (1997)					
A empresa precisa de mais processos, controles e registros financeiros que forneçam informações suficientes.	Garófalo (2009) e Leone (2009)					
A empresa precisa ter pessoal mais capacitado para avaliar as decisões.	Garófalo (2009)					
A empresa precisa buscar técnicas para poder definir estratégias de competitividade.	Garófalo (2009)					
O proprietário/dirigente precisa buscar capacitação para cumprir a missão e as estratégias da empresa.	Brollo (2003)					
A empresa precisa buscar condições para implantar um sistema gerencial.	Kriek e Tontini (999)					
3. Escassez de recursos	Cezarino e Campomar (2006), Garófalo (2009), Leone (2009) e Yusof a Aspinwall (2000).					
Obter recursos para investimentos é um desafio para a empresa.	Garófalo (2009)					
A empresa precisa contratar mais funcionários.	Longenecker, Moore e Petty (1997) e Yusof a Aspinwall (2000)					
A empresa precisa ampliar o seu conhecimento técnico.	Yusof a Aspinwall (2000)					
A empresa precisa buscar outras fontes para obter recursos financeiros.	Longenecker, Moore e Petty (1997)					
O funcionamento da empresa depende de pessoas competentes.	Longenecker, Moore e Petty (1997)					

Fonte: elaborado pelo autor com base nas referências citadas

Além das perguntas fechadas definidas no Quadro 30, sobre características e especificidades gerenciais da pequena empresa, também foi adicionada ao QPGQ uma pergunta aberta com o propósito de identificar como o respondente define a gestão da sua empresa em aspectos positivos e negativos, formulada conforme o Quadro 31.

Quadro 31 – Pergunta aberta incorporada ao QPGQ (relativa ao objetivo específico 5)

1. Como você define a gestão da sua empresa em aspectos negativos e positivos?

Fonte: elaborado pelo autor

3.5.4. Perfil Sócio-demográfico

Para identificar o perfil dos respondentes, tanto do dirigente quanto da empresa, foi incorporada ao QPGQ uma seção de perguntas de cunho sócio-demográfico (Apêndice B), conforme sugerem Collis e Hussey (2005) e Gil (2008).

3.5.5. Apresentação do Questionário ao Dirigente da Pequena Empresa

A apresentação do questionário é importante para orientar o respondente, além de necessária para incentivá-lo e inseri-lo no contexto da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005). Posto isto, foi elaborada uma carta de apresentação (Apêndice C), com explicações acerca da finalidade da pesquisa e confidencialidade dos dados, conforme recomendam Cervo, Bervian e Silva (2007), Collis e Hussey (2005), Gil (2008, 2010), Martins e Lintz (2013) e Vergara (2010). A versão final do QPGQ utilizado na entrevista consta no Apêndice D. Note-se que as afirmativas relativas a cada princípio de gestão da qualidade foram intercaladas de modo aleatório.

3.6. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos descrevem os passos da coleta e do registro dos dados, e também as dificuldades, preocupações, a supervisão e o controle (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). O primeiro passo da coleta de dados do presente estudo foi a pesquisa bibliográfica que compôs a seção 2. O segundo passo foi a aplicação do QPGQ por meio da entrevista semiestruturada.

Os insumos para construção do referencial teórico foram obtidos através de consulta a repositórios de textos científicos, especialmente Proquest, Ebsco, Spell, Scielo e Google Scholar, bases de teses e dissertações, bibliotecas de instituições universitárias e sites de entidades, mediante o uso de palavras-chave relativas ao tema pesquisado. Foram encontrados principalmente artigos, normas e livros de autores do campo no qual se insere o tópico de pesquisa. O método utilizado foi a pesquisa bibliográfica (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2014; MARTINS; LINTZ, 2013), do tipo tradicional (CRONIN; RYAN; COUGHLAN, 2008), por meio de leituras exploratória, seletiva, analítica e interpretativa (GIL, 2010). Para permitir maior entendimento e clareza sobre o problema de pesquisa, o material relevante selecionado foi organizado conforme o método de registro de

referências (COLLIS; HUSSEY, 2005) e em quadros visuais na forma de mapa de literatura (CRESWELL, 2007).

O segundo passo da coleta de dados da presente pesquisa foi a aplicação do questionário descrito na seção 3.5, por meio de entrevistas com dirigentes de pequenas empresas, selecionados conforme os critérios de amostragem definidos na seção 3.4. Foram convidados 33 dirigentes para participar da pesquisa. O convite foi feito por meio de um pedido do próprio pesquisador, formalizado através da carta de apresentação (vida Apêndice C) enviada, via e-mail, no período de 6 a 23 de março de 2018. Ao todo 21 dirigentes responderam afirmativamente ao convite, sendo que dois deles foram indicados por outros entrevistados. Foi considerado como dirigente de pequena empresa o indivíduo responsável pela administração do negócio, auto designado gestor, gerente, diretor, sócio ou proprietário.

As entrevistas foram conduzidas individualmente, em local de conveniência do entrevistado e do entrevistador, no período de 7 de março a 5 de abril de 2018, usando como roteiro o questionário (Apêndice D), preparado com antecedência. A duração de cada entrevista levou em torno de uma hora. O questionário foi preenchido pelo entrevistado em meio físico e de forma assistida pelo pesquisador. Na primeira parte da entrevista o respondente foi instruído a preencher a escala de concordância das 35 afirmativas sobre as práticas inerentes aos princípios de gestão da qualidade, na sequência foi orientado a preencher a escala de importância referente às mesmas 35 afirmativas, sem ter visão das respostas anteriores, e, por fim, o entrevistado foi conduzido a responder à escala de concordância das 15 afirmativas concernentes às características e especificidades gerenciais da pequena empresa. Na segunda parte da entrevista foram feitas as perguntas de final aberto cujas respostas foram gravadas em áudio pelo pesquisador, mediante autorização do entrevistado.

A ordem de aplicação das questões visou possibilitar ao respondente, ao preencher primeiramente as escalas de concordância e importância, uma reflexão sobre as práticas de gestão da empresa, de modo a fornecer antecipadamente uma disposição de assuntos para o entrevistado considerar ao responder às questões abertas.

Antes do início da entrevista foram fornecidas informações sobre o propósito da pesquisa e explicações acerca da confidencialidade dos dados. Além disso, foi informado ao entrevistado, conforme aconselham Gil (2008) e Collis e Hussey (2005), que as informações

coletadas seriam usadas no relatório de pesquisa sem mencionar o nome do respondente e da empresa. Ao término da entrevista foi solicitado ao respondente o preenchimento do questionário sócio-demográfico (Apêndice B).

3.7. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Diferentemente das pesquisas experimentais e levantamentos nos quais procedimentos analíticos podem ser definidos antecipadamente, nos estudos qualitativos não existem regras ou fórmulas preestabelecidas para orientar os pesquisadores (GIL, 2008). Poucas pesquisas descrevem de maneira suficientemente explícita métodos para analisar dados qualitativos de modo a fornecer um guia abrangente (COLLIS; HUSSEY, 2005). A ausência de instruções rígidas quanto a formas de análise de dados qualitativos não dispensa, contudo, a necessidade de uma codificação sistemática desses dados (PEROVANO, 2016).

3.7.1. Exploração de Dados

A presente pesquisa fez uso da análise exploratória de dados, termo definido por Collis e Hussey (2005) para estatística descritiva, que consiste num conjunto de técnicas úteis para sintetizar e expor os dados coletados em campo por meio de tabelas, quadros e gráficos, permitindo que padrões e relações sejam distinguidos com clareza. Na análise exploratória de dados, técnicas são aplicadas a dados como parte de uma análise prévia ou mesmo de uma análise completa, nos casos em que não se exige grande rigor estatístico (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Coletados os dados, a primeira tarefa do pesquisador é descrevê-los. Nesse sentido a estatística descritiva possibilita, segundo Gil (2008):

- (i) caracterizar o que é típico no grupo, mediante o uso das 'medidas de tendência central', das quais as mais relevantes são a média aritmética, a mediana e a moda (COLLIS; HUSSEY, 2005; PEROVANO, 2016);
- (ii) apontar o grau de semelhança ou diferença dos indivíduos num grupo referente a uma dada característica, obtido através das medidas de dispersão, sendo as mais conhecidas a amplitude, o desvio médio e o desvio-padrão; e
- (iii) verificar a distribuição da população pesquisada relativa a uma variável, utilizando-se

principalmente o polígono de frequências.

Um passo útil na análise exploratória de dados é verificar a distribuição de frequência. Uma frequência é um valor numérico que corresponde ao número total de observações para uma variável objeto de estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005). Tabelas de frequência são adequadas para fazer comparações numéricas e produzir gráficos de variados tipos, por exemplo: histograma, barra, setor, polígono de frequência, linha, área, rede, dispersão, rosca e radar (PEROVANO, 2016). Assim como as tabelas de frequência, os quadros e gráficos na estatística descritiva são elaborados para comunicar informações de modo preciso, devendo ser acompanhados de explicações (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O tratamento e a análise dos dados do presente estudo foram feitos por meio da estatística descritiva (exploração de dados) com base no uso de tabelas de distribuição de frequência, tabelas cruzadas, quadros e gráficos, dentre eles o gráfico tipo radar, recomendado pela norma ISO 10014, para apresentação dos dados de frequência da aplicação dos princípios de gestão da qualidade pela organização (ABNT, 2008).

3.7.2. Análise de Conteúdo

No que concerne às perguntas abertas sobre as percepções dos respondentes acerca das dificuldades e o que é necessário para facilitar a implementação dos princípios de gestão da qualidade, assim como em relação à questão sobre como o respondente define a gestão da empresa em aspectos positivos e negativos, a presente pesquisa fez uso da análise de conteúdo. Trata-se de um método de análise de dados que tem como objetivo identificar o que está sendo dito em relação a determinado tema (VERGARA, 2015), buscando a essência de um texto nos detalhes dos dados e informações disponíveis (MARTINS; LINTZ, 2013). Consiste em converter sistematicamente textos em variáveis numéricas para análise estatística (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A análise de conteúdo é utilizada tanto para fins exploratórios, isto é, de descoberta, quanto para propósitos de verificação, confirmando ou não hipóteses, proposições e evidências de uma determinada situação (MARTINS; LINTZ, 2013; VERGARA, 2015). Compreende três etapas básicas, de acordo com Bardin (2011): (i) pré-análise, ou seja, seleção do material e definição dos procedimentos a serem seguidos; (ii) exploração do material, isto é,

implementação dos procedimentos (contagem de palavras ou de outras unidades de análise); e (iii) tratamento dos dados e interpretação, referindo-se à geração de inferências sobre o texto e interpretações. Nessa etapa final suposições poderão ser ou não confirmadas.

3.7.3. Triangulação

Outro recurso de tratamento do qual o presente estudo fez uso é a triangulação entre os dados (perguntas fechadas e abertas) e com a teoria. No âmbito das ciências sociais, a triangulação pode ser caracterizada como uma estratégia de pesquisa baseado no uso de variadas técnicas de investigação que visa levar a uma análise mais abrangente do objeto em estudo, conferindo maior validade e confiabilidade (COLLIS; HUSSEY, 2005; VERGARA, 2015).

3.8. CONFIABILIDADE E VALIDADE

A confiabilidade refere-se às descobertas da pesquisa e é um atributo da sua credibilidade. Significa obter os mesmos resultados se a pesquisa for refeita por outro pesquisador (COLLIS; HUSSEY, 2005). Embora muito importante em estudos positivistas, a confiabilidade desempenha um papel menos relevante na investigação qualitativa (CRESWELL, 2007), importando mais se observações e interpretações parecidas podem ser feitas em momentos diferentes e por outros observadores (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A validade refere-se a até que ponto os achados da pesquisa representam de modo fiel o objeto ou a situação que está sendo estudada (COLLIS; HUSSEY, 2005). Em estudos quantitativos tem a ver com a capacidade que um instrumento tem de medir objetivamente aquilo que se propõe a medir, enquanto que nos estudos qualitativos a validade significa que as observações e interpretações obtidas dos dados são confiáveis, defensáveis, asseguradas e capazes de resistir a explicações alternativas (GIL, 2008). A validade é vista como um ponto forte da pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007), dado que o propósito do pesquisador no estudo qualitativo é compreender os fenômenos e extrair dados que sejam abundantes de significados em sua análise (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Os instrumentos e os procedimentos de coleta de dados, definidos respectivamente nas seções 3.5 e 3.6, visam conferir confiabilidade e validade ao presente estudo, uma vez que foi utilizado um questionário pertencente a uma norma ISO de âmbito e prestígio internacionais

cujas perguntas têm clara relação com os argumentos teóricos, desenvolvidos nas seções 2.5.1 a 2.5.7, acerca dos princípios de gestão da qualidade, e o uso da escala Likert (seção 3.5.1) que é um método de escalonamento bastante utilizado em pesquisa social. Além de que as perguntas abertas e fechadas acrescidas ao questionário pertencente à norma ISO 10014 também são uma forma de aumentar a validade dos achados da pesquisa. Ademais as entrevistas foram realizadas respeitando-se o mesmo protocolo e roteiro o que também visa assegurar confiabilidade e validade à pesquisa.

3.9. LIMITAÇÕES E DELIMITAÇÕES

Uma limitação identifica possíveis pontos fracos da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005; CRESWELL, 2007). Pode-se considerar como uma limitação do presente estudo a amostra selecionada pelo pesquisador, desprovida de procedimento estatístico, conforme a disponibilidade dos respondentes, compondo, portanto, uma amostragem do tipo não probabilística, selecionada por acessibilidade ou por conveniência. Segundo Creswell (2007) esse tipo de amostragem diminui a possibilidade de generalização dos resultados, ou seja, as descobertas não poderão ser estendidas a todas as pequenas empresas, posto que os resultados são suscetíveis circunstancialmente a outras interpretações.

Outra potencial limitação da presente pesquisa refere-se aos instrumentos de coleta de dados, visto que uma desvantagem da entrevista é o eventual fornecimento de respostas falsas, por pressupostos conscientes ou inconscientes do entrevistado. Além de que o questionário pode propiciar resultados críticos quanto à objetividade, pois as questões estão sujeitas a interpretações distintas para cada participante da pesquisa.

Uma delimitação explica como o escopo do estudo está focado em uma determinada área (COLLIS; HUSSEY, 2005; CRESWELL, 2007). Inicialmente o presente estudo se restringiu a entrevistar 21 dirigentes de pequenas empresas de variados segmentos, localizadas na região da cidade Guarulhos. O critério de classificação de pequena empresa adotado foi o do SEBRAE (vide Quadro 24).

3.10. MATRIZ DE AMARRAÇÃO

O tratamento e a análise dos dados da presente pesquisa foram precedidos de uma cuidadosa

organização. O Quadro 32 reúne, de modo esquemático, a questão e os objetivos de pesquisa, bem como os procedimentos de coleta, análise e tratamento dos dados, na forma de uma matriz de amarração.

A matriz de amarração é um instrumento conceitual de análise metodológica para pesquisa em Administração. Consiste numa representação matricial na qual demonstram-se os vínculos entre o objetivo da pesquisa e os meios de obtenção e análise de dados (TELLES, 2001).

Quadro 32 – Matriz de amarração

Questão de Pesquisa	Objetivos		Coleta de Dados		População e Amostra	Tratamento e Análise dos Dados
	Geral	Específicos	Procedimentos	Instrumentos		
Como os princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO podem ser aplicados na pequena empresa?	Verificar como os princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO podem ser aplicados na pequena empresa.	Adaptar o questionário de verificação da aplicação dos princípios de gestão da qualidade estabelecido pela norma ISO 10014 à realidade da pequena empresa.	-	-	-	Pré-teste do questionário realizado antes da coleta de dados.
		Identificar as práticas adotadas pelas pequenas empresas relacionadas aos princípios de gestão da qualidade.	Entrevista semiestruturada feita pessoalmente com dirigentes de pequenas empresas, conduzida de forma individual, usando um questionário preparado com antecedência, e realizada em local de conveniência do entrevistado e do entrevistador.	Questionário da norma ISO 10014 adaptado para escala Likert, com questões adicionais de perfil sócio-demográfico.	21 pequenas empresas de variados segmentos, representadas por seus dirigentes, localizadas na região de Guarulhos/SP, sendo uma amostragem não probabilística, selecionada por acessibilidade ou por conveniência.	Análise exploratória dos dados (estatística descritiva) e análise de frequência, com uso de tabelas, quadros e gráficos (tipo radar).
		Identificar o grau de importância atribuído pelos dirigentes de pequenas empresas aos princípios de gestão da qualidade.		Questionário da norma ISO 10014 adaptado para escala de importância (variação da escala Likert).		Análise de frequência, com uso de tabelas, quadros e gráficos.
		Identificar as dificuldades e o que é necessário para facilitar a implementação dos princípios de gestão da qualidade na pequena empresa.		Questionário com perguntas abertas.		Perguntas abertas: análise de conteúdo. Perguntas fechadas: análise exploratória dos dados (estatística descritiva) e análise de frequência, com uso de tabelas, quadros e gráficos.
		Identificar as características e especificidades gerenciais da pequena empresa que podem influenciar a aplicação dos princípios de gestão da qualidade.		Questionário com perguntas abertas e fechadas sobre características e especificidades gerenciais da pequena empresa, baseadas na teoria.		
		Analisar e discutir a aplicação dos princípios de gestão da qualidade na pequena empresa.		-		-

Fonte: elaborado pelo autor

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção analisa e discute os resultados obtidos a partir da coleta de dados. Conforme detalhado na seção 3, os dados foram coletados via entrevista semiestruturada, por meio do questionário pertencente à norma ISO 10014, adaptado e pré-testado para o propósito da presente pesquisa. A exposição dos resultados orienta-se pela sequência de assuntos definidos nos objetivos específicos (seção 1.3). Inicia-se com a apresentação do perfil demográfico da amostra, seguida por uma visão das práticas adotadas e importância relativas aos princípios de gestão da qualidade. Na sequência analisa e discute as dificuldades e necessidades inerentes à implementação dos princípios de gestão da qualidade. Por fim, apresenta os resultados inerentes às características e aspectos gerenciais da pequena empresa no contexto da aplicação dos princípios de gestão da qualidade.

4.1. PERFIL DA AMOSTRA

O questionário sócio-demográfico (Apêndice B) foi aplicado aos 21 dirigentes de pequenas empresas entrevistados com o propósito de, a partir dos dados organizacionais e pessoais coletados, determinar o perfil sócio-demográfico da amostra. Com base nas informações levantadas foi possível obter uma clara caracterização das empresas, quanto ao ramo de atividade, quantidade de funcionários e tempo de existência, bem como dos dirigentes, em relação ao gênero, idade e grau de instrução.

A Tabela 1 mostra o ramo de atividade, definido pelo próprio dirigente no preenchimento do questionário, e a quantidade de funcionários das 21 empresas pesquisadas.

Tabela 1 – Ramo de atividade das empresas pesquisadas

Empresa	Ramo de atividade	Quantidade de funcionários
Empresa 1	Construção civil	30
Empresa 2	Corretagem de seguros	11
Empresa 3	Equipamentos de controle térmico	65
Empresa 4	Contabilidade	17
Empresa 5	Instalação e manutenção elétrica industrial	23
Empresa 6	Fabricação de autopeças	35
Empresa 7	Formação de condutores (autoescola)	10
Empresa 8	Supermercado	22
Empresa 9	Manutenção industrial	12
Empresa 10	Drogaria	10
Empresa 11	Material de construção	10

Tabela 1 (continuação)

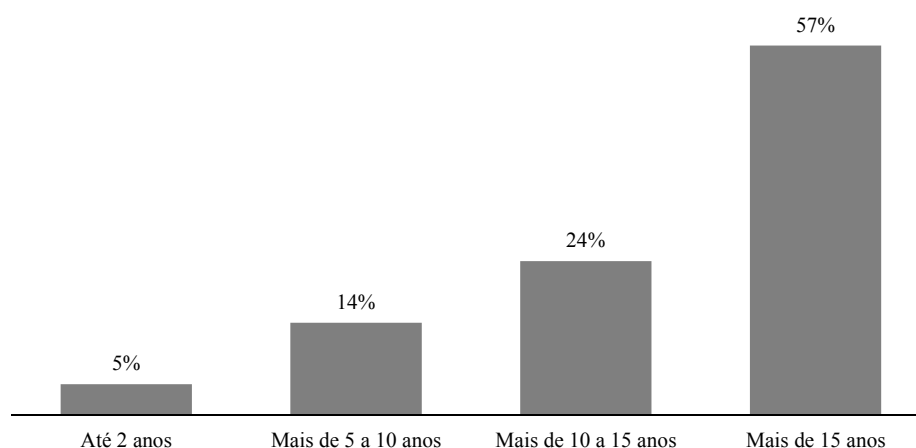
Empresa	Ramo de atividade	Quantidade de funcionários
Empresa 12	Proteção radiológica	11
Empresa 13	Automação industrial	45
Empresa 14	Metalurgia	30
Empresa 15	Refrigeração industrial	40
Empresa 16	Usinagem	98
Empresa 17	Autopeças	35
Empresa 18	Fabricação de painéis elétricos	50
Empresa 19	Educação básica	43
Empresa 20	Transporte de cargas	21
Empresa 21	Construção civil	20

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

A quantidade de funcionários foi considerada para enquadrar a empresa na categoria de ‘pequena empresa’, com base no critério adotado pelo SEBRAE (Quadro 24), que define o porte do estabelecimento de acordo com o número de pessoas ocupadas (SEBRAE, 2017). A variedade de ramos de atuação permitiu uma amostra abrangente ao cobrir os segmentos industrial, comercial, prestação de serviços e construção civil.

No que concerne ao tempo de existência das empresas pesquisadas, nota-se que 81% delas possui, pelo menos, 10 anos de operação, denotando que a amostra é composta, em sua maior parte, por empresas com relevante tempo e experiência no mercado.

Gráfico 2 – Tempo de existência das empresas pesquisadas



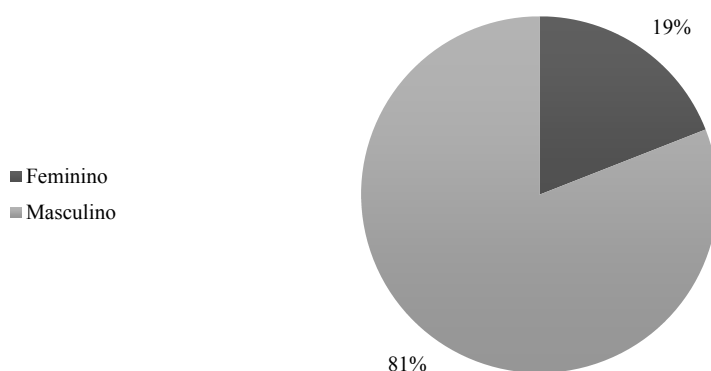
Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Pode-se dizer que a amostra é composta, quase na totalidade, por empresas pertencentes ao grupo daquelas que subsistem aos primeiros dois anos de existência. Conforme o estudo Taxa

de Sobrevivência das Empresas no Brasil, realizado em 2016 pelo SEBRAE, em média 72% das micro e pequenas empresas permanecem em atividade após os primeiros dois anos de existência. A taxa considera as empresas constituídas em 2012 (SEBRAE, 2016). Um estudo complementar da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), afirma ainda que 85% das micro e pequenas empresas brasileiras têm mais de nove anos de existência no mercado (CNDL, 2015).

Com relação aos dirigentes entrevistados, a amostra foi composta majoritariamente de respondentes do gênero masculino (Gráfico 3). De acordo com Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios, publicado em 2017 pelo SEBRAE, em parceria com o DIEESE, a distribuição dos empregadores por sexo compreende 72,7% homens e 27,3% mulheres (SEBRAE, 2017, pg. 43), o que evidencia que o perfil da amostra pesquisada segue o mesmo padrão de concentração masculina nos postos de direção.

Gráfico 3 – Gênero dos dirigentes entrevistados

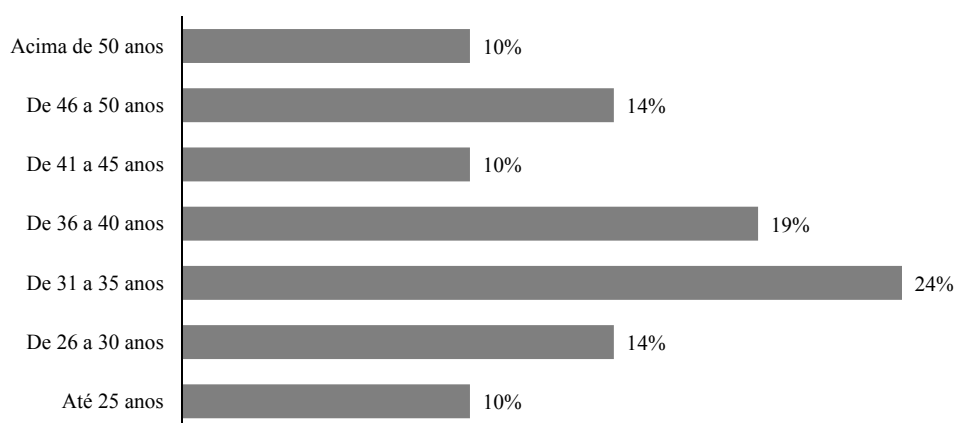


Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Apesar de a amostra ser do tipo do tipo não probabilística, a predominância de dirigentes do gênero masculino também condiz com o encontrado na pesquisa do GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) que explora o papel do empreendedorismo no desenvolvimento social e econômico, realizada em 2016 pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP). Segundo a referida pesquisa a distribuição percentual dos empreendedores estabelecidos, segundo o gênero, divide-se em homens 57,3% e mulheres 42,7%. A pesquisa afirma ainda que, quanto ao gênero, a maioria dos países apresenta uma prevalência masculina no desenvolvimento de novos empreendimentos (GEM, 2017).

No tocante à idade dos dirigentes entrevistados (Gráfico 4), a amostra apresentou um perfil prevalentemente jovem. 90% dos entrevistados têm idade declarada até 50 anos, com uma concentração na faixa etária de 31 a 40 anos (43% dos respondentes). Semelhantemente o *Global Entrepreneurship Monitor*, por meio da pesquisa Empreendedorismo no Brasil – 2016, indica que 80,7% dos empreendedores estabelecidos têm até 54 anos (GEM, 2017, p. 47). Tal característica também é observada pelo SEBRAE, por meio do Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios, que aponta que 92,4% dos empregadores têm até 64 anos (SEBRAE, 2017, p. 46).

Gráfico 4 – Faixa etária dos dirigentes entrevistados



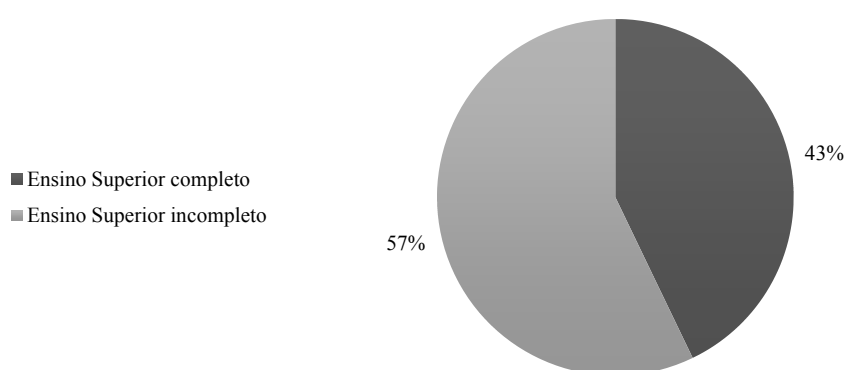
Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Os dirigentes com idade até 25 anos perfizeram apenas 10% dos entrevistados. Similarmente na pesquisa do GEM e no estudo do SEBRAE, os empreendedores de 18 a 24 anos estão em menor proporção, a saber 6,2% e 4,4% respectivamente (GEM, 2017, p. 47; SEBRAE, 2017, p.46). Ainda conforme a pesquisa do GEM, todas as faixas etárias apresentam índices consideráveis de empreendedorismo, porém com menor expressão para os indivíduos acima de 55 anos (GEM, 2017). O mesmo padrão pôde ser observado na amostra pesquisada cuja participação de dirigentes acima de 50 anos foi de apenas 10%.

Em referência ao grau de instrução (Gráfico 5), 100% dos respondentes afirmaram estar cursando ou já ter cursado o ensino superior. Conclui-se, portanto, que todos os entrevistados têm o ensino médio completo, uma vez que é condição para ingresso na educação superior. Esse resultado não condiz com o estudo do SEBRAE sobre pequenos negócios cujas estatísticas apontam que 71,5% dos empregadores têm o ensino médio completo, sendo que

apenas 30,5% dos empregadores que concluíram o ensino médio possuem diploma de nível superior (SEBRAE, 2017, p. 48). A mesma divergência também é verificada ao comparar a escolaridade dos dirigentes entrevistados com o cenário observado na pesquisa Empreendedorismo no Brasil – 2016, realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor*, na qual verifica-se que 44,5% dos empreendedores têm o ensino médio completo e apenas 6,4% são graduados no ensino superior (GEM, 2017, pg. 48).

Gráfico 5 – Grau de instrução dos dirigentes entrevistados



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Ainda de acordo com o GEM, dada a possibilidade de que empreendedores com formação acadêmica mais completa abram negócios mais robustos em conhecimento, a ampliação da parcela da população com acesso a formação de nível superior e pós-graduação deve influenciar positivamente o quadro do empreendedorismo no país (GEM, 2017).

4.2. PRÁTICAS ADOTADAS RELATIVAS AOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Considerando o objetivo específico 2 do presente estudo (vide seção 1.3), a identificação das práticas adotadas pelas pequenas empresas, relativas aos princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO, foi realizada mediante a aplicação do questionário pertencente à norma ISO 10014 (ABNT, 2008). Conforme detalhado na seção 3.5, o questionário, identificado pela sigla QPGQ, foi ajustado ao contexto da pequena empresa, em atendimento ao objetivo específico 1: adaptar o questionário de verificação da aplicação dos princípios de gestão da qualidade estabelecido pela norma ISO 10014 à realidade da pequena empresa.

O QPGQ foi aplicado aos 21 dirigentes entrevistados. O uso da escala de concordância tipo Likert (COLLIS; HUSSEY, 2005; MARTINS; LINTZ, 2013; PEROVANO, 2016), permitiu verificar, a partir do grau de concordância indicado pelo respondente (DT – discordo totalmente; DP – discordo parcialmente; NCND – nem concordo nem discordo; CP – concordo parcialmente; e CT – concordo totalmente) a presença de práticas relativas cada um dos sete princípios de gestão da qualidade, posto que ao concordar, em maior ou menor grau, com a afirmativa constante no QPGQ o dirigente indicou a existência de tal prática na pequena empresa. Consideram-se ‘práticas’ as atividades realizadas para incorporar os princípios (RÖNNBÄCK; WITELL, 2008). O resultado geral é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Resultado geral da escala de concordância relativa aos princípios de gestão da qualidade

Princípio de gestão da qualidade	Afirmativa	Escala de concordância				
		DT	DP	NCND	CP	CT
Foco no cliente	1) A empresa sabe quem são os seus principais clientes.	0%	0%	0%	14%	86%
	2) A empresa sabe o que os clientes realmente desejam.	0%	5%	10%	48%	38%
	3) A empresa sabe o que é necessário ter para atender às necessidades dos clientes.	0%	0%	0%	29%	71%
	4) A empresa faz frequentemente pesquisas de satisfação com os clientes.	24%	14%	14%	29%	19%
	5) A empresa resolve as reclamações do cliente de forma ágil.	0%	0%	5%	10%	86%
Liderança	6) O gestor da empresa deixa claro aos funcionários o que precisa ser feito para a empresa continuar existindo.	0%	0%	0%	19%	81%
	7) O gestor da empresa estabelece metas aos funcionários.	5%	14%	5%	29%	48%
	8) O gestor da empresa fornece aos funcionários o que eles precisam para realizar suas atividades.	0%	0%	0%	24%	76%
	9) O gestor da empresa acompanha os resultados de desempenho.	0%	0%	0%	33%	67%
	10) O gestor da empresa promove um ambiente amistoso para os funcionários trabalharem comprometidos com as metas.	0%	0%	19%	19%	62%
Engajamento das pessoas	11) Os funcionários são reconhecidos como recursos importantes para se atingir as metas da empresa.	0%	0%	0%	33%	67%
	12) Os funcionários são encorajados a aproveitar oportunidades de treinamento em prol dos objetivos da empresa.	5%	14%	5%	33%	43%
	13) Os funcionários trabalham de forma colaborativa no relacionamento com os clientes.	0%	10%	5%	33%	52%
	14) Os funcionários trabalham de forma colaborativa no relacionamento com os fornecedores.	14%	5%	5%	48%	29%
	15) Os funcionários trabalham de forma colaborativa uns com os outros.	0%	10%	5%	48%	38%

Tabela 2 (continuação)

Princípio de gestão da qualidade	Afirmativa	Escala de concordância				
		DT	DP	NCND	CP	CT
Abordagem de processos	16) As atividades, controles, bens e produtos da empresa são administrados de forma inter-relacionada.	5%	5%	5%	52%	33%
	17) As atividades mais importantes da empresa são acompanhadas e analisadas em proveito do alcance das metas.	0%	10%	0%	48%	43%
	18) O gestor da empresa avalia os problemas que podem prejudicar a relação com os clientes.	0%	5%	0%	15%	80%
	19) O gestor da empresa avalia os problemas que podem afetar a relação com os fornecedores.	5%	0%	14%	29%	52%
	20) O gestor da empresa avalia os problemas que podem afetar os funcionários.	0%	5%	0%	38%	57%
Melhoria	21) O gestor da empresa define metas de melhoria para todas as áreas.	0%	5%	5%	52%	38%
	22) Os funcionários são encorajados a realizar melhorias em benefício da empresa.	0%	5%	10%	24%	62%
	23) Os funcionários recebem treinamento para realizar melhorias nos seus processos.	0%	19%	5%	33%	43%
	24) Os resultados de melhorias implantadas são acompanhados e avaliados.	0%	14%	0%	43%	43%
	25) O gestor da empresa reconhece as melhorias alcançadas.	0%	0%	5%	29%	67%
Tomada de decisão baseada em evidências	26) As decisões são tomadas com base em informações confiáveis.	0%	0%	0%	33%	67%
	27) As decisões são tomadas com base na experiência pessoal.	5%	10%	10%	33%	43%
	28) O gestor analisa relatórios, planilhas ou gráficos para tomar decisões.	5%	0%	10%	38%	48%
	29) Os funcionários têm acesso às informações que ajudam a tomar decisões.	14%	14%	10%	43%	19%
	30) O gestor da empresa cuida para que as decisões sejam tomadas para o bem da empresa.	0%	0%	0%	10%	90%
Gestão de relacionamento	31) A empresa avalia a qualidade do produto/serviço prestado pelos fornecedores.	0%	0%	10%	5%	86%
	32) A empresa busca uma relação duradoura com os fornecedores.	0%	0%	10%	14%	76%
	33) Os fornecedores são considerados parceiros no crescimento da empresa.	5%	0%	0%	19%	76%
	34) A empresa reconhece melhorias realizadas pelos fornecedores.	5%	5%	0%	19%	71%
	35) Os planos e projetos da empresa para o futuro são compartilhados com os fornecedores.	19%	5%	24%	43%	10%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Ao observar os dados apresentados na Tabela 2, verifica-se uma concentração percentual maior nas opções ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’. Com exceção da

afirmativa 4, todas as demais apresentaram índices de concordância (soma de ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’) acima de 50%. Tendo em vista que, ao concordar com a afirmativa o dirigente indicou a existência de tal prática na empresa, pode-se afirmar que há presença, em maior ou menor grau, de práticas concernentes aos princípios de gestão da qualidade nas pequenas empresas pesquisadas.

Algumas afirmativas (oito das 35) não apresentaram discordância, em nenhum nível. As práticas relativas aos princípios de gestão da qualidade contidas nessas afirmativas ocorrem em todas as pequenas empresas pesquisadas. A Tabela 3 destaca as oito práticas com 100% de concordância, isto é, presentes nas 21 organizações analisadas. Tais práticas são pertencentes aos princípios ‘foco no cliente’, ‘liderança’, ‘engajamento das pessoas’ e ‘tomada de decisão baseada em evidências’.

Tabela 3 – Práticas com maior índice de concordância (presença) nas empresas analisadas

Princípio de gestão da qualidade	Afirmativa	Escala de concordância				
		DT	DP	NCND	CP	CT
Foco no cliente	1) A empresa sabe quem são os seus principais clientes.	0%	0%	0%	14%	86%
	2) A empresa sabe o que é necessário ter para atender às necessidades dos clientes.	0%	0%	0%	29%	71%
Liderança	6) O gestor da empresa deixa claro aos funcionários o que precisa ser feito para a empresa continuar existindo.	0%	0%	0%	19%	81%
	8) O gestor da empresa fornece aos funcionários o que eles precisam para realizar suas atividades.	0%	0%	0%	24%	76%
	9) O gestor da empresa acompanha os resultados de desempenho.	0%	0%	0%	33%	67%
Engajamento das pessoas	11) Os funcionários são reconhecidos como recursos importantes para se atingir as metas da empresa.	0%	0%	0%	33%	67%
Tomada de decisão baseada em evidências	26) As decisões são tomadas com base em informações confiáveis.	0%	0%	0%	33%	67%
	30) O gestor da empresa cuida para que as decisões sejam tomadas para o bem da empresa.	0%	0%	0%	10%	90%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

A Tabela 4 traz as afirmativas com maior nível de discordância (soma de ‘discordo totalmente’ e ‘discordo parcialmente’). 38% das empresas pesquisadas não realizam pesquisas de satisfação com os clientes. 24% não compartilham planos e projetos da empresa para o futuro com os fornecedores, e em 29% das empresas analisadas os funcionários não têm acesso às informações que ajudam a tomar decisões.

Tabela 4 – Práticas com maior índice de discordância nas empresas pesquisadas

Princípio de gestão da qualidade	Afirmativa	Escala de concordância				
		DT	DP	NCND	CP	CT
Foco no cliente	4) A empresa faz frequentemente pesquisas de satisfação com os clientes.	24%	14%	14%	29%	19%
Tomada de decisão baseada em evidências	29) Os funcionários têm acesso às informações que ajudam a tomar decisões.	14%	14%	10%	43%	19%
Gestão de relacionamento	35) Os planos e projetos da empresa para o futuro são compartilhados com os fornecedores.	19%	5%	24%	43%	10%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Ao analisar as práticas destacadas na Tabela 3 cujos resultados demonstram ser as mais presentes nas empresas analisadas, nota-se que o princípio ‘liderança’ concentra mais práticas que os demais, revelando-se como um ponto forte. Chama atenção, no entanto, o fato das práticas contidas na Tabela 4, relativas aos princípios ‘foco no cliente’, ‘tomada de decisão baseada em evidências’ e ‘gestão de relacionamento’, pertinentes à atuação da liderança, apresentarem-se como as menos presentes nas 21 pequenas empresas pesquisadas. Tal resultado pressupõe haver uma incongruência entre liderança e suas práticas. Por exemplo: o gestor acompanha resultados de desempenho (afirmativa 9), porém não realiza pesquisas de satisfação do cliente (afirmativa 4), ou ainda, fornece aos funcionários o que eles precisam para realizar suas atividades (afirmativa 8), mas não lhes dá acesso a informações que ajudam a tomar decisões (afirmativa 29).

Cabe ressaltar que ao discordar ou concordar com as afirmativas concernentes ao princípio ‘liderança’, o dirigente da pequena empresa responde sobre si mesmo, ou seja, faz uma autoavaliação. Os resultados, portanto, podem ser motivados pela propensão do dirigente em preservar-se. A seção a seguir traz algumas considerações preliminares sobre os resultados concernentes a cada um dos princípios de gestão da qualidade.

4.2.1 Considerações Preliminares sobre a Aplicação dos Princípios

No tocante ao princípio ‘foco no cliente’, os resultados revelam que as 21 empresas pesquisadas conhecem seus clientes (afirmativa 1) e compreendem, em maior ou menor escala, as suas necessidades atuais (afirmativa 2). Além disso, demonstram conhecimento do que é preciso para atender às necessidades do cliente (afirmativa 3) e capacidade de resolução ágil de reclamações (afirmativa 5). Segundo Maximiano (2004), sem clientes satisfeitos as

demais medidas de desempenho da empresa ficam prejudicadas. Kotler (2011) afirma ainda que há relação direta entre qualidade, satisfação do cliente e rentabilidade. Nessa perspectiva o esforço para exceder as expectativas dos clientes pode ser evidenciado mediante a aplicação de pesquisas frequentes de satisfação (afirmativa 4), prática verificada em 48% das pequenas empresas analisadas, considerando a soma de ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’. Embora os resultados apontem que 85% das pequenas empresas analisadas sabem o que os clientes realmente desejam (afirmativa 2), 100% delas têm conhecimento do que é preciso ter para atender o cliente (afirmativa 3), a ainda que 95% dos gestores avaliam problemas que podem prejudicar a relação com os clientes (afirmativa 18), chama atenção o fato de que em 52% das organizações pesquisadas não há confirmação da prática de pesquisas de satisfação com os clientes (afirmativa 4), já que tal prática é importante para melhorar a capacidade de atendimento às necessidades e expectativas do cliente. Conforme a norma ISO 9000 cada aspecto da interação com o cliente é uma oportunidade para criar mais valor para o cliente, além de contribuir para o sucesso sustentável da empresa (ABNT, 2015). Ademais, o uso de instrumentos de mensuração da satisfação do cliente poderia, ainda, contribuir para a agilidade na resolução de reclamações (afirmativa 5), além de trazer informações confiáveis para o processo de tomada de decisão.

Quanto ao princípio ‘liderança’, verifica-se que nas 21 empresas analisadas, considerando a soma de ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’, os gestores deixam claras aos funcionários as suas expectativas acerca da manutenção da empresa (afirmativa 6) e proveem os recursos necessários para o seu funcionamento (afirmativa 8). Essas práticas alinham-se ao papel da liderança definido por Paladini (2012), a saber: prover direcionamento, estabelecer rumos, objetivos e prioridades, bem como alocar recursos. Os dirigentes entrevistados também afirmaram acompanhar, em maior ou menor frequência, resultados de desempenho (afirmativa 9), entretanto em 23% das empresas pesquisadas não são estabelecidas metas aos funcionários (afirmativa 7). Percebe-se que o princípio ‘liderança’ também é praticado à medida que a dirigente promove um ambiente amistoso e favorável ao comprometimento dos funcionários com as metas (afirmativa 10), prática presente em 81% das empresas analisadas.

Apesar de os índices de concordância indicarem que as práticas relativas ao princípio ‘liderança’ são bastante presentes nas 21 organizações pesquisadas, os dados revelam algumas situações que chamam atenção acerca do papel da liderança na pequena empresa. O gestor, por exemplo, fornece aos funcionários o que eles precisam para realizar suas

atividades (afirmativa 8), mas não lhes dá acesso a informações que ajudam a tomar decisões (afirmativa 29), e ainda o gestor acompanha resultados de desempenho (afirmativa 9), porém não realiza pesquisas de satisfação do cliente (afirmativa 4). Essas situações, além do fato de que em 23% das pequenas empresas analisadas inexistente confirmação de que o gestor estabelece metas aos funcionários (afirmativa 7), parecem indicar uma prática gerencial, de certo modo, desalinhada à atuação de uma boa liderança. Talvez isso se deva a uma das dificuldades do dirigente de pequena empresa que é, segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), ajustar-se a papéis organizacionais convencionais.

No que concerne ao princípio ‘engajamento das pessoas’, os dados obtidos, considerando a soma de ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’, demonstram que nas 21 pequenas empresas estudadas os funcionários são considerados importantes recursos para o alcance dos objetivos organizacionais (afirmativa 11). De acordo com Berk (1997) engajar as pessoas no trabalho exige reconhecê-las como indivíduos únicos, valorizar suas contribuições para o alcance das metas, compreender suas motivações e facilitar seu engajamento. O empenho para obter um maior engajamento, no entanto, poderia ser mais evidenciado através do encorajamento dos funcionários a aproveitar oportunidades de treinamento (afirmativa 12). Chama atenção, ademais, o fato de que em todas as organizações de pequeno porte pesquisadas os funcionários são reconhecidos como recursos importantes para a realização de metas, porém em 24% dessas empresas os funcionários nem sequer são estimulados a aproveitar oportunidades de treinamento, posto que o aperfeiçoamento de competências, que também se promove por meio de treinamento, facilita o engajamento das pessoas na realização dos objetivos (ABNT, 2015).

O engajamento também foi observado no trabalho colaborativo entre colegas (afirmativa 15), presente em 86% das empresas pesquisadas. O resultado evidencia o que seria uma das características das organizações de pequeno porte: a proximidade entre funcionários e o maior senso de cooperação interpessoal. No relacionamento com os clientes (afirmativa 13) o trabalho colaborativo também é presente (85%), bem como na relação com os fornecedores (afirmativa 14 – 77%), tendo em vista que 90% das empresas analisadas consideram os fornecedores como parceiros no seu crescimento (afirmativa 33).

Em relação ao princípio ‘abordagem de processos’, 85% dos dirigentes entrevistados concordam parcial ou totalmente que as atividades, controles, bens e produtos da empresa são

administrados de forma inter-relacionada (afirmativa 16). De acordo com a ISO 9000, resultados consistentes e previsíveis são obtidos de modo mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados (ABNT, 2015). Chamou atenção, todavia, o fato de nove dos 21 dirigentes terem manifestado dúvidas acerca da afirmativa 16, especificamente quanto ao termo 'inter-relacionada' contido na sentença. O referido termo, típico da 'abordagem de processos', foi pouco compreendido pelos respondentes, sendo necessária uma explicação do pesquisador durante a entrevista.

Os resultados ainda revelam, considerando a soma de 'concordo parcialmente' e 'concordo totalmente', que em 90% das empresas pesquisadas as atividades importantes são sistematicamente analisadas e acompanhadas (afirmativa 17). Conforme Maximiano (2004) na abordagem de processos as atividades da empresa estão interconectadas numa estrutura de processos na qual as funções são orientadas para a solução de problemas.

A percepção de causa e efeito quanto a problemas que afetam os clientes, fornecedores e funcionários é bastante presente nas empresas analisadas. Em 95% delas os gestores avaliam problemas que podem prejudicar a relação com os clientes (afirmativa 18) ou afetar os funcionários (afirmativa 20). Avaliar problemas que afetam o cliente presume, todavia, o uso de instrumentos de medição da satisfação do cliente e, por fim, da qualidade do produto e serviço. Tal prática foi constatada em quase metade das empresas analisadas. Apesar disso sobressalta o fato de alguns dirigentes avaliarem problemas que afetam o cliente mas não aferirem a sua satisfação.

No que diz respeito ao princípio 'melhoria', observa-se que a grande maioria dos dirigentes entrevistados (90%), considerando a soma de 'concordo parcialmente' e 'concordo totalmente', define metas de melhorias para as áreas da empresa (afirmativa 21). Chama atenção, entretanto, que melhorias relacionadas ao foco no cliente façam pouco uso de pesquisas de satisfação (afirmativa 4), dado que só metade das pequenas empresas avaliadas afere a satisfação dos clientes. Tal aferição poderia constituir oportunos indicadores de qualidade e, por conseguinte, de melhorias.

A pesquisa também demonstra que 95% dos gestores reconhecem melhorias alcançadas (afirmativa 25) e em 86% das empresas os resultados de melhorias implantadas são acompanhados e avaliados (afirmativa 24). De acordo com Bessant *et al.* (2001), a melhoria

contínua refere-se não apenas a resultados, mas também ao processo através do qual os resultados podem ser alcançados. Segundo a ISO 9000 a implantação de melhorias é essencial para uma organização manter seu nível de desempenho (ABNT, 2015). Os dados apontam que em 86% das empresas pesquisadas os funcionários são encorajados a realizar melhorias em proveito da organização (afirmativa 22). Conforme Reis e Peña (2000) as possibilidades de obtenção de qualidade e excelência na satisfação do cliente aumentam significativamente quando a melhoria torna-se um hábito das pessoas na empresa.

Os resultados revelam ainda que a aplicação do princípio ‘melhoria’ poderia ser mais evidenciada por meio de treinamentos mais frequentes aos colaboradores, uma vez que em 24% das pequenas empresas estudadas os funcionários não recebem treinamento para realizar melhorias nos seus processos (afirmativa 23). O modelo evolutivo de estágios da melhoria, proposto por Bessant *et al.* (2001), destaca cinco níveis de desenvolvimento da melhoria, sendo que atividades de treinamento em ferramentas básicas de melhoria contínua são parte do nível dois, ou seja, de um estágio de melhoria contínua estruturada. Levando-se em conta os resultados, 76% das empresas pesquisadas estariam nesse estágio, enquanto que 24% delas estariam ainda no nível um, isto é, de pré-melhoria contínua.

Em referência ao princípio ‘tomada de decisão baseada em evidência’, os 21 dirigentes entrevistados concordam, parcial ou totalmente, que as decisões são tomadas visando sempre o bem da empresa (afirmativa 30). De acordo com Sobral e Peci (2008) as decisões têm efeito sobre o desempenho e importância estratégica para o futuro da organização. Entretanto, quando se trata de decidir o que é melhor para a pequena empresa, Leone (1999) destaca que o processo decisório nas organizações de pequeno porte tende a considerar um horizonte temporal de curto prazo. A partir disso pode-se admitir que ao tomar uma decisão o dirigente não leva em conta implicações de médio e longo prazos. Segundo a ISO 9000, decisões com base na análise e avaliação de dados e informações são mais propensas a produzir resultados almejados, conduzindo a uma maior objetividade e confiança no processo de tomada de decisão (ABNT, 2015).

A pesquisa também mostra que 86% (soma de ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’) dos dirigentes entrevistados fazem uso de relatórios, planilhas ou gráficos (afirmativa 28), em maior ou menor frequência, na tomada de decisão, embora a inexistência de dados quantitativos seja uma das especificidades decisórias da pequena empresa,

conforme Leone (1999). Os resultados ainda revelam que 76% dos respondentes afirmam tomar decisões com base na experiência pessoal (afirmativa 27). Isso explicaria o fato de que em 48% das pequenas empresas analisadas os funcionários não têm acesso a informações que ajudam a tomar decisões (afirmativa 29). Talvez esse quadro se apresente em razão do dirigente deter, segundo Grossi e Oliveira Filho (2009), acesso irrestrito a informações, transações, ordens e controles, e em razão da tomada de decisão intuitiva ser, de acordo com Leone (1999), uma especificidade da pequena empresa. Isso poderia justificar o motivo do gestor não compartilhar com os funcionários dados e informações que ajudam a tomar decisões (afirmativa 29).

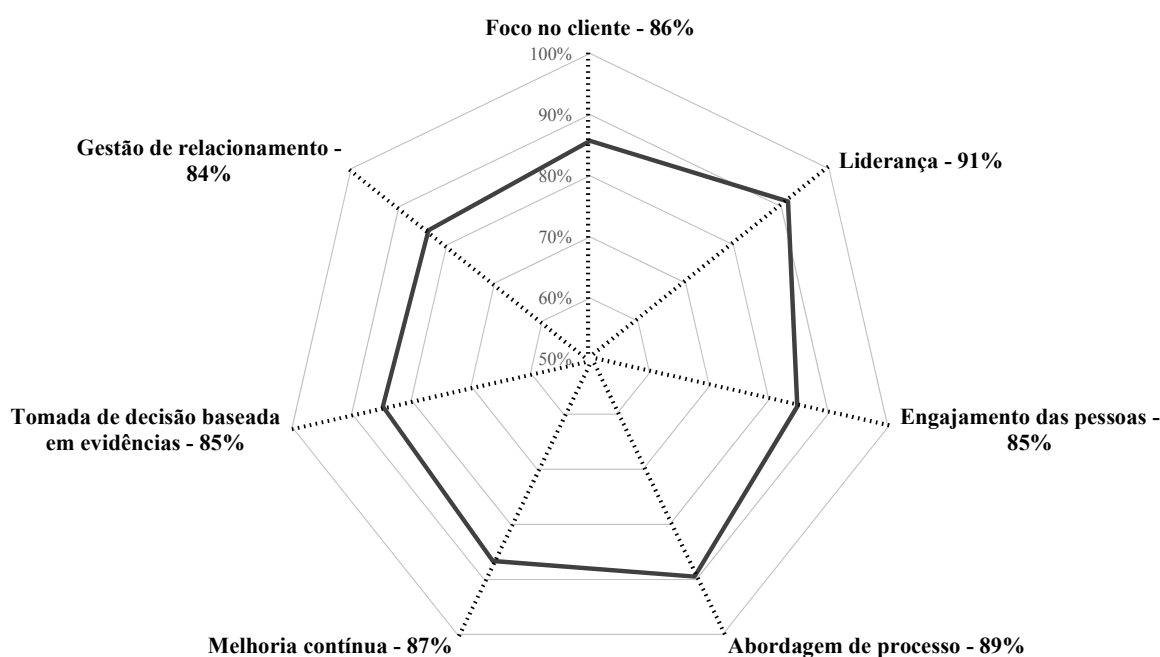
No que se refere ao princípio ‘gestão de relacionamento’, com exceção da afirmativa 35, que trata do compartilhamento de projetos com fornecedores, todas as demais obtiveram grau de concordância de 90% ou mais (soma de ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’), indicando que as práticas relativas ao princípio ‘gestão de relacionamento’ são bastante empregadas nas 21 empresas pesquisadas. Em 95% delas os fornecedores são considerados parceiros no crescimento da organização (afirmativa 33). Segundo a ISO 9000, o êxito sustentado é mais provável de ser alcançado quando a empresa gerencia relacionamentos com todas as suas partes interessadas, especialmente com sua rede de provedores e parceiros (ABNT, 2015). Entretanto, apesar de quase todas as empresas considerarem seus fornecedores como parceiros, em 23% delas não se evidencia um trabalho colaborativo, por parte dos funcionários, no relacionamento com os fornecedores (afirmativa 14). Sobressalta a constatação de que algumas das empresas pesquisadas afirmam considerar os fornecedores parceiros (afirmativa 33), porém seus colaboradores não trabalham em favor dessa parceria. Tal situação mostra uma prática incoerente no âmbito da gestão de relacionamento.

A qualidade dos produtos e ou serviços prestados pelos fornecedores é sistematicamente avaliada em 90% das empresas analisadas (afirmativa 31). O mesmo índice é verificado nas afirmativas 32 e 34 que tratam, respectivamente, da manutenção de uma relação duradoura com os fornecedores e do reconhecimento de melhorias realizadas pelos mesmos. Ambas as afirmativas obtiveram concordância de 90%, na percepção dos dirigentes entrevistados, considerando a soma de ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente. Freitas e Souza (2011) apontam a necessidade de um relacionamento mais próximo com as partes interessadas a fim de controlar sua influência sobre o processo decisório da pequena empresa. Conforme Aguayo (1993) a qualidade não pode ser alcançada, tampouco a

melhoria, sem a cooperação recíproca entre a organização e seus parceiros provedores. Ainda que 90% das empresas pesquisadas busquem uma relação duradoura com os seus fornecedores (afirmativa 32) e 81% dos dirigentes entrevistados confirmem avaliar problemas que podem afetar a relação com os mesmos (afirmativa 19), chama atenção o fato de que 24% das empresas não compartilham planos e projetos de futuro com os seus fornecedores (afirmativa 35) considerados parceiros.

Discutidos os dados apresentados nas Tabelas 2, 3 e 4, com referência à aplicação dos sete princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO, e tendo em conta que ao concordar com as afirmativas constantes no QPGQ os dirigentes entrevistados indicaram a existência de práticas relativas a tais princípios nas pequenas empresas analisadas, os resultados revelam que alguns princípios são mais aplicados do que outros. O Gráfico 6 proporciona uma visão pictórica da presença, em maior ou menor frequência, de cada princípio de gestão da qualidade nas 21 organizações de pequeno porte pesquisadas, considerando a média da soma de ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’ de cada uma das afirmativas correspondentes ao princípio. Por exemplo: em média 86% dos respondentes concordam parcial ou totalmente com as afirmativas 1 a 5, relativas ao princípio ‘foco no cliente’.

Gráfico 6 – Presença de cada princípio de gestão da qualidade



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

O Gráfico 6 revela o princípio ‘liderança’ como o mais presente nas empresas analisadas. Todavia, considerando que a liderança é uma relação de influência, conforme define Maximiano (2007), chama atenção o fato do princípio ‘engajamento das pessoas’ apresentar-se como um dos menos presentes, uma vez que a liderança é, de acordo com Sobral e Peci (2008), um dos papéis do administrador que exerce efeito sobre o comportamento das pessoas. Tendo em vista que, conforme Lessa (2000), é dever da liderança tratar consciente e inteligentemente da individualidade e dos aspectos culturais do trabalhador, seria razoável que a forte presença do princípio ‘liderança’ nas empresas analisadas resultasse numa presença de igual intensidade do princípio ‘engajamento das pessoas’, posto que, segundo Aguayo (1993), é função da liderança eliminar as barreiras que impedem os empregados de se desenvolverem e sentirem-se engajados no trabalho. Tal resultado reforça o argumento de que ao discordar ou concordar com as afirmativas inerentes ao princípio ‘liderança’, o dirigente da pequena empresa se autoavalia e, portanto, suas respostas podem ser influenciadas pela propensão em proteger-se da autocrítica. Uma avaliação baseada na perspectiva dos liderados poderia mostrar um cenário diverso sobre liderança e menos tendencioso. De igual modo, o resultado referente ao princípio ‘engajamento das pessoas’, cuja presença das práticas se verificou a partir da opinião do dirigente, poderia também desvelar cenários distintos a partir do ponto de vista do indivíduo engajado ou não engajado.

4.2.2 Visão Individual por Empresa

A Tabela 5 traz uma visão da presença das práticas relativas aos princípios de gestão da qualidade de forma individual, nas 21 pequenas empresas analisadas, considerando o percentual de concordo ‘parcialmente’ e ‘totalmente’ das afirmativas correspondentes a cada princípio. Destacam-se na tabela as situações em que o percentual é menor ou igual a 60%. Nessas situações a presença das práticas relativas a cada princípio é menor na empresa.

Tabela 5 – Presença dos princípios de gestão da qualidade por empresa

Empresa	Foco no cliente	Liderança	Engajamento das pessoas	Abordagem de processo	Melhoria contínua	Tomada de decisão baseada em evidências	Gestão de relacionamento	Percentual médio de concordo ‘parcialmente’ e ‘totalmente’
Empresa 1	100%	100%	80%	100%	80%	100%	100%	94%
Empresa 2	80%	100%	100%	100%	80%	80%	100%	91%
Empresa 3	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	97%
Empresa 4	60%	80%	80%	80%	100%	100%	60%	80%

Tabela 5 (continuação)

Empresa	Foco no cliente	Liderança	Engajamento das pessoas	Abordagem de processo	Melhoria contínua	Tomada de decisão baseada em evidências	Gestão de relacionamento	Percentual médio de concordo 'parcialmente' e 'totalmente'
Empresa 5	100%	100%	100%	100%	100%	80%	80%	94%
Empresa 6	100%	100%	40%	80%	80%	80%	80%	80%
Empresa 7	100%	100%	80%	80%	100%	80%	40%	83%
Empresa 8	80%	80%	100%	80%	80%	80%	60%	80%
Empresa 9	80%	80%	40%	80%	40%	80%	100%	71%
Empresa 10	80%	100%	100%	100%	100%	100%	40%	89%
Empresa 11	80%	100%	80%	100%	100%	80%	80%	89%
Empresa 12	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Empresa 13	100%	100%	100%	100%	100%	80%	100%	97%
Empresa 14	100%	100%	80%	100%	100%	100%	80%	94%
Empresa 15	100%	100%	80%	100%	80%	100%	100%	94%
Empresa 16	80%	80%	100%	80%	60%	40%	100%	77%
Empresa 17	80%	80%	80%	80%	60%	80%	80%	77%
Empresa 18	60%	60%	80%	40%	80%	100%	80%	71%
Empresa 19	100%	100%	100%	100%	100%	80%	100%	97%
Empresa 20	80%	80%	60%	80%	80%	80%	100%	80%
Empresa 21	60%	80%	100%	100%	100%	60%	80%	83%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Os resultados demonstram que a aplicação dos princípios de gestão da qualidade varia de empresa para empresa. Somente na empresa 12 o percentual de respostas ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’ foi 100% em todas as afirmativas, indicando que as práticas relativas aos princípios são integralmente presentes na organização. Trata-se de uma pequena empresa de proteção radiológica, com 11 funcionários e 15 anos de existência. O dirigente é do gênero feminino, com idade entre 36 e 40 anos e possui curso superior. As empresas 9, 16, 17 e 18, destacadas na Tabela 6, são as que apresentaram percentual médio de ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’ mais baixo, entre 71% e 77%, indicando uma presença menor de práticas inerentes aos princípios de gestão da qualidade.

Tabela 6 – Empresas com o menor presença dos princípios de gestão da qualidade

Empresa	Ramo de atividade	Número de funcionários	Tempo de existência	Escolaridade do dirigente	Idade do dirigente	Gênero do dirigente
Empresa 9	Manutenção industrial	12	Mais de 10 a 15 anos	Superior incompleto	De 31 a 35 anos	Masculino
Empresa 16	Usinagem	98	Mais de 15 anos	Superior completo	Até 25 anos	Masculino
Empresa 17	Auto peças	35	Mais de 15 anos	Superior incompleto	De 41 a 45 anos	Masculino
Empresa 18	Fabricação de painéis elétricos	50	Mais de 5 a 10 anos	Superior incompleto	De 36 a 40 anos	Masculino

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Atendendo ao proposto pelo objetivo específico 2 da presente pesquisa: identificar as práticas adotadas pelas pequenas empresas relacionadas aos princípios de gestão da qualidade. A partir dos dados coletados e analisados, é possível verificar nas 21 pequenas empresas pesquisadas a presença, em maior ou menor frequência, de práticas relativas a cada um dos princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO, apesar da existência de tais práticas variar de uma empresa para outra, conforme observado na Tabela 5. Nota-se, portanto, que a aplicação dos princípios de gestão da qualidade não é uma prerrogativa exclusiva de empresas de médio e grande portes. Segundo Aziz e Ahmad (2013), o nível de conscientização exigido em relação aos princípios de gestão da qualidade ainda é insuficiente ou inexistente na maioria das organizações de pequeno porte. Todavia os resultados do presente estudo revelam que práticas inerentes a esses princípios são presentes nas pequenas empresas analisadas, independentemente do seu nível de conscientização.

4.3. IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Considerando o objetivo específico 3 da presente pesquisa (vide seção 1.3), foi utilizada, conforme detalhado na seção 3.5, uma escala de importância (MARTINS; LINTZ, 2013) para o respondente indicar sua percepção quanto à importância das práticas relativas aos princípios de gestão da qualidade, independentemente se tais práticas ocorrem na empresa. A escala utilizada (SI – sem importância; NMI – não muito importante; PI – pouco importante; MI – muito importante; e EI – extremamente importante) permitiu identificar o grau de importância atribuído pelo dirigente a cada uma das afirmativas e, por conseguinte, a cada um dos sete princípios de gestão da qualidade. O resultado geral é apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 – Resultado geral da escala de importância dos princípios de gestão da qualidade

Princípio de gestão da qualidade	Afirmativa	Escala de importância				
		SI	MNI	PI	MI	EI
Foco no cliente	1) A empresa sabe quem são os seus principais clientes.	0%	0%	0%	24%	76%
	2) A empresa sabe o que os clientes realmente desejam.	0%	0%	0%	33%	67%
	3) A empresa sabe o que é necessário ter para atender às necessidades dos clientes.	0%	0%	0%	14%	86%
	4) A empresa faz frequentemente pesquisas de satisfação com os clientes.	0%	16%	21%	47%	16%
	5) A empresa resolve as reclamações do cliente de forma ágil.	0%	0%	0%	19%	81%

Tabela 7 (continuação)

Princípio de gestão da qualidade	Afirmativa	Escala de importância				
		SI	MNI	PI	MI	EI
Liderança	6) O gestor da empresa deixa claro aos funcionários o que precisa ser feito para a empresa continuar existindo.	0%	0%	5%	38%	57%
	7) O gestor da empresa estabelece metas aos funcionários.	0%	0%	14%	33%	52%
	8) O gestor da empresa fornece aos funcionários o que eles precisam para realizar suas atividades.	0%	0%	5%	33%	62%
	9) O gestor da empresa acompanha os resultados de desempenho.	0%	0%	0%	33%	67%
	10) O gestor da empresa promove um ambiente amistoso para os funcionários trabalharem comprometidos com as metas.	0%	0%	5%	33%	62%
Engajamento das pessoas	11) Os funcionários são reconhecidos como recursos importantes para se atingir as metas da empresa.	0%	0%	0%	48%	52%
	12) Os funcionários são encorajados a aproveitar oportunidades de treinamento em prol dos objetivos da empresa.	0%	5%	10%	45%	40%
	13) Os funcionários trabalham de forma colaborativa no relacionamento com os clientes.	0%	0%	14%	29%	57%
	14) Os funcionários trabalham de forma colaborativa no relacionamento com os fornecedores.	0%	10%	24%	52%	14%
	15) Os funcionários trabalham de forma colaborativa uns com os outros.	0%	0%	10%	43%	48%
Abordagem de processos	16) As atividades, controles, bens e produtos da empresa são administrados de forma inter-relacionada.	0%	0%	20%	45%	35%
	17) As atividades mais importantes da empresa são acompanhadas e analisadas em proveito do alcance das metas.	0%	5%	5%	43%	48%
	18) O gestor da empresa avalia os problemas que podem prejudicar a relação com os clientes.	0%	0%	5%	15%	80%
	19) O gestor da empresa avalia os problemas que podem afetar a relação com os fornecedores.	0%	5%	15%	50%	30%
	20) O gestor da empresa avalia os problemas que podem afetar os funcionários.	0%	0%	10%	33%	57%
Melhoria	21) O gestor da empresa define metas de melhoria para todas as áreas.	0%	10%	5%	48%	38%
	22) Os funcionários são encorajados a realizar melhorias em benefício da empresa.	0%	0%	14%	48%	38%
	23) Os funcionários recebem treinamento para realizar melhorias nos seus processos.	0%	10%	10%	38%	43%
	24) Os resultados de melhorias implantadas são acompanhados e avaliados.	0%	0%	10%	43%	48%
	25) O gestor da empresa reconhece as melhorias alcançadas.	0%	0%	10%	29%	62%

Tabela 7 (continuação)

Princípio de gestão da qualidade	Afirmativa	Escala de importância				
		SI	MNI	PI	MI	EI
Tomada de decisão baseada em evidências	26) As decisões são tomadas com base em informações confiáveis.	0%	0%	0%	24%	76%
	27) As decisões são tomadas com base na experiência pessoal.	0%	5%	33%	52%	10%
	28) O gestor analisa relatórios, planilhas ou gráficos para tomar decisões.	0%	0%	14%	29%	57%
	29) Os funcionários têm acesso às informações que ajudam a tomar decisões.	10%	14%	38%	33%	5%
	30) O gestor da empresa cuida para que as decisões sejam tomadas para o bem da empresa.	0%	0%	0%	19%	81%
Gestão de relacionamento	31) A empresa avalia a qualidade do produto/serviço prestado pelos fornecedores.	0%	10%	0%	33%	57%
	32) A empresa busca uma relação duradoura com os fornecedores.	0%	10%	10%	38%	43%
	33) Os fornecedores são considerados parceiros no crescimento da empresa.	5%	5%	10%	48%	33%
	34) A empresa reconhece melhorias realizadas pelos fornecedores.	0%	14%	19%	38%	29%
	35) Os planos e projetos da empresa para o futuro são compartilhados com os fornecedores.	24%	14%	29%	14%	19%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Ao observar os dados apresentados na Tabela 7, observa-se uma concentração percentual maior nas opções ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’. Com exceção das afirmativas 29 e 35, todas as demais apresentaram índices de importância (soma de ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’) acima de 60%. Conforme Aziz e Ahmad (2013), a maioria das pequenas empresas desconhece a importância dos princípios de gerenciamento de qualidade. O presente estudo, entretanto, indica que as práticas inerentes aos princípios de gestão da qualidade são, predominantemente, consideradas importantes para os dirigentes das pequenas empresas pesquisadas.

As práticas contidas nas afirmativas 1, 2, 3, 5, 9, 11, 26 e 30 são consideradas muito ou extremamente importantes para 100% das pequenas empresas analisadas, tendo em vista a soma de ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’. A Tabela 8 destaca tais práticas, ligadas aos princípios ‘foco no cliente’, ‘liderança’, ‘engajamento das pessoas’ e ‘tomada de decisão baseada em evidências’.

Tabela 8 – Práticas com maior índice de importância nas empresas pesquisadas

Princípio de gestão da qualidade	Afirmativa	Escala de importância				
		SI	MNI	PI	MI	EI
Foco no cliente	1) A empresa sabe quem são os seus principais clientes.	0%	0%	0%	24%	76%
	2) A empresa sabe o que os clientes realmente desejam.	0%	0%	0%	33%	67%
	3) A empresa sabe o que é necessário ter para atender às necessidades dos clientes.	0%	0%	0%	14%	86%
	5) A empresa resolve as reclamações do cliente de forma ágil.	0%	0%	0%	19%	81%
Liderança	9) O gestor da empresa acompanha os resultados de desempenho.	0%	0%	0%	33%	67%
Engajamento das pessoas	11) Os funcionários são reconhecidos como recursos importantes para se atingir as metas da empresa.	0%	0%	0%	48%	52%
Tomada de decisão baseada em evidências	26) As decisões são tomadas com base em informações confiáveis.	0%	0%	0%	24%	76%
	30) O gestor da empresa cuida para que as decisões sejam tomadas para o bem da empresa.	0%	0%	0%	19%	81%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

O princípio ‘foco no cliente’ concentra a metade das práticas consideradas mais importantes para as 21 empresas estudadas. De acordo com Berk (1997) clientes insatisfeitos representam as maiores ocorrências de prejuízo numa empresa, acarretando custos que vão além de simples reclamações. Kotler (2011) ainda afirma que a perda de clientes rentáveis tem consequência direta sobre o lucro da organização. Isso justifica o grau de importância atribuído pelo dirigente da pequena empresa às necessidades e expectativas do cliente. Ademais os dados demonstram que em 95% das pequenas empresas analisadas o dirigente considera importante avaliar problemas que podem prejudicar a relação com os clientes (afirmativa 18). Essa preocupação com o cliente também é conferida aos colaboradores, posto que 86% das empresas pesquisadas consideram muito ou extremamente importante os funcionários trabalharem de forma colaborativa no relacionamento com os clientes (afirmativa 13). Tais práticas, contidas nas afirmativas 13 e 18, são concernentes aos princípios ‘engajamento das pessoas’ e ‘abordagem de processo’, respectivamente, indicando que a importância do foco no cliente se expressa numa convergência de ações que não se limitam a um único princípio de gestão da qualidade.

Convém destacar que as afirmativas que tratam da atuação direta do gestor, isto é, que

implicam numa autoavaliação do dirigente da empresa, majoritariamente obtiveram níveis elevados de importância. Percebe-se, a partir disso, que o gestor tende a considerar muito ou extremamente importantes as suas ações. Leone (1999) admite como uma especificidade individual das organizações de pequeno porte a ‘onipotência’ do proprietário-dirigente cujo comportamento muitas vezes é paternal e egocentrado. Essa característica do gestor da pequena poderia explicar o fato das afirmativas que tratam da sua atuação serem consideradas tão importantes.

A Tabela 9 traz as práticas consideradas menos importantes na percepção dos dirigentes entrevistados, tendo em vista a soma de ‘sem importância’, ‘não muito importante’ e ‘pouco importante’. Compartilhar planos e projetos da empresa para o futuro com os fornecedores (afirmativa 35) é uma prática considerada sem relevância para 67% dos respondentes. Fornecer aos funcionários acesso a informações que ajudam a tomar decisões (afirmativa 29) também é uma prática tida como de menor importância por 62% das pequenas empresas pesquisadas.

Tabela 9 – Práticas com menor índice de importância nas empresas pesquisadas

Princípio de gestão da qualidade	Afirmativa	Escala de importância				
		SI	MNI	PI	MI	EI
Tomada de decisão baseada em evidências	29) Os funcionários têm acesso às informações que ajudam a tomar decisões.	10%	14%	38%	33%	5%
Gestão de relacionamento	35) Os planos e projetos da empresa para o futuro são compartilhados com os fornecedores.	24%	14%	29%	14%	19%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

De acordo com a ISO 9000 a gestão de relacionamentos com sua rede de fornecedores e parceiros deve ser de singular importância para a empresa (ABNT, 2015). Contudo compartilhar planos e projetos da empresa com provedores (afirmativa 35) é uma prática considerada relevante por apenas 33% dos respondentes. A pouca importância atribuída ao compartilhamento de planos e projetos com os fornecedores ocorreria em razão da empresa julgar irrelevante reconhecer melhorias realizadas pelos mesmos (afirmativa 34). Outra razão poderia ser o fato de 33% das empresas analisadas atribuírem pouca ou nenhuma importância ao trabalho colaborativo dos funcionários no relacionamento com os fornecedores (afirmativa 14), embora haja uma preocupação do gestor em avaliar problemas que podem afetar as

relações de fornecimento (afirmativa 19). O resultado permite considerar a recomendação da ISO 9004 que orienta que a empresa tenha em vista a parceria como uma estratégia de relacionamento com fornecedores, de modo que os fornecedores possam investir nessa parceria e partilhar seus resultados com a empresa (ABNT, 2010).

Segundo Robbins (2002), a centralização do processo decisório na pessoa do proprietário-dirigente é uma característica da gestão da pequena empresa, dado o seu alto grau de autonomia decisional, conforme afirma Leone (1999). Isso explicaria a razão de apenas 38% dos respondentes considerarem importante fornecer aos funcionários acesso a informações que ajudam a tomar decisões, posto que, de acordo com Garófalo (2009), Santos, Lima e Rodrigues (2015), as decisões nas organizações de pequeno porte costumam ser centralizadas e baseadas na experiência pessoal do dirigente, limitando a participação de outros membros da empresa no processo decisório.

Analisados os dados apresentados nas Tabelas 7, 8 e 9, no que diz respeito ao grau de importância atribuído às práticas concernentes aos princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO, os resultados demonstram que alguns princípios são considerados mais importantes do que outros e que essa percepção varia de uma empresa para outra. A Tabela 10 proporciona uma visão da importância de cada princípio, geral e de forma individual, por empresa, com base na avaliação dos 21 dirigentes entrevistados, considerando o percentual de respostas ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’ às afirmativas do QPGQ, referentes aos princípios de gestão da qualidade. Seguem destacadas na tabela os casos em que o percentual de respostas (‘muito’ ou ‘extremamente’ importante) é menor ou igual a 60%.

Tabela 10 – Importância dos princípios de gestão da qualidade por empresa

Empresa	Foco no cliente	Liderança	Engajamento das pessoas	Abordagem de processo	Melhoria contínua	Tomada de decisão baseada em evidências	Gestão de relacionamento
Empresa 1	100%	100%	80%	100%	100%	60%	80%
Empresa 2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Empresa 3	100%	100%	100%	100%	80%	100%	80%
Empresa 4	80%	100%	100%	100%	100%	100%	80%
Empresa 5	100%	100%	100%	100%	100%	100%	60%

Tabela 10 (continuação)

Empresa	Foco no cliente	Liderança	Engajamento das pessoas	Abordagem de processo	Melhoria contínua	Tomada de decisão baseada em evidências	Gestão de relacionamento
Empresa 6	100%	100%	80%	80%	100%	60%	60%
Empresa 7	100%	100%	80%	50%	60%	80%	20%
Empresa 8	100%	100%	100%	100%	100%	80%	60%
Empresa 9	80%	80%	80%	80%	40%	80%	100%
Empresa 10	80%	60%	60%	100%	60%	80%	0%
Empresa 11	100%	100%	100%	80%	100%	80%	60%
Empresa 12	100%	100%	60%	100%	100%	80%	100%
Empresa 13	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Empresa 14	100%	100%	100%	100%	100%	80%	80%
Empresa 15	80%	100%	40%	60%	80%	60%	60%
Empresa 16	100%	100%	100%	100%	100%	60%	100%
Empresa 17	80%	100%	100%	80%	100%	60%	100%
Empresa 18	100%	80%	80%	75%	100%	80%	80%
Empresa 19	100%	100%	80%	100%	100%	80%	80%
Empresa 20	80%	60%	80%	40%	40%	60%	60%
Empresa 21	80%	100%	80%	80%	60%	40%	20%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Chama atenção o percentual (0%) de respostas ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’ da empresa 10 às afirmativas relativas ao princípio 'gestão de relacionamento', por se tratar de uma drogaria cuja comercialização de produtos (medicamentos, itens de higiene pessoal etc.) depende de uma eficiência de reabastecimento e, portanto, de uma boa relação com fornecedores. As empresas 7 e 21, dos ramos formação de condutores e construção civil respectivamente, também atribuem pouca ou nenhuma importância às práticas relativas ao princípio ‘gestão de relacionamento’. O percentual de respostas ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’ de ambas não ultrapassa 20%. A empresa 21 se destaca, dado que sua atividade demanda uma intensa relação com fornecedores de materiais de construção.

A valorização do foco no cliente possibilita à pequena empresa, conforme Aziz e Ahmad (2013), obter clientes mais satisfeitos, melhor resultado de vendas e aumento da participação no mercado. Compreende-se, a partir disso, a razão pela qual as práticas relativas ao princípio ‘foco no cliente’ retém significativa importância para as organizações de pequeno porte

pesquisadas. O mesmo não ocorre com princípio ‘gestão de relacionamento’. Nas empresas 5, 6, 7, 8, 10, 11, 15, 20 e 21 as práticas associadas a esse princípio são pouco valorizadas. De acordo com Aziz e Ahmad (2013) pequenas empresas que implementam os princípios de gestão da qualidade fixam uma quantidade limitada de fornecedores, identificam corretamente seus requisitos de qualidade, produção, preço e entrega e os comunicam clara e suficientemente aos seus provedores, além de desenvolverem procedimentos de comunicação com provedores. Tal cenário, no entanto, parece não corresponder à percepção dos dirigentes das referidas empresas quanto à importância do relacionamento com seus fornecedores e parceiros.

A Tabela 11 traz o percentual médio de respostas ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’, concernente a cada um dos sete princípios de gestão da qualidade, considerando as 21 empresas analisadas. Verifica-se que os princípios ‘gestão de relacionamento’ e ‘Tomada de decisão baseada em evidências’ têm importância menor em relação aos demais. As práticas relativas aos princípios ‘foco no cliente’ e ‘liderança’ e são vistas como de elevada importância para os dirigentes entrevistados.

Tabela 11 – Importância de cada princípio de gestão da qualidade

Princípio de gestão da qualidade	Percentual médio de ‘muito’ e ‘extremamente’ importante
Foco no cliente	93%
Liderança	94%
Engajamento das pessoas	86%
Abordagem de processo	87%
Melhoria contínua	87%
Tomada de decisão baseada em evidências	77%
Gestão de relacionamento	70%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

As práticas associadas ao princípio ‘liderança’ são consideradas muito ou extremamente importantes para os dirigentes das pequenas empresas pesquisadas. Além da afirmativa 9, que trata do papel do líder no acompanhamento dos resultados de desempenho cuja importância é presente em 100%, as afirmativas 6 (deixar claro aos funcionários o que precisa ser feito para a empresa continuar existindo), 8 (prover recursos para a realização das atividades) e 10 (promover um ambiente amistoso que favoreça o comprometimento e o atingimento de metas)

são práticas consideradas muito ou extremamente importante na avaliação de 95% dos dirigentes entrevistados, considerando soma de ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), líderes que fomentam contribuições das pessoas criam um ambiente favorável e mais prospectivo que possibilita à empresa de pequeno porte melhor desempenho ao competir no mercado. Essa visão parece ser compartilhada pelos dirigentes entrevistados, ao passo que promover um ambiente amistoso que favoreça o comprometimento e o atingimento de metas (afirmativa 10) é considerada uma prática muito ou extremamente importante.

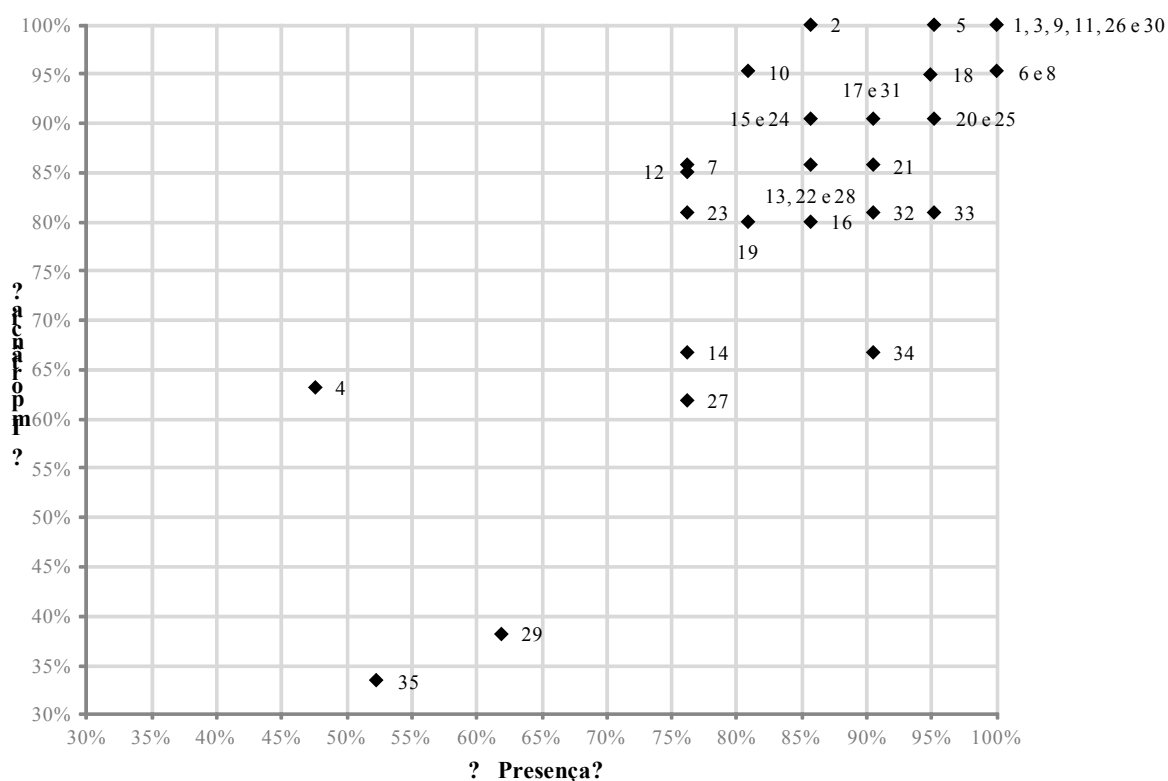
Atendendo ao proposto pelo objetivo específico 3 da presente pesquisa, a saber: identificar o grau de importância atribuído pelos dirigentes de pequenas empresas aos princípios de gestão da qualidade. Foi possível, a partir dos dados coletados e analisados, identificar a importância atribuída a cada uma das práticas relativas aos princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO e, por conseguinte, o grau de importância geral associado a cada um dos sete princípios, considerando as respostas ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’. Os resultados apontam que alguns princípios são considerados mais importantes do que outros e que essa percepção varia de uma empresa para outra.

4.4. COMPARAÇÃO ENTRE PRESENÇA E IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS RELACIONADAS AOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Tendo em vista o objetivo específico 2 (tratado na seção 4.2), a presente pesquisa pôde verificar, a partir do grau de concordância indicado pelo respondente às afirmativas constantes no QPGQ, a presença de práticas relativas aos princípios de gestão da qualidade nas 21 organizações de pequeno porte avaliadas. Ao concordar com a afirmativa o respondente indicou a existência de tal prática na empresa. O objetivo específico 3 (discutido na seção 4.3), por sua vez, tratou da verificação do grau de importância atribuído pelo entrevistado às afirmativas do QPGQ, relativas às práticas concernentes aos princípios de gestão da qualidade, independentemente se tais práticas acontecem ou não na empresa.

O Gráfico 7 apresenta a correspondência entre a presença e a importância atribuídas a cada uma das 35 afirmativas relativas aos princípios de gestão da qualidade, considerando no eixo Importância a soma dos percentuais de ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’ e no eixo Presença a soma de ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’.

Gráfico 7 – Relação entre presença e importância



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Ao observar os dados apresentados no Gráfico 7, nota-se uma concentração de correspondência entre a presença (concordância) e a importância das práticas inerentes aos princípios de gestão da qualidade, contidas nas afirmativas do QPGQ. Destacam-se as afirmativas 1, 3, 9, 11, 13, 17, 18, 22, 26, 28, 30 e 31 cujos percentuais de concordância e importância são integralmente correspondentes, conforme apresentado na Tabela 12.

Tabela 12 – Presença e importância 100% correspondentes

Princípio de gestão da qualidade	Afirmativa	Concordância Soma de CP e CT	Importância Soma de MI e EI
Foco no cliente	1) A empresa sabe quem são os seus principais clientes.	100%	100%
	3) A empresa sabe o que é necessário ter para atender às necessidades dos clientes.	100%	100%
Liderança	9) O gestor da empresa acompanha os resultados de desempenho	100%	100%
Engajamento das pessoas	11) Os funcionários são reconhecidos como recursos importantes para se atingir as metas da empresa.	100%	100%
	13) Os funcionários trabalham de forma colaborativa no relacionamento com os clientes.	86%	86%

Tabela 12 (continuação)

Princípio de gestão da qualidade	Afirmativa	Concordância Soma de CP e CT	Importância Soma de MI e EI
Abordagem de processos	17) As atividades mais importantes da empresa são acompanhadas e analisadas em proveito do alcance das metas.	90%	90%
	18) O gestor da empresa avalia os problemas que podem prejudicar a relação com os clientes.	95%	95%
Melhoria	22) Os funcionários são encorajados a realizar melhorias em benefício da empresa.	86%	86%
Tomada de decisão baseada em evidências	26) As decisões são tomadas com base em informações confiáveis.	100%	100%
	28) O gestor analisa relatórios, planilhas ou gráficos para tomar decisões.	86%	86%
	30) O gestor da empresa cuida para que as decisões sejam tomadas para o bem da empresa.	100%	100%
Gestão de relacionamento	31) A empresa avalia a qualidade do produto/serviço prestado pelos fornecedores.	90%	90%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Afirmativas cuja relação de presença (concordância) e importância é integralmente correspondente são encontradas em cada um dos sete princípios de gestão da qualidade. Isso indica que nas 21 pequenas empresas analisadas é comum práticas consideradas importantes pelo dirigente serem efetivamente realizadas. O inverso também pode ser admitido, ou seja, práticas efetivamente realizadas serem consideradas importantes pelo dirigente. Percebe-se, a partir disso, que o dirigente da pequena empresa tende a valorizar aquilo que pratica.

A relação de presença (concordância) e importância apresentou variação significativa (acima de 10%) em oito das 35 afirmativas, conforme apresentado na Tabela 13. Destacam-se as afirmativas 4, 29, 34 e 35 cuja diferença entre concordância e importância foi de 20 pontos percentuais, em média. As práticas contidas nessas afirmativas são pertinentes aos princípios 'foco no cliente', 'tomada de decisão baseada em evidências' e 'gestão de relacionamento'.

Tabela 13 – Maiores diferenças entre presença (concordância) e importância

Princípio de gestão da qualidade	Afirmativa	Concordância Soma de CP e CT	Importância Soma de MI e EI
Foco no cliente	2) A empresa sabe o que os clientes realmente desejam.	86%	100%
	4) A empresa faz frequentemente pesquisas de satisfação com os clientes.	48%	63%
Liderança	10) O gestor da empresa promove um ambiente amistoso para os funcionários trabalharem comprometidos com as metas.	81%	95%

Tabela 13 (continuação)

Princípio de gestão da qualidade	Afirmativa	Concordância Soma de CP e CT	Importância Soma de MI e EI
Tomada de decisão baseada em evidências	27) As decisões são tomadas com base na experiência pessoal.	76%	62%
	29) Os funcionários têm acesso às informações que ajudam a tomar decisões.	62%	38%
Gestão de relacionamento	33) Os fornecedores são considerados parceiros no crescimento da empresa.	95%	81%
	34) A empresa reconhece melhorias realizadas pelos fornecedores.	90%	67%
	35) Os planos e projetos da empresa para o futuro são compartilhados com os fornecedores.	52%	33%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

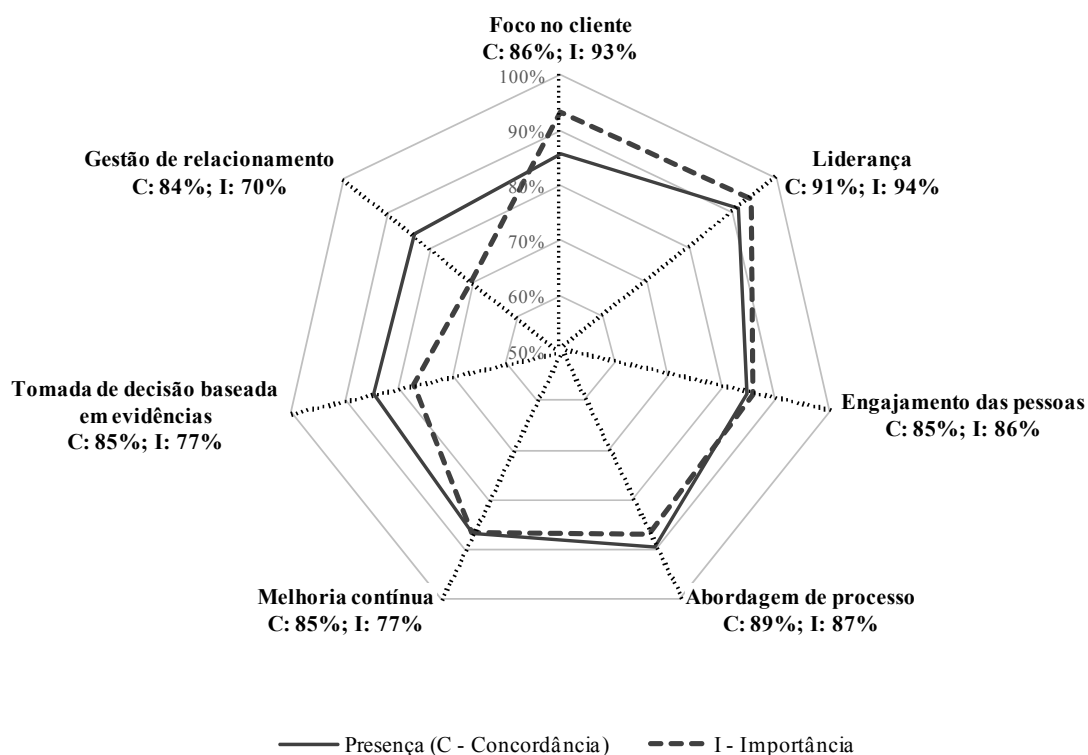
Apesar de 90% das pequenas empresas pesquisadas reconhecerem melhorias realizadas por fornecedores, apenas 67% avalia tal prática como muito ou extremamente importante. De igual modo, somente 38% dos dirigentes considera importante os funcionários terem acesso a informações que ajudam a tomar decisões, embora essa prática esteja presente em 62% das 21 empresas avaliadas. A realização de pesquisas de satisfação com os clientes, além de pouco praticada, também é vista como importante apenas para 63% dos respondentes. Segundo Freitas (2016), apesar de considerar que a mensuração da satisfação do cliente contribui para melhorar os resultados do negócio, a maioria das pequenas empresas não utiliza indicadores de desempenho para medir a satisfação dos clientes.

Observa-se que, de modo geral, nas práticas em que o percentual de 'muito' e 'extremamente' importante é baixo, a presença de tais práticas (índice de concordância) também tende a ser menor. Pode-se admitir, em vista disso, que as afirmativas tidas como de menor importância pelo dirigente da pequena empresa propendem a ser pouco praticadas. De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997) uma das dificuldades do dirigente da pequena empresa é reconhecer o valor das práticas do bom gerenciamento. Leone (1997) completa definindo como uma das especificidades organizacionais das empresas de pequeno porte a fraca maturidade organizacional. Tais características do dirigente e da empresa podem explicar porque algumas práticas relativas aos princípios de gestão da qualidade são menos valorizadas nas organizações de pequeno porte.

Ao analisar o grau de importância conferido às 35 afirmativas concernentes aos princípios de

gestão da qualidade, e a presença das práticas contidas nessas afirmativas, por meio da escala de concordância, nas 21 pequenas empresas pesquisadas, nota-se que alguns princípios são mais aplicados do que outros e que, de igual modo, há princípios considerados mais importantes do que outros. Nota-se ainda que a correspondência entre a presença (concordância) e importância atribuídas ao conjunto das afirmativas inerentes aos princípios de gestão da qualidade pode variar, em maior ou menor grau, de um princípio para outro. O Gráfico 8 permite uma visão da presença, em maior ou menor frequência, de cada princípio, considerando a média da soma de ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’ de cada uma das afirmativas, bem como a visão do grau de importância, tendo em vista o percentual médio de respostas ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’.

Gráfico 8 – Presença e importância de cada princípio de gestão da qualidade



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

A disparidade entre a presença (concordância) e importância atribuídas ao conjunto das afirmativas inerentes aos princípios de gestão da qualidade mostra-se maior no princípio ‘gestão de relacionamento’. Apesar de a prática de avaliar a qualidade do produto / serviço prestado pelos fornecedores (afirmativa 31) apresentar uma relação de presença e importância inteiramente correspondente, o mesmo não ocorre com as demais práticas pertencentes ao princípio, conforme destacado na Tabela 14.

Tabela 14 – Práticas do princípio ‘gestão de relacionamento’ com maior diferença entre presença e importância

Princípio de gestão da qualidade	Afirmativa	Concordância Soma de CP e CT	Importância Soma de MI e EI	Diferença
Gestão de relacionamento	32) A empresa busca uma relação duradoura com os fornecedores.	90%	81%	10 pontos %
	33) Os fornecedores são considerados parceiros no crescimento da empresa.	95%	81%	14 pontos %
	34) A empresa reconhece melhorias realizadas pelos fornecedores.	90%	67%	24 pontos %
	35) Os planos e projetos da empresa para o futuro são compartilhados com os fornecedores.	52%	33%	19 pontos %

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997c), um ponto fundamental da relação com fornecedores é a percepção de que o fornecedor geralmente é mais importante para o comprador do que o comprador (como cliente) é para o fornecedor, quer dizer, o comprador é apenas um entre muitos outros que compram dele. Essa seria uma explicação para a disparidade entre a presença (concordância) e importância atribuídas às práticas de relacionamento com fornecedores demonstrada pela pesquisa. À vista disso, a subsistência da empresa dependeria da avaliação da qualidade do produto/serviço prestado pelos fornecedores. Ademais, a busca por uma relação duradoura com os fornecedores ocorreria em razão da necessidade de se manter um bom preço nas aquisições. Tais práticas se justificariam pela necessidade e não pela sua importância na visão do dirigente.

No tocante ao princípio 'tomada de decisão baseada em evidência', a diferença entre a presença (concordância) e importância advém principalmente da afirmativa 29 que aborda o acesso dos funcionários a informações que ajudam a tomar decisões. A referida prática ocorre em 62% das empresas e também em 62% delas é tida como de nenhuma ou pouca importância. Chama atenção a constatação de que, em certa medida, o acesso por parte dos funcionários a dados inerentes ao processo decisório ocorre, apesar de o dirigente, mesmo permitindo tal prática, considerá-la irrelevante. A justificativa para atribuir pouca ou nenhuma importância à participação dos funcionários nas decisões da empresa poderia ser o fato do dirigente imputar somente a si a importância e a capacidade de tomar decisões para o bem da empresa (afirmativa 30), conforme corrobora Leone (1999).

O princípio 'foco no cliente' também apresentou disparidade entre a presença (concordância) e importância. Embora as práticas relacionadas ao atendimento ao cliente sejam presentes e

consideradas de elevada importância nas 21 pequenas empresas pesquisadas, sobressalta a diferença de (concordância) e importância da afirmativa 4 que trata da realização de pesquisas de satisfação com os clientes. De acordo com Rossi e Slongo (1998), informações sobre níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão em empresas comprometidas com qualidade e, conseqüentemente, com os resultados obtidos junto a seus clientes. Contudo, parece haver pouca consciência dos dirigentes entrevistados de que a resposta da empresa aos movimentos do mercado passa pela pesquisa de satisfação de clientes, conforme corroboram os autores.

Ao observar a correspondência entre presença (índice de concordância: soma de ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’) e o grau de importância (percentual de respostas ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’) relativas a cada um dos princípios de gestão da qualidade, de forma individual, por empresa, nota-se que os resultados variam de uma organização para a outra. A Tabela 15 apresenta a diferença percentual entre presença (concordância) e importância resultante em cada um dos princípios de gestão da qualidade, individualmente para as 21 pequenas empresas analisadas. A tabela mostra ainda, ordenadamente, a quantidade de ocorrências dessa disparidade em cada empresa.

Tabela 15 – Disparidade entre presença (concordância) e importância por empresa

Empresa	Foco no cliente	Liderança	Engajamento das pessoas	Abordagem de processo	Melhoria contínua	Tomada de decisão baseada em evidências	Gestão de relacionamento	Ocorrências de disparidade
Empresa 9	-	-	40%	-	-	-	-	1
Empresa 13	-	-	-	-	-	20%	-	1
Empresa 5	-	-	-	-	-	20%	20%	2
Empresa 12	-	-	40%	-	-	20%	-	2
Empresa 14	-	-	20%	-	-	20%	-	2
Empresa 19	-	-	20%	-	-	-	20%	2
Empresa 1	-	-	-	-	20%	40%	20%	3
Empresa 2	20%	-	-	-	20%	20%	-	3
Empresa 3	20%	-	-	-	20%	-	20%	3
Empresa 7	-	-	-	30%	40%	-	20%	3
Empresa 6	-	-	40%	-	20%	20%	20%	4
Empresa 8	20%	20%	-	20%	20%	-	-	4
Empresa 11	20%	-	20%	20%	-	-	20%	4
Empresa 4	20%	20%	20%	20%	-	-	20%	5
Empresa 10	-	40%	40%	-	40%	20%	40%	5
Empresa 15	20%	-	40%	40%	-	40%	40%	5

Tabela 15 (continuação)

Empresa	Foco no cliente	Liderança	Engajamento das pessoas	Abordagem de processo	Melhoria contínua	Tomada de decisão baseada em evidências	Gestão de relacionamento	Ocorrências de disparidade
Empresa 16	20%	20%	-	20%	40%	20%	-	5
Empresa 17	-	20%	20%	-	40%	20%	20%	5
Empresa 18	40%	20%	-	35%	20%	20%	-	5
Empresa 20	-	20%	20%	40%	40%	20%	40%	6
Empresa 21	20%	20%	20%	20%	40%	20%	60%	7

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

As empresas 9 e 13 apresentaram correspondência entre presença (concordância) e importância em seis dos sete princípios de gestão da qualidade. São as organizações que demonstraram menos ocorrências de disparidade entre aquilo que praticam e que realmente julgam importante, e vice-versa. Seus dirigentes evidenciaram maior coerência entre as ações que valorizam e aquelas que de fato realizam, bem como coesão entre o que julgam importante e o que realmente põem em prática. Ambas as empresas são do segmento industrial, ramos de manutenção e automação.

A empresa 21 apresentou disparidade entre presença (concordância) e importância em todos os sete princípios de gestão da qualidade, seguida pela empresa 20 cuja correspondência entre presença e importância mostrou-se evidente apenas no princípio 'foco no cliente'. O resultado indica que nessas organizações prevalece uma incongruência entre o que é valorizado, em termos de ações relativas aos princípios de gestão da qualidade, e aquilo que realmente é praticado. Tratam-se de empresas de segmentos bastante distintos, construção civil e transporte de cargas. Ambas com mais de 15 anos de atuação no mercado.

Ao comparar a presença de práticas concernentes aos princípios de gestão da qualidade e o grau de importância atribuído pelo dirigente a essas práticas, nas 21 organizações de pequeno porte pesquisadas, nota-se que, além de variar de uma de uma empresa para a outra, os resultados também podem ser diferentes no ramo de atividade. A ocorrência de disparidade entre presença (concordância) e importância verificada em todas as empresas analisadas indicaria que, nesses casos, o dirigente da pequena empresa não tem clareza sobre a importância das práticas inerentes aos princípios de gestão da qualidade, ao passo que muitas dessas práticas, tidas como importantes, sequer são realizadas, ou mesmo algumas aquelas

que são realizadas, são consideradas pouco importantes. Aziz e Ahmad (2013) corroboram ao afirmar que a maioria das pequenas e médias empresas desconhece a importância dos princípios de gestão qualidade e que o nível de conscientização, exigido em relação aos princípios, ainda é insuficiente ou inexistente na maioria das organizações de pequeno porte.

4.5. DIFICULDADES E NECESSIDADES INERENTES À IMPLEMENTAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Tendo em vista o objetivo específico 4 do presente estudo (vide seção 1.3), foram incorporadas ao questionário de pesquisa (QPGQ) duas perguntas abertas (Quadro 29) com o intuito de captar a percepção do respondente quanto às dificuldades e o que é necessário para facilitar a implementação dos princípios de gestão da qualidade na pequena empresa. A partir das transcrições das respostas dos dirigentes entrevistados foi realizada uma análise de conteúdo cujo procedimento seguiu as instruções definidas por Bardin (2010): pré-análise; (ii) exploração do material; e (iii) tratamento dos dados e interpretação. Com base nas questões abertas, fixadas pelo pesquisador, foram definidas duas unidades de contexto (categorias): ‘dificuldades’ e ‘necessidades’. E, a partir da transcrição das frases, foram identificados e quantificados temas comuns que emergiram das conversas, classificados em unidades de registro. O resultado da análise é apresentado e discutido nas seções 4.5.1 e 4.5.2.

4.5.1. Unidade de contexto (categoria): dificuldades

Tabela 16 – Temas relativos à categoria ‘dificuldades’

Unidade de registro	Frequência	%
Mão de obra	17	39%
Tomada de decisão	7	16%
Limitações gerenciais do dirigente	6	14%
Concorrência	5	11%
Atendimento ao cliente	3	7%
Relacionamento com fornecedores	2	5%
Avaliação emocional dos problemas	1	2%
Dependência de terceiros	1	2%
Processos	1	2%
Uso de tecnologias	1	2%
Total	44	100%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

A mão de obra é a dificuldade mais frequente apontada pelas pequenas empresas analisadas, em relação à prática dos princípios de gestão da qualidade. As transcrições abaixo revelam preocupações, frustrações e anseios do dirigente acerca dessa dificuldade, especialmente quanto ao comprometimento dos funcionários:

"[...] o que me preocupa, que me entristece é a falta de comprometimento, isso acaba comigo [...] eu ver uma pessoa sem comprometimento acaba comigo [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 9).

"[...] a gente não consegue montar uma equipe de funcionários em que todos sejam 100% [...]. Tem pessoas que, ele finge que veste a camisa da empresa mas no entanto ali ele vai pra cumprir o horário. Coisas que ele poderia fazer um pouco mais ele não faz [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 14).

"[...] a maior dificuldade que eu tenho sentido é a falta de comprometimento." (DIRIGENTE – EMPRESA 17).

Considerando as respostas às questões fechadas do QPGQ, nota-se que os dirigentes entrevistados consideram importante e promovem um ambiente amistoso para os funcionários trabalharem comprometidos com as metas (afirmativa 10). Além disso, fornecerem o que é necessário para os colaboradores executarem suas atividades (afirmativa 8), encorajando-os a realizar melhorias em benefício da empresa (afirmativa 22). Isso indica que o dirigente empreende esforços no sentido de obter comprometimento da sua mão de obra, porém tal esforço parece não surtir o efeito esperado, conforme nota-se no depoimento dos dirigentes das empresas 9, 14 e 17.

A falta de comprometimento da mão de obra poderia estar relacionada a questões como remuneração, relacionamentos interpessoais como, por exemplo, o modo como o funcionário é tratado pelo dirigente da empresa, ou mesmo em relação ao engajamento do indivíduo. De acordo com Kanh (1990), a perda da conexão pessoal com o trabalho é um sintoma de ‘desengajamento’.

Outra dificuldade relativa à prática dos princípios de gestão da qualidade é a falta de interesse e indisposição da mão de obra em aprimorar-se. Essa preocupação é evidente nas respostas dos dirigentes das empresas 5 e 9:

"[...] pra mim trazer alguém de fora, mais preparado, o custo está sendo mais alto. Internamente eu tento, eu incentivo, eu invisto na capacitação do pessoal, mas tá faltando muito dessas pessoas a vontade, o comprometimento [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 5).

"[...] o que nós gestores dentro da empresa enxergamos como a maior dificuldade que nós temos, o nosso gargalo lá, sem dúvida alguma, é mão de obra. Eu nem digo que seja falta de mão de obra qualificada, mas a gente fala que é falta de mão de obra que tenha interesse, que esteja disposto, de estar lá no horário, trabalhando, desenvolvendo o que ele foi contratado, o que ele se propôs, o que ele assinou um contrato de trabalho pra ofertar [...]. O que a gente vê é uma falta de interesse da mão de obra [...]. O nosso gargalo é, hoje, mão de obra empenhada." (DIRIGENTE – EMPRESA 9).

Chama atenção a falta de interesse e indisposição da mão de obra em aprimorar-se uma vez que 76% dos dirigentes entrevistados concordam que os funcionários são encorajados a aproveitar oportunidades de treinamento (afirmativa 12) e, ademais, assentem que os funcionários recebem treinamento para realizar melhorias nos processos (afirmativa 23). Ou a mão de obra é, de fato é ruim e, nesse caso, não se esforça para melhorar, talvez por falta de contrapartida ou de perspectivas, ou o dirigente está mais preocupado em executar o próprio trabalho e, nessa situação, reclamar do desempenho do pessoal tende a ser um hábito. De todo modo parece ser mais conveniente queixar-se da mão de obra do que admitir ineficácia na condução do treinamento.

Além do comprometimento e do interesse e disposição da mão de obra em aprimorar-se, a falta de pessoal qualificado também é uma dificuldade, conforme observado nas declarações dos dirigentes das empresas 3, 11 e 14:

"[...] Eu acho que o principal problema é de, às vezes, não conseguir resolver alguma coisa por não encontrar no mercado um profissional que consiga se adequar ao que a gente precisa de mudanças [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 3).

"[...] o que é bem dificultoso pra mim é a parte da mão de obra, da mão de obra que tá ficando bem escassa agora, tá difícil de achar a pessoa no mercado, e quando você acha bom é... às vezes a exigência é meia grande né. A dificuldade que eu tenho bastante é essa aí na parte dos funcionários né que, assim, tem caras bons, mas tá mais difícil agora." (DIRIGENTE – EMPRESA 11).

"[...] tem muito poucas pessoas (qualificadas) no mercado, nesse mercado que a gente possa contratar [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 14).

Considerando que a falta de recursos financeiros é uma condição comum em pequenas empresas, é presumível que a falta de mão de obra qualificada possa estar associada ao salário pretendido, dado que a busca por pessoal capacitado tendo em vista aqueles com expectativas salariais reduzidas pode resultar na atração de mão de obra fraca e, por conseguinte, no não preenchimento de vagas especializadas, necessárias ao desenvolvimento da empresa.

A qualificação da mão de obra não é crítica apenas no âmbito operacional. O depoimento dos dirigentes das empresas 3, 7 e 14 demonstram que a falta de pessoal qualificado para funções gerenciais e estratégicas também é uma dificuldade associada à prática dos princípios de gestão da qualidade:

"[...] a gente tem um problema grande de encontrar profissionais capacitados pra área gerencial e áreas estratégicas, de organização de departamentos, que tenha algum conhecimento técnico quanto administrativo [...] mais ainda de ter visão de negócio, um repertório de uma maneira geral." (DIRIGENTE – EMPRESA 3).

"[...] o que eu vejo de dificuldade é conseguir... Vamos dizer assim, o profissional hoje em dia que chega no mercado ele praticamente não tem nenhuma formação em relação a ele conseguir se colocar no lado do gestor. Ele não tem uma base do que é conseguir gerir uma empresa. Então ele vê que ele tem que simplesmente exercer a função dele para receber o benefício do salário no final do mês. Mas as tomadas de decisão daquele funcionário em relação ao cuidado com o cliente, em relação ao cuidado com o patrimônio da empresa, até mesmo em relação a uma negociação, ele não leva em consideração o que tá por detrás da empresa, da gestão da empresa. Não é que ele não leva porque ele não queira, é que realmente ele chega cru pra empresa, ela não tem uma base, ou seja, o funcionário que consegue se destacar [...] é aquele funcionário que sempre consegue se colocar no lado do gestor." (DIRIGENTE – EMPRESA 7).

"[...] a gente sente um pouco de dificuldade em profissionais na área administrativa e conhecimento no nosso setor que é um setor meio restrito. Então pra gente gerenciar e gerir toda a empresa, não é só a prática né, não é só a questão técnica, é um mercado muito fechado ainda e a gente tem uma certa dificuldade em contratar pessoas que trabalhem na parte administrativa. [...] As pessoas precisam se qualificar, conhecer mais esse mercado [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 14).

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997) as organizações pequenas caracterizam-se pela presença de pessoal pouco qualificado. Leone (1999) ainda afirma que uma das especificidades da empresa de pequeno porte é a dependência ante certos empregados. Essa dependência de funcionários qualificados se apresenta como uma sobressalente preocupação dos dirigentes entrevistados, o que a torna uma questão crucial para o pequeno empresário.

Além da mão de obra, outra dificuldade concernente à implementação dos princípios de gestão da qualidade revelada, ainda que de forma difusa, no contexto das conversas com os dirigentes das empresas 4, 5, 6 e 17 é a demasiada sobrecarga resultante da centralização do processo decisório na pessoa do dirigente-proprietário. Garófalo (2009), Grossi e Oliveira Filho (2009), Leone (2009), Robbins (2002) e Santos, Lima e Rodrigues (2015) já reconhecem a decisão centralizada no 'dono' como típica da realidade de organizações de pequeno porte. Apesar da concentração das decisões na figura do proprietário-dirigente reduzir o custo da decisão e permitir respostas rápidas às mudanças do ambiente, conforme afirmam Tavares, Ferreira e Lima (2009), a falta de dados externos confiáveis para a tomada de decisões estratégicas e a insegurança devido à pouca margem para erros parecem ser algumas das causas que dificultam a tomada de decisão, como se pode notar nas respostas dos dirigentes das empresas 2 e 3:

"[...] o sócio tem a intenção, às vezes a vontade, só que às vezes não tem capital, ou às vezes não se sente seguro suficiente pra fazer aquele investimento, aquele aporte, contratar aquele sistema [...]. Gera uma sensação, assim, de não poder errar [...]. Você tem uma possibilidade de erro muito reduzida." (DIRIGENTE – EMPRESA 2).

"[...] é muito difícil a gente ter dados confiáveis, de fato, tanto de associações de classe quanto do próprio mercado [...], não tem nenhuma entidade que vai realmente fazer uma pesquisa melhor elaborada pra saber, por exemplo, como que é o mercado [...]. Esse é o primeiro problema que eu enxergo pra gente poder fazer uma estratégia de administração." (DIRIGENTE – EMPRESA 3).

O depoimento do dirigente da empresa 3 indica a falta de dados externos confiáveis como um entrave para a tomada de decisões estratégicas, porém as respostas à afirmativa 26 do QPGQ indicam que nas 21 empresas analisadas as decisões são tomadas com base em informações confiáveis. Parece haver uma contradição entre o que o dirigente respondeu no questionário e a sua fala. Além de que variados dados de mercado, válidos para respaldar decisões

estratégicas, são produzidos por órgãos como SEBRAE, DIEESE, IBGE, GEM, etc., que são fontes de informações que podem auxiliar a pequenas empresas no seu processo decisório. A falta de dados alegada parece indicar mais uma dificuldade de acesso a esses dados do que a sua indisponibilidade.

Outra dificuldade que se destaca, relativa à prática dos princípios de gestão da qualidade na pequena empresa, são as limitações gerenciais do dirigente. As declarações dos respondentes das empresas 7, 8 e 15, transcritas a seguir, apontam a falta de tempo para se dedicar à gerenciamnto, bem como para aprimorar-se na gestão, além do pouco conhecimento gerencial do dirigente, como razões para essa dificuldade.

"[...] eu enquanto gerenciador deveria estar muito mais ligado às práticas gerenciais do que às práticas operacionais. Por conta de falta de mão de obra qualificada ou recurso para obter a mão de obra qualificada eu me pego a estar trabalhando também na parte operacional aonde, obviamente, eu vou deixar de fazer com maior eficiência a parte gerencial [...]. Você tem a consciência de que você tem que melhorar no aspecto gerencial, na questão de cobrar melhorias, de averiguar se essas melhorias estão sendo feitas, de pontuar quais são os problemas que acontecem na sua empresa pra que você possa planilhar isso e ir buscando melhorias e resultados em cada problema pontuado. Mas em contrapartida te falta tempo, porque você está ali resolvendo problemas operacionais que só você consegue resolver por conta que o seu funcionário não consegue receber uma delegação." (DIRIGENTE – EMPRESA 7).

"[...] o pequeno empreendedor às vezes ele tem que escolher, ou ele se prepara ou ele trabalha." (DIRIGENTE – EMPRESA 8).

"[...] na minha empresa a maior dificuldade que eu tenho é a de não ser um administrador. Eu sou um cara extremamente técnico e isso eu levei alguns anos pra entender que era extremamente necessário [...], não tenho uma boa gestão por falta de conhecimento." (DIRIGENTE – EMPRESA 15).

As alegações de falta de tempo para dedicar-se e aprimorar-se no conhecimento e nas práticas de gerenciamnto podem ser compreendidas levando-se em consideração a rotina do dirigente da pequena empresa que, de acordo com Florén (2006), é informal, inconstante e fragmentada, acrescida da necessidade de rápida alternância entre funções gerenciais e operacionais que resulta num conjunto complexo de papéis e habilidades desempenhados pelo

dirigente. Entretanto, também é provável que a justificativa para o pouco conhecimento gerencial do dirigente seja pela simples razão de que gestores de pequenas empresas nem sempre valorizam boas práticas de gestão, conforme afirmam Longenecker, Moore e Petty (1997).

As limitações gerenciais do dirigente da pequena empresa, bem como as deficiências relativas à mão de obra e também de acesso a dados, podem dificultar a implementação dos princípios de gestão da qualidade. Contudo, ao mesmo tempo que o dirigente sente-se despreparado e a mão de obra é considerada fraca, a pesquisa revela que os princípios são, em diversos níveis, presentes nas empresas analisadas. Ou as práticas associadas aos princípios de gestão da qualidade são de fácil implantação e demandam pouca complexidade de sistemas e recursos, ou dependem de uma infraestrutura sofisticada e, neste caso, a intensidade com que são praticadas seria menor do que o indicado pelos 21 dirigentes entrevistados.

As demais dificuldades identificadas a partir da análise do conteúdo das entrevistas com os dirigentes das 21 empresas pesquisadas, concentram-se nos temas: concorrência, atendimento ao cliente, relacionamento com fornecedores, avaliação emocional dos problemas, dependência de terceiros, processos e uso de tecnologias. No entanto essas situações foram pontuais. O Tabela 17 traz algumas das declarações dos dirigentes entrevistados que exprimem as preocupações e inquietações que motivam essas dificuldades.

Tabela 17 – Temas menos frequentes relativos à categoria ‘dificuldades’

Unidade de registro / Freq.	Declaração:
Concorrência (11%)	"[...] hoje tá muito difícil a captação de cliente. A concorrência ela é muito forte [...] e desleal [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 4). "[...] o mercado é muito desleal. Nem todos trabalham com ética [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 12).
Atendimento ao cliente (7%)	"[...] o maior problema que eu tenho nesse segmento é prazo. Sempre o prazo que eu dou o cliente quer o outro prazo, ele quer antes. Esse é um aspecto negativo." (DIRIGENTE – EMPRESA 13).
Relacionamento com fornecedores (5%)	"[...] por que você já tá acostumado com os seus fornecedores, com a qualidade, principalmente pequena empresa, a gente não tem uma lista muito grande de fornecedores. Então quando a gente troca o fornecedor a gente corre o risco de ter uma, de afetar um pouco a qualidade por conta de um fornecedor que a gente não conhece ainda [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 12).
Avaliação emocional dos problemas (2%)	"[...] o financeiro não pode gerenciar uma produção porque o não-conforme pra ele é prejuízo financeiro, então o emocional acaba se envolvendo diretamente na situação. Então aquela peça que o cara matou ou estragou, por qualquer motivo que seja, se torna um problema direto e financeiro e, às vezes, o emocional não consegue se controlar [...]. Hoje tem a tomada de decisão, mas eu não posso deixar o emocional tomar conta da situação, tem que pensar com racionalidade." (DIRIGENTE – EMPRESA 6).

Tabela 17 (continuação)

Unidade de registro / Freq.	Declaração:
Processos (2%)	"[...] porque você não tem um sistema que gere uma produção. Você tem um cara que tem a produção dentro da cabeça dele, que sou eu [...], então é assim, a profissionalização da empresa, a falta de um sistema de produção que rode, não sozinho porque nada roda sozinho, mas que tenha um passo a passo e tal, uma coordenação, é.. escrito. Então acho que falta isso [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 6).
Uso de tecnologias (2%)	"[...] os meus processos são antigos [...], pelo fato de não ter me esforçado mais na parte de informática, eu vou deixando, entendeu? Vou deixando e fazendo o negócio arcaico [...], eu faço tudo na mão [...], apesar de ter uma mente aberta, que eu consegui isso com cursos, com treinamento, eu ainda fico muito refém do antigo [...], eu sinto muita dificuldade e medo de mudar [...], eu vou fazendo do meu jeito." (DIRIGENTE – EMPRESA 4).

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

As dificuldades reveladas pelos dirigentes entrevistados, associadas à prática dos princípios de gestão da qualidade, permitem compreender, mais a fundo, a conjuntura da pequena empresa e os seus desafios cotidianos. Muitas dessas preocupações, frustrações e anseios do dirigente da empresa podem ser decorrentes de condicionantes ambientais (contexto em que a empresa está inserida), organizacionais (estrutura, comportamento, decisão e estratégia) e comportamentais (crenças, postura e ações do dirigente), sob os quais as organizações de pequeno porte estão submetidas. De acordo com Cêra e Escrivão Filho (2003), as dificuldades de aplicação de modelos gerenciais, preconizadas nas teorias da administração (incluindo a gestão da qualidade) nas pequenas empresas advêm da falta de métodos apropriados às suas especificidades que surgem a partir desses condicionantes. Cezarino e Campomar (2006) e Garófalo (2009) categorizam as especificidades e condicionantes da pequena empresa em três dimensões: (i) gestão informal; (ii) baixa qualidade gerencial; e (iii) escassez de recursos. Nota-se que as dificuldades relatadas pelos dirigentes entrevistados são pertinentes a essas dimensões.

Tendo em conta as dificuldades relatadas pelos respondentes e sua aderência às especificidades e condicionantes da pequena empresa, pode-se considerar, com respaldo no argumento de Kriek e Tontini (1999), que muitas organizações de pequeno porte resistem à implantação de sistemas gerenciais, em razão da falta de recursos, do despreparo da mão de obra e dos custos de operação. Seria possível ainda admitir que as dificuldades predominantes, inerentes a mão de obra, tomada de decisão e limitações gerenciais do dirigente, encontradas nas pequenas empresas analisadas, são resultantes da 'cultura gerencial

brasileira', ou ainda, da dificuldade do dirigente fundador em ajustar-se a papéis organizacionais convencionais, conforme afirmam Longenecker, Moore e Petty (1997).

4.5.2. Unidade de contexto (categoria): necessidades

Identificadas as dificuldades relatadas pelos dirigentes entrevistados, referentes à prática dos princípios de gestão da qualidade, a análise seguinte trata da unidade de contexto (categoria) 'necessidades'. Os respondentes foram questionados pelo pesquisador sobre o que é necessário para facilitar a implementação das práticas relativas aos princípios de gestão da qualidade na pequena empresa. A partir do exame das respostas foram identificados e quantificados temas comuns que emergiram dos diálogos, classificados nas unidades de registro apresentadas na Tabela 18.

Tabela 18 – Temas relativos à categoria 'necessidades'

Unidade de registro	Frequência	%
Implantar sistemas	7	28%
Definir melhor papéis e responsabilidades	4	16%
Buscar mais conhecimento em gestão	3	12%
Trazer mão de obra qualificada	3	12%
Padronizar os processos / rotinas	2	8%
Separar as finanças pessoais das finanças da empresa	2	8%
Buscar novas técnicas de produção	1	4%
Diferenciar o produto do concorrente	1	4%
Investir em infraestrutura	1	4%
Separar a gestão da operação	1	4%
Total	25	100%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

A implantação de sistemas é um dos assuntos mais presentes, na percepção dos dirigentes entrevistados, acerca do que é necessário para facilitar a implementação das práticas inerentes aos princípios de gestão da qualidade na pequena empresa. As transcrições a seguir revelam essa necessidade:

"[...] um sistema no mercado que eu atuo hoje [...] é extremamente necessário. Estamos implantando [...]. A implantação do sistema pra captação de novos clientes,

pra trazer novos clientes e otimizar o tempo do fechamento, da negociação, da resposta pro cliente. Esse sistema vai trazer a efetividade que a gente precisa." (DIRIGENTE – EMPRESA 2).

"[...] a gente tá pensando em alguma ferramenta administrativa, SAP, por exemplo né, pra poder ajudar de uma certa forma [...]. Esse SAP é uma ferramenta bastante bacana que você consegue administrar sem muita burocracia. Você alimenta os dados e você consegue saber o que realmente está acontecendo no momento [...]. A gente tá pensando em investir numa ferramenta administrativa. É o que a gente pensa no momento." (DIRIGENTE – EMPRESA 14).

"[...] hoje eu sinto a necessidade de um sistema industrial melhor. Hoje a gente é muito carente na parte de sistema. Eu tenho procurado um sistema pra ver se eu consigo administrar melhor o chão de fábrica, a fabricação de produto, compra de material, compra de insumos. Hoje eu sinto que se eu tiver um sistema que me controle a entrada de produto, saída, eu consigo administrar melhor a empresa." (DIRIGENTE – EMPRESA 18).

A necessidade de implantar um sistema para captação de novos clientes indica uma preocupação do pequeno empresário acerca da manutenção do seu negócio que depende fundamentalmente da capacidade de atrair e reter clientes. Essa preocupação também se expressa no grau de importância conferido ao princípio ‘foco no cliente’ cujas práticas, definidas nas afirmativas 1, 2, 3 e 5 do QPGQ, são consideradas muito ou extremamente importantes pelos dirigentes entrevistados. Atender à necessidade de implantação de softwares que auxiliem na operação e na gestão da empresa parece demandar pouco esforço considerando que uma das especificidades da pequena empresa é a presença de sistemas de informações simples, segundo Leone (1999). Entretanto, a aquisição de ferramentas tecnológicas poderia representar, além de uma necessidade, um desafio devido à escassez de recursos que é uma condicionante típica das organizações de pequeno porte.

Outra necessidade que visa facilitar a implementação das práticas concernentes aos princípios de gestão da qualidade é a melhor definição de papéis e responsabilidades, especialmente quando se referem a funções de gestão. Os depoimentos seguintes apontam essa necessidade na percepção dos dirigentes das empresas 6 e 9:

"[...] a mesma proximidade que às vezes atrapalha às vezes também ajuda, só que a

gente tem que saber os limites de cada um. Então, por exemplo, se hoje tem a tomada de decisão, mas eu não posso deixar o emocional tomar conta da situação, tem que pensar com racionalidade. Eu acho que esse é o grande ponto que tem que se dividir, que por mais que fosse uma família inteira gerenciando uma empresa pequena, se cada um soubesse os seus limites acho que funcionaria muito bem." (DIRIGENTE – EMPRESA 6).

"[...] o que a gente tem que fazer sobre processos, como é uma empresa muito pequena [...] acontece muito de um atravessar o assunto do outro [...] hoje a gente não consegue enxergar uma solução porque isso tem que estar nas nossas costas, não tem muito o que fazer. Eu não consigo ver uma ferramenta que vai eliminar isso [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 9).

De acordo com Garófalo (2009) a presença de membros da família dificulta a racionalização de funções, responsabilidades, cargos e salários, podendo até interferir no comando hierárquico da empresa. Em vista disso a definição de papéis e responsabilidades seria uma necessidade motivada pelas relações familiares características da gestão informal da organização de pequeno porte. O relato do dirigente da empresa 6 sinaliza claramente essa questão: “[...] por mais que fosse uma família inteira gerenciando uma empresa pequena, se cada um soubesse os seus limites acho que funcionaria muito bem.” (DIRIGENTE – EMPRESA 6).

O envolvimento de familiares do dirigente no funcionamento da empresa revela um aspecto da cultura organizacional prevalecente da pequena empresa, definida, segundo Grossi e Oliveira Filho (2009), como uma extensão da cultura familiar, na qual as estratégias e decisões expressam crenças e valores da família, dificultando, dessa maneira, uma melhor definição de limites, papéis e responsabilidades.

Além da melhor definição de papéis e responsabilidades, outra necessidade revelada pelos dirigentes entrevistados é a busca por mais conhecimento em gestão. A indicação dessa necessidade seria uma resposta à dificuldade ‘limitações gerenciais do dirigente’, tratada na seção anterior. Cabe salientar que ao reconhecer a necessidade de se buscar mais conhecimento em gestão o dirigente admite suas próprias limitações gerenciais, ou seja, emite um juízo sobre si mesmo. Tendo em vista que é natural proteger-se de críticas, seria aceitável suspeitar que a dificuldade ‘limitações gerenciais do dirigente’ é mais frequente do que o

apurado pela pesquisa.

As necessidades menos frequentes, identificadas com base na análise do conteúdo dos diálogos com os 21 dirigentes entrevistados, são: padronizar os processos e rotinas, separar as finanças pessoais das finanças da empresa, buscar novas técnicas de produção, diferenciar o produto do concorrente, investir em infraestrutura e separar a gestão da operação. Essas necessidades foram pontuais e, de certo modo, previsíveis. A Tabela 19 traz algumas dessas necessidades declaradas pelos respondentes.

Tabela 19 – Temas menos frequentes relativos à categoria ‘necessidades’

Unidade de registro / Freq.	Declaração:
Trazer mão de obra qualificada (12%)	"[...] o que facilitaria é a gente ter acesso ao dinheiro, que eu digo, pra inclusive contratar pessoas que tenham uma qualificação melhor [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 3).
Separar as finanças pessoais das finanças da empresa (8%)	"[...] o que talvez a gente melhora no nosso processo é separar mais a vida pessoal, né, da vida corporativa. O nosso problema financeiro, que nós enfrentamos e atravessamos [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 9).
Buscar novas técnicas de produção (4%)	"[...] eu comecei fazer engenharia de produção justamente pra profissionalizar os processos [...], profissionalizar as operações. Eu pegar a técnica e aplicar no processo. Porque hoje, querendo ou não, é muito caseiro a produção. Por mais deficiente que seja, ela é caseira [...]. Eu não posso ficar a minha vida inteira encima do funcionário porque ele tem que produzir mais. Eu tenho que buscar técnicas e aplicar pra que ele produza mais." (DIRIGENTE – EMPRESA 6).
Diferenciar o produto do concorrente (4%)	"[...] eu como gerencio a obra, eu acho que é, vamos supor [...] como eu faço projeto é, aí pensando no cliente final mesmo, o cara que vai comprar o apartamento, um tipo de acabamento diferente [...]. Se destacar em algum sentido pra empolgar mais o cliente, pra ele querer comprar o nosso imóvel [...]. Não ser o padrão de todas as construtoras, não igual a todo mundo." (DIRIGENTE – EMPRESA 1).
Separar a gestão da operação (4%)	"[...] Eu acredito na profissionalização da empresa. Então, por exemplo, contratar pessoas, ou uma pessoa eficiente pra que faça o gerenciamento e a gestão, que são os donos, as tomadas de decisões seriam feitas a distância. Então eu faço o planejamento e falo olha esse aqui é o planejamento, se vira! Então eu vou ser o cara que pensa e ele o cara que faz. Eu acho que essa questão de separar o cara que pensa do cara que faz eu acho muito importante." (DIRIGENTE – EMPRESA 6).

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Haja vista que a falta de pessoal qualificado é uma dificuldade frequente nas empresas pesquisada, uma maneira de suprir a necessidade de trazer mão de obra qualificada poderia ser o aprimoramento da mão de obra interna por meio da prática de treinamentos. Em 76% das empresas analisadas os funcionários recebem treinamento para realizar melhorias nos processos (afirmativa 23). Ademais, os dirigentes procuram encorajar os funcionários a

aproveitar oportunidades de treinamento (afirmativa 12). Observa-se, a partir disso, que a mão de obra é uma questão de grande relevância no âmbito da pequena empresa, seja encarada como dificuldade, seja como solução.

No tocante à necessidade 'separar a gestão da operação', chama atenção o fato de que ao ser questionado, no momento da entrevista, sobre os aspectos da gestão foi comum o dirigente basear sua resposta em elementos da operação e fabricação do produto, ou da empresa como um todo, apesar do pesquisador insistir na reflexão sobre a gestão e a administração da empresa. Nota-se, portanto, que o dirigente da pequena empresa tem dificuldade em separar o que é gestão do que é operação.

As declarações dos dirigentes entrevistados acerca das dificuldades e do que é necessário para facilitar a implementação das práticas relativas aos princípios de gestão da qualidade na pequena empresa exteriorizam suas preocupações, frustrações e anseios, assim como suas prioridades. Ao reconhecer tais dificuldades e necessidades o dirigente, além de contemplar a realidade da sua organização, foi, por meio do presente estudo, estimulado a refletir sobre aspectos da gestão da empresa e conjecturar oportunidades de melhorias a partir do conhecimento de práticas relativas aos princípios de gestão da qualidade, por exemplo aquelas contidas nas 35 afirmativas do QPGQ, acerca das quais foi conduzido a pensar.

É crível, a partir do exposto, considerar que a adoção dos princípios de gestão da qualidade como um conjunto de pressupostos subjacentes de como visualizar a relação com os clientes, funcionários, fornecedores e concorrentes, poderia ser influenciada pelas características e especificidades gerenciais da pequena empresa cujas práticas para incorporar esses princípios podem, na percepção do seu dirigente, encontrar maiores ou menores dificuldades e ou necessidades.

O desafio que se interpõe é buscar o equilíbrio entre o que é necessário à adoção dos princípios de gestão da qualidade e o que a empresa está realmente disposta a fazer nos âmbitos da sua infraestrutura, processos e recursos existentes. O fato de a presente pesquisa trazer uma quantidade de temas relativos à categoria 'necessidades' (Tabela 18) menor que o número de temas relativos à categoria 'dificuldades' (Tabela 16), 25 contra 44, já sinaliza, ao que parece, um reconhecimento de que é muito difícil enfrentar a gestão informal, a baixa qualidade gerencial e a escassez de recursos, e denota um recuo do dirigente no enfrentamento

desses desafios, ou seja, é sempre mais fácil reclamar das dificuldades do que focar-se em resolvê-las.

4.6. CARACTERÍSTICAS E ASPECTOS GERENCIAIS DA PEQUENA EMPRESA NO CONTEXTO DA APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Baseados na teoria sobre especificidades e condicionantes da pequena empresa (vide seção 2.6.1), as características e aspectos gerenciais da organização de pequeno porte apresentam-se como tópicos relevantes no contexto da adoção e do senso de importância das práticas relativas aos princípios de gestão da qualidade, assim como sobre a visão do dirigente acerca das dificuldades e necessidades concernentes à aplicação desses princípios. A fim de verificar empiricamente essas características e aspectos gerenciais, atendendo ao proposto no objetivo específico 5 do presente estudo (vide seção 1.3), foi incorporada ao questionário de pesquisa (QPGQ), conforme descrito na seção 3.5, um bloco de 15 afirmativas sobre: (i) gestão informal; (ii) baixa qualidade gerencial; e (iii) escassez de recursos. O uso da escala de concordância (DT – discordo totalmente; DP – discordo parcialmente; NCND – nem concordo nem discordo; CP – concordo parcialmente; e CT – concordo totalmente) permitiu verificar, a partir das respostas dos dirigentes entrevistados, a presença dessas características e aspectos gerenciais nas 21 pequenas empresas analisadas. O resultado geral é apresentado na Tabela 20.

Tabela 20 – Resultado geral da escala de concordância relativa às características e aspectos gerenciais da pequena empresa

Afirmativa		Escala de concordância				
		DT	DP	NCND	CP	CT
Gestão informal	36) O patrimônio do proprietário e o patrimônio da empresa são tratados como se fossem uma coisa só.	38%	10%	5%	10%	38%
	37) O controle financeiro da empresa pode ser mais eficiente.	5%	0%	10%	29%	57%
	38) As decisões da empresa são tomadas pelo proprietário/dirigente.	0%	10%	5%	5%	81%
	39) Familiares do proprietário/dirigente envolvem-se no funcionamento da empresa.	38%	5%	10%	14%	33%
	40) A experiência pessoal do proprietário-dirigente orienta a administração da empresa.	0%	5%	5%	43%	48%

Tabela 20 (continuação)

Baixa qualidade gerencial	41) A empresa precisa de mais processos, controles e registros financeiros que forneçam informações suficientes.	5%	10%	0%	24%	62%
	42) A empresa precisa ter pessoal mais capacitado para avaliar as decisões.	14%	10%	10%	43%	24%
	43) A empresa precisa buscar técnicas para poder definir estratégias de competitividade.	0%	5%	5%	38%	52%
	44) O proprietário/dirigente precisa buscar capacitação para cumprir a missão e as estratégias da empresa.	10%	0%	10%	19%	62%
	45) A empresa precisa buscar condições para implantar um sistema gerencial.	24%	14%	0%	38%	24%
Escassez de recursos	46) Obter recursos para investimentos é um desafio para a empresa.	5%	14%	10%	14%	57%
	47) A empresa precisa contratar mais funcionários.	24%	29%	14%	14%	19%
	48) A empresa precisa ampliar o seu conhecimento técnico.	5%	16%	11%	32%	37%
	49) A empresa precisa buscar outras fontes para obter recursos financeiros.	29%	14%	14%	14%	29%
	50) O funcionamento da empresa depende de pessoas competentes.	0%	0%	0%	0%	100%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

As respostas às 15 afirmativas sobre gestão informal, baixa qualidade gerencial e escassez de recursos trazem uma visão acerca das características e aspectos gerenciais das 21 pequenas empresas pesquisadas. Essa visão, no entanto, limita-se a questões fechadas, pré-determinadas pelo pesquisador. Para ampliar a compreensão dessas características e aspectos gerenciais foi incorporada ao QPGQ uma pergunta aberta (Quadro 31) com o intuito de identificar como o dirigente, a partir da disposição de assuntos contidos nas afirmativas 36 a 50, define a gestão da sua empresa em aspectos positivos e negativos. Com base na transcrição das respostas foi realizada uma análise de conteúdo, baseada em Bardin (2010). Como consequência foram definidas duas categorias (unidades de contexto): ‘aspectos negativos’ e ‘aspectos positivos’. A partir dessas categorias foram quantificados temas comuns, revelados nas entrevistas, identificados e classificados em unidades de registro. A Tabela 21 apresenta a frequência dos temas relativos aos aspectos negativos da gestão, que emergiram dos diálogos.

Tabela 21 – Temas relativos à categoria ‘aspectos negativos’

Unidade de registro	Frequência	%
Gerenciamento da mão de obra	6	17%
Falta de recursos	6	17%
Entraves do governo	5	14%
Acesso a crédito	4	11%
Processos dependentes da atuação do dirigente	4	11%

Tabela 21 (continuação)

Indistinação entre finanças pessoal e empresarial	3	9%
Planejamento financeiro	2	6%
Planejamento estratégico	2	6%
Carga tributária	2	6%
Gerenciamento de custos	1	3%
Total	35	100%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

As considerações sobre os resultados destacados nas Tabelas 20 e 21 são tratados nas seções subsequentes. Outras características das pequenas empresas, incluindo o levantamento dos temas relativos à categoria 'aspectos positivos' da gestão, são analisadas e discutidas na seção 4.6.4.

4.6.1. Sobre a Gestão Informal

De acordo com Garófalo (2009) e Leone (1990) um dos aspectos da gestão informal das organizações de pequeno porte é a indistinação entre patrimônios pessoal e empresarial. Essa não é, todavia, uma característica predominante nas 21 pequenas empresas analisadas. Apenas parte dos respondentes, 48%, considerando a soma de 'concordo parcialmente' e 'concordo totalmente', endossa a afirmativa 36, por exemplo os dirigentes das empresas 1, 7 e 9, que tratam a questão como um dos aspectos negativo da gestão:

"[...] uma dificuldade que eu vejo é não separar, vamos supor, o financeiro do pessoal e da empresa [...]. Ao invés de separar todo mês uma parte, um pró-labore pras contas, se um dia a obra acaba, acaba o dinheiro de casa também [...]. É muito complicado. É um problema muito grande." (DIRIGENTE – EMPRESA 1).

"[...] a minha administração tem um ponto negativo na questão financeira em não conseguir muito bem distinguir caixa empresa e salário do gestor. Isso é muito difícil [...]. O certo é separar, tem que separar." (DIRIGENTE – EMPRESA 7).

"[...] hoje um problema de gestão que é, acho que é isso, é o financeiro que é muito interligado com o pessoal ainda [...], é muito vinculado." (DIRIGENTE – EMPRESA 9).

Embora a indistinação entre finanças pessoal e empresarial não seja considerada um aspecto

negativo preponderante, na percepção dos dirigentes entrevistado, contraditando Garófalo (2009) e Leone (1990), a separação das finanças pessoais das finanças da empresa é vista como uma necessidade por parte dos respondentes (vide Tabela 18), no sentido de facilitar a prática dos princípios de gestão da qualidade. Embora a gestão independente das finanças pessoais das finanças da empresa, presente em metade das empresas estudadas, possa ser um indicativo de maturidade gerencial, tal quadro conflita com o fato de que 62% dos dirigentes entrevistados concordam que a empresa precisa buscar condições para implantar um sistema gerencial (afirmativa 45).

De qualquer modo, ante ao exposto, tratar o patrimônio pessoal e empresarial como se fossem uma coisa única expõe um aspecto negativo da gestão da organização, enquanto que, segundo Garófalo (2009) prejudica a avaliação de desempenho, a definição de estratégias e a análise financeira da pequena empresa, além de limitar a sua capacidade de implementar uma administração mais profissional.

A ausência de dados financeiros consistentes revela outro aspecto da gestão informal. De acordo com os resultados do presente estudo, o controle financeiro da empresa pode ser mais eficiente na avaliação de 86% dos respondentes (afirmativa 37). O depoimento do dirigente da empresa 2 confirma essa constatação ao destacar o planejamento financeiro como um dos aspectos negativos da gestão:

"[...] a gente acaba tendo um conhecimento da parte financeira um pouco mais deficiente porque a gente não consegue ter um planejamento tão bom, assim, principalmente sendo uma empresa pequena [...], e aí eu acho que pra se planejar financeiramente é muito complicado [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 2).

Apesar de valer-se de alguns instrumentos de controle financeiro, o pouco conhecimento dos funcionários e a conseqüente ausência de informações acarretam à pequena empresa uma gestão financeira limitada, conforme afirmam Almeida, Pereira e Lima (2016). Entretanto, a consciência de que controle financeiro da empresa poderia ser mais eficiente reforça a necessidade de se buscar condições para implantar um sistema gerencial (afirmativa 45).

Outra característica da gestão informal da pequena empresa é a centralização do processo

decisório na pessoa do dirigente-proprietário. Essa característica, reconhecida por Grossi e Oliveira Filho (2009), Robbins (2002) e Santos, Lima e Rodrigues (2015), é admitida por 90% dos respondentes que concordam parcial ou totalmente que a experiência pessoal do dono orienta a administração da empresa (afirmativa 40), sendo dele a prerrogativa das decisões do negócio (afirmativa 38). A retenção do poder de decisão, contudo, é vista por 16% dos dirigentes entrevistados como uma das principais dificuldades na implementação dos princípios de gestão da qualidade (vide Tabela 16), dada a demasiada sobrecarga resultante da concentração das decisões na figura do proprietário. O fato dos processos tornarem-se muito dependentes do conhecimento e atuação do dirigente é visto, inclusive, pelos respondentes das empresas 6 e 15, como um aspecto negativo da gestão:

"[...] todos os processos estão dependentes de uma cabeça, no caso o gerente da produção que hoje sou eu [...]. A empresa não pode depender de uma única pessoa, tem que ter um sistema funcionando." (DIRIGENTE – EMPRESA 6).

"[...] Se eu precisar ampliar as estratégias e atacar mais clientes eu sou limitado porque eu vou chegar uma hora que eu não vou conseguir, porque eu não vou ter volume de pessoas competentes pra atender, aí volta muito pra mim, a parte técnica, aí eu acabo saindo muito da empresa pra poder cumprir um assunto mais técnico e eu descubro então [...], por que aí eu saio do administrativo da empresa que já não é bom, porque sou eu que faço [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 15).

As relações familiares também são uma característica da gestão informal da pequena empresa, segundo Garófalo (2009) e Leone (1999). Os dados da pesquisa mostram, contudo, que essa realidade não é vivenciada por todas as pequenas empresas analisadas. Apenas em 48% delas os familiares do dirigente-proprietário envolvem-se no funcionamento da organização (afirmativa 39). Isso reforça a ideia de que, apesar das limitações gerenciais do dirigente, vistas como uma dificuldade relativa à prática dos princípios de gestão da qualidade (vide Tabela 16), pode haver, em parte, maturidade gerencial na pequena empresa no que diz respeito à racionalização das funções e responsabilidades hierárquicas.

O quadro obtido a partir das respostas às afirmativas 36 a 40 desvelam a presença, em maior ou menor grau, de pouca formalidade na gestão das 21 pequena empresas pesquisadas cujo funcionamento pode ser comparado a um sistema orgânico caracterizado por capacidade de mudanças rápidas, porém com menor controle.

4.6.2. Sobre a Baixa Qualidade Gerencial

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997) a ineficiência gerencial, apesar de ocorrer em algumas grandes empresas, é uma fraqueza prevaiente das organizações de pequeno porte. Conforme Yusof e Aspinwall (2000), a adoção e implementação de novas práticas gerenciais e tecnologias pela pequena empresa são defasadas em relação às grandes organizações. Kriek e Tontini (1999), outrossim, afirmam que o principal desafio ao êxito da organização de pequeno porte é a qualidade da sua gestão, caracterizada pelo despreparo gerencial dos empreendedores. Esse cenário de baixa qualidade gerencial se confirma, em parte, nas 21 empresas pesquisadas, ao passo que 81% dos dirigentes entrevistados admitem que precisam buscar capacitação para cumprir a missão e as estratégias da empresa (afirmativa 44). Ao reconhecer as 'limitações gerenciais do dirigente' como uma dificuldade (vide Tabela 16), relativa à prática dos princípios de gestão da qualidade, os respondentes também reforçam o cenário definido pelos referidos autores.

A dificuldade de formulação de estratégias competitivas também é um evidência da baixa qualidade gerencial da pequena empresa, conforme Garófalo (2009). A consciência de que é necessário buscar técnicas para poder definir estratégias de competitividade (afirmativa 43) é presente em 90% dos dirigentes entrevistados. Ao reconhecer isso o dirigente revela uma preocupação oculta e também admite uma inabilidade, ou mesmo uma incapacidade, no que concerne ao planejamento estratégico da empresa. Essa ineptidão em planejar adequadamente o crescimento da organização também é considerada um aspecto negativo da gestão, conforme explicitado nas declarações seguintes:

[...] o que a gente tem mais dificuldade é, vamos supor, é no crescimento da empresa, no desenvolvimento da empresa, na melhoria da empresa [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 1).

"[...] a minha administração tem um ponto negativo a falta de, vamos dizer assim, projetar, eu não estou conseguindo projetar onde eu quero chegar, o que eu quero alcançar a longo prazo [...], eu estou tentando fazer isso é tá bem difícil." (DIRIGENTE – EMPRESA 7).

Segundo Robbins e Decenzo (2004), devido à sua gestão informal o projeto de organização da pequena empresa é menos complexo e estruturado e deficiente em planejamento. O

reconhecimento dos entrevistados quanto à necessidade de buscar capacitação para cumprir a missão da empresa, bem como de técnicas para poder definir estratégias de competitividade, reforça a posição de Brollo (2003) que afirma que o uso de instrumentos básicos de gestão associados a um processo de planejamento deficiente denota dificuldades por parte dos dirigentes em cumprir a missão e as estratégias da pequena empresa.

67% dos dirigentes ainda concordam, em parte ou totalmente, que a empresa precisa ter pessoal mais capacitado para avaliar as decisões (afirmativa 42), percepção endossada também por Garófalo (2009). Isso explica o fato de que 'buscar conhecimento em gestão' e 'trazer mão de obra qualificada' são demandas vistas como necessidades pelos respondentes (vide Tabela 18), no sentido de facilitar a aplicação dos princípios de gestão da qualidade.

Tratando-se ainda da baixa qualidade gerencial, a necessidade de mais processos, controles e registros financeiros que forneçam informações suficientes (afirmativa 41) é presente em 86% das empresas pesquisadas, considerando a soma de 'concordo parcialmente' e 'concordo totalmente'. O resultado é aderente à visão de Longenecker, Moore e Petty (1997) relativa ao fraco gerenciamento presente nas organizações de pequeno porte. De acordo com os referidos autores, os gerentes de pequenos negócios restringem-se a limitações de recursos financeiros e não têm *staff* profissional adequado, condição que motivaria parte das empresa analisadas a buscar condições para implantar um sistema gerencial (afirmativa 45).

4.6.3. Sobre a Escassez de Recursos

A escassez de recursos é, na percepção dos dirigentes entrevistados, um dos aspectos negativos da gestão mais prevalentes nas 21 pequenas empresas pesquisadas. A insuficiência de recursos financeiro assim como o baixo volume de capital investido e a dificuldade de captação de crédito para investimento também são características inerentes às organizações de pequeno porte, de acordo com Garófalo (2009), Longenecker, Moore e Petty (1997). Essa realidade se confirma na percepção dos dirigentes entrevistados, à medida que 71% deles concordam que obter recursos para investimentos é um desafio (afirmativa 46) e, ademais, 43% assentem que a empresa precisa buscar fontes alternativas para obter recursos financeiros (afirmativa 49).

Nas palavras do dirigente da empresa 13: "[...] a maior dificuldade que a gente passou sempre

foi a financeira [...]". O Acesso a crédito também é visto como um dos aspectos negativos mais presentes, conforme se verifica nos depoimentos dos dirigentes das empresas 3 e 8:

"[...] pra se planejar financeiramente é muito complicado. A gente até conhece as maneiras de se conseguir crédito, de, de repente, postergar um pagamento e tal mas às vezes é muito difícil da gente conseguir por ser pequena empresa [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 3).

"[...] a dificuldade pro pequeno empreendedor é também conseguir crédito pra alavancar o negócio. A pequena empresa não gera confiança pra quem vai emprestar o dinheiro. Chega no banco [...], que garantia que ele (o dirigente) dá de retorno? Às vezes a gente não tem, assim, demonstração de resultado, não tem DRE, não tem um plano de negócio... ou uma relação mais estreita com o gerente." (DIRIGENTE – EMPRESA 8).

Ainda no que diz respeito à escassez de recursos, é unânime a percepção dos 21 dirigentes entrevistados de que o funcionamento da empresa demanda pessoal competente (afirmativa 50). Suprir essa carência, relativa à mão de obra, também se revela como uma dificuldade predominante (vide Tabela 16), apontada pelos respondentes, quanto à prática dos princípios de gestão da qualidade. Conforme Longenecker, Moore e Petty (1997), a pequena empresa caracteriza-se pela falta de pessoal qualificado e quadro gerencial limitado. Torna-se compreensível, à vista disso, a necessidade 'trazer mão de obra qualificada' (vide Tabela 18), apontada pelos dirigentes quando questionados sobre o que é necessário para facilitar a aplicação dos princípios de gestão da qualidade na empresa.

O cenário de dificuldade e necessidades concernentes a mão de obra comprometida e qualificada, concebido a partir dos dados da pesquisa, explicaria a demanda por ampliar conhecimento técnico (afirmativa 48), observada em 68% das empresas analisadas. Chama atenção, contudo, o fato de que a empresa depende de pessoal competente, precisa ampliar seu conhecimento técnico, porém a necessidade de contratação de pessoal (afirmativa 47) é confirmada somente por 33% dos dirigentes entrevistados, considerando a soma de 'concordo parcialmente' e 'concordo totalmente'. Circunstâncias desfavoráveis do ambiente externo poderiam momentaneamente desestimular a contratação de mão de obra, não significando, imperiosamente, que a pequena empresa não precisa contratar pessoal com mais conhecimento técnico.

4.6.4. Outros Aspectos Negativos e Positivos

Assim como a falta de recursos, o gerenciamento da mão de obra é considerado o aspecto negativo da gestão mais preponderante na percepção dos dirigentes das 21 pequenas empresas analisadas. A mão de obra também é a dificuldade mais frequente apontada pelos respondentes (vide seção 4.5.1), quanto à falta de pessoal qualificado, de comprometimento dos funcionários e de interesse e indisposição em aprimorar-se. Trazer pessoal qualificado, ademais, é considerado uma das necessidades, na visão de parte dos dirigentes, que visam facilitar a prática dos princípios de gestão da qualidade (vide Tabela 18). Isso, incluindo o fato de que os respondentes julgam importante encorajar os funcionários a aproveitar oportunidades de treinamento em prol dos objetivos da empresa (afirmativa 12), coloca o gerenciamento da mão de obra numa conjuntura bastante desafiadora para os dirigentes entrevistados, conforme se nota das declarações a seguir:

"[...] questão de falta e de atraso todo mês, contando todos os funcionários [...], se a gente somasse todas as faltas e atrasos de todos os funcionários durante um mês, eu perdia durante três semanas um funcionário, se eu somasse todos os atrasos, de todos, se eu pegasse o atraso do Zé, do João e fosse somando, aquele tanto de horas ia me dar um funcionário a menos no mês durante três semanas, em horas de trabalho. Isso é um gargalo gigantesco pra mim [...]. Esse realmente é o meu gargalo, é o interesse do cara de estar lá." (DIRIGENTE – EMPRESA 9).

"[...] quando a gente tem um funcionário a gente tem que pensar em tudo isso, em todos os transtornos que ele pode te causar e todos os benefícios que ele pode te causar. Então até na hora de escolher o funcionário pra pôr na empresa é um momento delicado numa pequena empresa ." (DIRIGENTE – EMPRESA 12).

"[...] a parte mais difícil é gerenciamento de pessoas [...]. Lidar com pessoas é difícil. Em todos os segmentos da empresa, desde a parte comercial até lá embaixo na execução, a dificuldade de lidar com as pessoas, de motivar as pessoas e, essa nova geração que vem de muita modernidade, muita computação, muito celular, ela é até mais difícil do que a parte financeira [...]. De tudo isso que eu vejo na empresa, lidar com as pessoas é a maior dificuldade." (DIRIGENTE – EMPRESA 15).

Outro aspecto negativo bastante presente, relativo à gestão da pequena empresa, manifestado pelos respondentes, aborda os entraves burocráticos dos órgãos reguladores e fiscalizadores assim como a falta de apoio governamental. As falas dos dirigentes das empresas 7, 10 e 11

reforçam a visão de Cêra e Escrivão Filho (2003) acerca da necessidade de políticas públicas de apoio à pequena empresa, uma vez que podem contribuir para amenizar os problemas estruturais inerentes às dificuldades, necessidades e aspectos negativos da gestão das organizações de pequeno porte e, por conseguinte, favorecer a prática dos princípios de gestão da qualidade:

"[...] por conta dos entraves burocráticos eu tenho que me dedicar muito mais à resolução desses entraves burocráticos do que ter tempo maior para me preocupar com a melhor gestão na minha empresa [...], esses entraves burocráticos requer recursos financeiros da empresa o qual também impossibilita de adotar práticas de melhoria na minha gestão." (DIRIGENTE – EMPRESA 7).

"[...] o governo amarra muito né, então não tem o que fazer, você segue a cartilha e não pode furar, senão eles tiram sua licença. [...] a burocracia do governo dificulta demais, demais [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 10).

"[...] o governo mesmo, ou o estado aqui, o estado brasileiro, não te dá uma base, não quer te estruturar na verdade né, não estrutura assim o pequeno né, o pequeno empreendedor." (DIRIGENTE – EMPRESA 11).

No que concerne à categoria 'aspectos positivos', a Tabela 22 apresenta os temas revelados pelos 21 dirigentes entrevistados em relação à gestão da empresa. De maneira oposta aos aspectos negativos, os respondentes foram indagados sobre o que consideram mais assertivo na gestão ou mesmo particularidades da empresa que lhes proporcionam maior satisfação.

Tabela 22 – Temas relativos à categoria ‘aspectos positivos’

Unidade de registro	Frequência	%
Relação com os funcionários	16	26%
Relação com os clientes	13	21%
Treinamento dos funcionários	9	15%
Qualidade do produto	8	13%
Atendimento aos compromissos financeiros	4	7%
Relação com os fornecedores	3	5%
Infraestrutura	3	5%
Conhecimento técnico do dirigente	2	3%
Orgulho da empresa	2	3%
Planejamento	1	2%
Total	61	100%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Apesar de a mão de obra ser uma questão fulcral para o pequeno empresário, conforme revela o presente estudo, a relação com os funcionários emerge como um aspecto positivo prevaiente relativo à gestão. Segundo Leone (1999) o comportamento do dirigente da pequena empresa é de estreita colaboração com seus empregado. Nas empresas 1, 2, 3, 4 e 12, por exemplo, questões como sinergia, comprometimento e cuidado com os funcionários ficam claras nos depoimentos dos seus dirigentes:

"[...] vou falar, vamos supor, de funcionários. É como se a gente não tivesse horário pra trabalhar, se você fizer o seu serviço, tá bem feito entendeu? Então, vamos supor, se o serviço tá em ordem, tá tranquilo, não só comigo mas também com os meninos da obra [...]. É difícil descontar falta, essas coisas, a empresa reconhece o serviço dos funcionários, isso é bem legal. [...] é uma empresa que, ela quer o bem do funcionário. Os funcionários são pessoas que gostam de trabalhar comigo. Em relação a funcionários, essas coisas, eu não tenho do que reclamar." (RESPONDENTE – EMPRESA 1).

"[...] a gente dá bonificações. A gente exalta os melhores colaboradores. Todo mês a gente faz um *happy hour* com o resultado atingido e sem o resultado estar atingido. A gente não vincula isso a meta, a gente vincula isso a uma questão de tá junto, mesmo ali com a galera [...], brincar, descontrair. Então a gente tenta, com relação à gestão de equipe." (DIRIGENTE – EMPRESA 2).

"[...] no geral, eu acho que o pessoal da produção, eles são bem engajados, assim, se envolvem bastante e são pró-ativos, eles ficam bastante aqui quando a gente precisa. Já o pessoal da área administrativa, projetos é um pouco menos. [...]. Tem muita gente realmente muito boa aqui trabalhando com a gente [...], em todos os departamento a gente tem alguém que é realmente muito bom e que consegue entregar resultados [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 3).

"[...] eu fico muito preocupada com a parte humana, com funcionários, com a família deles [...]. Tenho orgulho de dar um conforto pra eles aqui dentro [...] a gente capricha na alimentação, almoço, café da manhã, café da tarde." (DIRIGENTE – EMPRESA 4).

"[...] sobre pessoas, sobre gestão de pessoas. Cada dia um funcionário tá de um jeito né, somos seres humanos, alguns conseguem dividir a vida profissional da vida pessoal, outras pessoas não e, além de tudo isso que, graças a Deus a gente foi muito abençoado com os funcionários que nós temos. Quando tem algum problema a gente

conversa e fica tudo certo. Existe uma relação entre nós. São funcionários de muitos anos." (DIRIGENTE – EMPRESA 12).

À medida que a dirigente promove um ambiente amistoso e favorável ao comprometimento dos funcionários com as metas (afirmativa 10), prática presente em 81% das empresas pesquisadas, a aplicação e a importância concernentes ao princípio de gestão da qualidade 'liderança' ficam evidentes.

O 'foco no cliente', considerado pelos respondentes o princípio de gestão da qualidade mais importante, também se mostra com um dos 'aspectos positivos' de maior frequência. Práticas inerentes a este princípio, além daquelas contidas nas afirmativas 1 a 5, se revelam, por exemplo, nas declarações dos dirigentes das empresas 5, 7 e 13:

"[...] relacionamento empresa com o cliente, indicações do nosso trabalho por conta de clientes satisfeitos. Eu sobrevivo disso ultimamente, de indicações. [...] a empresa é flexível com as solicitações dos nossos clientes [...], se adaptar ao cliente." (DIRIGENTE – EMPRESA 7).

"[...] eu conquistei uma relação de confiança com os meus clientes [...]. Fidelizamos os clientes. Todos os nossos clientes são fidelizados." (DIRIGENTE – EMPRESA 13).

"[...] em relação ao cliente, por exemplo né, a empresa penso o que, em realmente ser parceira do cliente tá [...], é como se o projeto do cliente fosse meu, então eu trabalho como se fosse meu. Eu sempre prego pros meus funcionários também que tem que ser dessa forma [...] se hoje você tem um trabalho pra Tecf... então você se coloca como um funcionário da Tecf..., eu tenho que trabalhar em prol da Tecf... A Tecf... tem que estar bem, se ela estiver bem, eu também vou estar, se ela não estiver bem então eu sou o primeiro a perder [...], e sempre que termina o trabalho [...] você se coloca no lugar do cliente [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 5).

Os demais aspectos positivos da gestão revelados a partir da análise do conteúdo dos diálogos com os 21 dirigentes entrevistados, concentram-se nos temas: treinamento dos funcionários, qualidade do produto, atendimento aos compromissos financeiros, relação com os fornecedores, infraestrutura, conhecimento técnico do dirigente, orgulho da empresa e planejamento. O Tabela 23 traz alguns desses aspectos positivos pontuais declarados pelos respondentes.

Tabela 23 – Temas menos frequentes relativos à categoria ‘aspectos positivos’

Unidade de registro / Freq.	Declaração:
Treinamento dos funcionários	"[...] hoje a gente faz treinamento aqui dentro, por exemplo, pra melhorar o pessoal [...] a gente faz isso [...] mais até da parte administrativa do que operacional, porque acho que a operacional o pessoal consegue lidar [...] na parte administrativa é o que falta muito no pessoal." (DIRIGENTE – EMPRESA 3).
Qualidade do produto	"[...] é um produto bom, um produto que o mercado elogia. Eu sei que é um produto bom. Recebo muitos elogios dos clientes. Mas eu sou bem chato e quero sempre tá melhorando. O bom pro cliente pra mim ainda não tá bom, ainda vejo algumas coisinhas." (DIRIGENTE – EMPRESA 18).
Atendimento aos compromissos financeiros	"[...] graças a Deus a gente nunca atrasou um boleto. Só quando chega, a empresa não manda, mas mesmo assim a gente cobra. A gente nunca atrasa pagamento de funcionário, todos eles recebem no dia, com crise ou sem crise a meta é pagar todo mundo. Se a gente não fizer isso, não trabalhar as bases, a gente não cresce." (DIRIGENTE – EMPRESA 12).
Relação com os fornecedores	"[...] a gente também tem um bom relacionamento com fornecedores há muito tempo. Nunca ficamos devendo pra fornecedor [...]" (DIRIGENTE – EMPRESA 3).
Infraestrutura	"[...] temos máquinas top, tudo japonesa [...]. É investimento constante [...]. É muito alto o investimento em software." (DIRIGENTE – EMPRESA 13).
Orgulho da empresa	"[...] eu tenho orgulho da empresa. Eu gosto de trabalhar nela. Eu não me vejo, tipo assim, saindo e largando a empresa [...]. Eu gosto dos funcionários, eu gosto de trabalhar ali, eu gosto do tempo que eu estou com eles." (DIRIGENTE – EMPRESA 1).

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa

Em referência ao aspecto positivo 'orgulho da empresa' ficou evidente para o pesquisador a existência de uma ligação afetiva do dirigente com a empresa. Foi comum o entrevistado expressar essa ligação fazendo um autobiografia, relatando sua trajetória de vida e momentos de superação pessoal, ou mesmo de modo mais enternecido, como no caso dos dirigentes das empresas 15 e 21 que se emocionaram ao refletir sobre os aspectos positivos na gestão das suas empresas.

Tanto os aspectos positivos quanto os negativos revelam uma visão da gestão da pequena empresa baseada na perspectiva do gestor. Ao ser indagado sobre esses aspectos o dirigente considera as dificuldades e necessidades da empresa a partir da sua experiência e conhecimento sobre gestão, qualidade e recursos, e também expõe seu ponto de vista a respeito da própria atuação como gestor. A aplicação dos princípios de gestão da qualidade se define levando em conta o contexto da organização que inclui, além das suas características e aspectos gerenciais, a perspectiva do gestor sobre a empresa e sobre si.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como os princípios de gestão da qualidade podem ser aplicados na pequena empresa? Essa foi a indagação central que motivou o presente estudo e que trouxe ao pesquisador a oportunidade de explorar os princípios que fundamentam as normas de sistema de gestão da qualidade estabelecidas pela ISO, no intuito de trazer uma melhor compreensão da sua teoria e aplicabilidade nas organizações de pequeno porte.

Para responder à questão apresentada a presente pesquisa teve como objetivo geral: verificar como os princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO podem ser aplicados na pequena empresa. Ao passo que muitos dos desafios das organizações de pequeno porte advêm da pouca existência de modelos de gestão e de qualidade adequados às suas especificidades, o objetivo geral do presente estudo se mostrou muito interessante pois possibilitou uma reflexão sugerida ao dirigente da pequena empresa no sentido de ajudá-lo a compreender e aplicar os princípios de gestão da qualidade visando a melhoria de desempenho da organização.

Os achados relativos aos objetivos específicos 1 a 5 permitiram analisar e discutir a aplicação dos princípios de gestão da qualidade na pequena empresa, atendendo, por conseguinte, ao proposto no objetivo específico 6. Os resultados do trabalho possibilitaram verificar como tais princípios podem ser aplicados na pequena empresa, trazendo, conforme a expectativa, uma resposta plausível à pergunta que motivou a presente pesquisa.

A escolha pelo método qualitativo-exploratório, detalhado na seção 3, se mostrou bastante apropriada para o tipo de inquirição proposta e suficiente para sustentar a coleta de dados em campo, seu tratamento e análises, discutidos na seção 4. De igual modo, o referencial teórico, contido na seção 2, trouxe embasamento e consistência adequados para aprofundar a discussão sobre o gerenciamento da pequena empresa e os princípios de gestão da qualidade.

Um passo que precedeu a investigação foi a adaptação do questionário pertencente à norma ISO 10014, escolhido como instrumento de coleta de dados, ao contexto da pequena empresa. Conforme detalhado na seção 3.5, o questionário foi reescrito numa linguagem mais simples, adaptado para escala Likert e acrescido de questões abertas, baseadas em referenciais teóricos, sobre o perfil gerencial da pequena empresa. Por fim, foi submetido a um pré-teste que

possibilitou melhorar a clareza das afirmações e, por conseguinte, facilitar a sua leitura e compreensão pelo pequeno empresário. Ao se mostrar útil ao objetivo geral de pesquisa, o questionário, na sua versão final apresentada no Apêndice D, constituiu-se como o primeiro legado do presente estudo. Seu uso poderá, doravante, ser explorado por outros pesquisadores, podendo o instrumento ser ainda melhorado em benefício de pesquisas futuras.

A presente pesquisa revelou que a aplicação dos princípios de gestão da qualidade preconizados pela ISO não é uma prerrogativa exclusiva de empresas de médio e grande portes. Práticas relativas ao ‘foco no cliente’, ‘liderança’, ‘engajamento das pessoas’, ‘abordagem de processos’, ‘melhoria’, ‘tomada de decisão baseada em evidência’ e ‘gestão de relacionamento’, foram encontradas na pequena empresa. A investigação demonstrou que o conjunto de práticas inerentes a cada princípio, definido nas afirmativas do questionário de pesquisa, é presente, em maior ou menor frequência, nas 21 pequenas empresas analisadas, embora alguns princípios sejam mais praticados do que outros e a intensidade da sua aplicação possa variar conforme a organização e o seu ramo de atividade.

O estudo mostrou que as práticas concernentes aos princípios de gestão da qualidade são predominantemente consideradas importantes pelos dirigentes entrevistados, com destaque para o ‘foco no cliente’ e ‘liderança’. As afirmativas que tratam da atuação direta do gestor, isto é, que implicam numa autoavaliação do dirigente da empresa, majoritariamente obtiveram níveis elevados de importância. Isso indicaria que o dirigente da pequena empresa, ao se autoavaliar, tende a valorizar aquilo que pratica.

Ao relacionar a importância atribuída às práticas relativas aos princípios de gestão da qualidade com a sua adoção nas pequenas empresas pesquisadas, os resultados demonstraram correspondências em cada um dos princípios. À vista disso, pôde-se dizer que práticas consideradas importantes pelo dirigente tendem a ser realizadas na pequena empresa, sendo o inverso também válido. Essa relação de importância e presença (adoção) quando observada de forma individual, em cada empresa, apresentou variação e ocorrências de disparidade. Com base nisso foi possível observar que, nesses casos, o dirigente não tem clareza sobre a relevância dos princípios de gestão da qualidade. Muitas das práticas concernentes aos princípios, tidas como importantes pelo dirigente dessas empresas nas quais houve discrepância, não são realizadas, ao mesmo tempo em que algumas daquelas que são adotadas são consideradas pouco importantes. Essa disparidade foi mais evidente nos princípios ‘gestão

de relacionamento’, ‘tomada de decisão baseada em evidência’ e ‘foco no cliente’. Não obstante, os diferentes graus de importância que o dirigente atribui às práticas relativas aos princípios de gestão da qualidade parecem ser uma das razões para haver princípios mais aplicados do que outros.

O presente estudo indicou que outra razão para haver princípios mais praticados do que outros são as características da pequena empresa em termos de dificuldades inerentes ao seu gerenciamento, em grande parte atreladas a gestão informal, baixa qualidade gerencial e escassez de recursos. Muitas das dificuldades reveladas pela pesquisa permitiram compreender, mais a fundo, a conjuntura da pequena empresa e os seus desafios cotidianos. Observa-se, a partir disso, que o contexto no qual a organização de pequeno porte está inserida, sua estrutura, processo decisório e estratégico, assim como o comportamento do dirigente, poderia determinar o alcance dos princípios de gestão da qualidade na dinâmica de operação e gestão da empresa.

Os resultados demonstraram que dificuldades relacionadas a mão de obra, tomada de decisão e limitações gerenciais do dirigente são mais frequentes na pequena empresa. Além do comprometimento e do interesse e disposição da mão de obra em aprimorar-se, o estudo ainda apontou que a falta de pessoal qualificado também é uma dificuldade recorrente na percepção do dirigente. Essas dificuldades levantadas pela investigação revelaram-se como um grande desafio para o pequeno empresário, diante da necessidade de se implantar um sistema gerencial apoiado em princípios e práticas de qualidade. Reconhecer essas dificuldades possibilitou ao dirigente da pequena empresa, além de contemplar a realidade da organização e aspectos da sua gestão, conjecturar oportunidades de melhorias a partir do conhecimento dos princípios de gestão da qualidade e de como esses princípios podem ser praticados na empresa, no sentido de trazer melhorias e ganho de desempenho.

Necessidades como definir melhor papéis e responsabilidades, buscar mais conhecimento em gestão, trazer mão de obra qualificada, padronizar processos e separar a gestão da operação, bem como as finanças pessoais das finanças da empresa, reveladas pela pesquisa, permitiram constatar que, apesar do discurso previsível ancorado nos aspectos negativos da pequena empresa, o dirigente tem consciência das suas necessidades individuais e organizacionais. Essas necessidades se interpõem entre a disposição para aplicar os princípios de gestão da

qualidade e a capacidade da empresa de colocá-los em prática, no que concerne a sistemas, processos e pessoas.

O presente estudo também identificou nas pequenas empresas analisadas características e especificidades gerenciais pertinentes a gestão informal, baixa qualidade gerencial e escassez de recursos. Muitas dessas características e especificidades foram admitidas pelo dirigente como dificuldades ou aspectos negativos que podem limitar a capacidade da empresa de pôr em prática os princípios de gestão da qualidade. Dificuldades relativas ao gerenciamento da mão de obra foram consideradas o aspecto negativo da gestão mais preponderante nas pequenas empresas analisadas, seguido da escassez de recursos. Os resultados demonstraram uma percepção unânime dos dirigentes entrevistados de que o funcionamento da empresa demanda pessoal competente.

Ao considerar a informalidade na gestão, a presente pesquisa revelou que a indistinção entre patrimônios pessoal e empresarial, a ausência de dados financeiros consistentes, a centralização do processo decisório na pessoa do dirigente-proprietário, e as relações familiares são características e especificidades comuns, encontradas nas pequenas empresas. Esse quadro mostrou-se aderente a perfis gerenciais constantes na teoria sobre gerenciamento da organização de pequeno porte, e demonstrou a presença de pouca formalidade na gestão das pequenas empresas pesquisadas, o que possibilitou notar que seu funcionamento pode ser comparado a um sistema orgânico caracterizado por capacidade de mudanças rápidas, porém com menor controle.

Em termos de características e especificidades relativas a baixa qualidade gerencial, a pesquisa expôs a dificuldade da pequena empresa na formulação de estratégias competitivas. A ineptidão em planejar adequadamente o crescimento da organização e a necessidade de mais processos, controles e registros financeiros que forneçam informações suficientes evidenciaram a necessidade das pequenas empresas analisadas de buscar capacitação para cumprir sua missão e suas estratégias.

Ao mesmo tempo que as características e especificidades gerenciais da pequena empresa, levantadas pelo presente estudo, apresentaram-se como conjunturas que podem limitar a aplicação dos princípios de gestão da qualidade, outros aspectos considerados positivos pelos dirigentes, mostraram-se mais favoráveis à prática dos princípios como, por exemplo, a

relação com os funcionários, o atendimento ao cliente, ações de treinamento e a qualidade do produto.

A partir dos resultados pôde-se constatar que o dirigente da empresa de pequeno porte não consegue separar bem o que é gestão do que é operação. Essa especificidade encontrada no relato dos gestores entrevistados reforça e explica alguns dos aspectos negativos verificados nas pequenas empresas analisadas, como simbiose entre patrimônios social e pessoal, gestão centralizada, relações familiares, planejamento informal e estratégia intuitiva. Tanto a percepção de importância dos princípios de gestão da qualidade, quanto da sua prática efetiva, partem da visão do dirigente que considera não apenas esses aspectos negativos, mas também o modo como as relações com os clientes, funcionários e fornecedores se estabelecem.

Nota-se ainda que a aplicação dos princípios de gestão da qualidade como uma estrutura gerencial para orientar a pequena empresa no sentido de um melhor desempenho leva em conta as dificuldades e necessidades da empresa, suas características e aspectos gerenciais, o ambiente organizacional e, também, a perspectiva do dirigente sobre a empresa e sobre si mesmo. Uma avaliação baseada na visão dos funcionários poderia revelar cenários diferentes, por exemplo acerca do princípio 'liderança', posto que ao considerar as práticas concernentes a esse princípio o dirigente se autoavalia e, dessa forma, suas respostas podem ser influenciadas pela propensão em desvencilhar-se de autocríticas. Semelhantemente os resultados referentes aos demais princípios de gestão da qualidade, bem como a compreensão sobre a dinâmica e as especificidades gerenciais da pequena empresa, poderiam desvelar quadros diversos ou eventualmente equivalentes, a partir do ponto de vista dos funcionários e, portanto, menos tendentes a vieses.

Dado que as 21 pequenas empresas pesquisadas compuseram uma amostragem do tipo não probabilística, restrita a uma localidade e selecionada por acessibilidade e conveniência do pesquisador, os resultados da presente pesquisa são suscetíveis circunstancialmente a outras interpretações e as descobertas não podem ser estendidas a todas as organizações de pequeno porte. No entanto os resultados poderão servir de referências em trabalhos futuros de outros pesquisadores

Como contribuição prática o presente estudo promoveu uma reflexão sugerida ao pequeno empresário sobre aspectos da gestão da empresa, no sentido de estimulá-lo a conjecturar

oportunidades de melhorias a partir do conhecimento de práticas relativas aos princípios de gestão da qualidade. Além disso, a pesquisa trouxe elementos que podem subsidiar a capacitação do dirigente da pequena empresa nos princípios de gestão da qualidade, os quais podem ser utilizados como um conjunto alternativo e simplificado de práticas gerenciais, orientadas à qualidade, menos rígidas e mais adaptáveis à realidade da pequena empresa, tendo em vista o seu ganho de desempenho. Como contribuição acadêmica o presente trabalho pôde ampliar a discussão acerca da teoria dos princípios de gestão da qualidade e sua aplicação nas organizações de pequeno porte, acrescentando novas percepções a estudos anteriores sobre o tema.

A presente pesquisa não se esgota em si mesma, tampouco pretende ser conclusiva, antes, pode ensejar outros estudos. É possível, por exemplo, vislumbrar uma triangulação com cenários obtidos a partir da perspectiva dos funcionários, utilizando técnicas complementares como grupo focal. Outra possibilidade sugerida pelo pesquisador seria a ampliação da amostra ou mesmo uma aplicação num segmento de mercado específico. O desenvolvimento de um manual simplificado de aplicação dos princípios de gestão da qualidade para micro e pequenas empresas, também se apresenta como um tema interessante a ser explorado por outros pesquisadores.

Considerando a importância da pequena empresa e o seu papel essencial para o bem estar econômico da sociedade, quer na produção de bens e serviços, quer na geração de emprego e estímulo à inovação e à competitividade, espera-se que o presente trabalho possa, além das contribuições práticas e acadêmicas, colaborar com a melhoria de desempenho das organizações de pequeno porte, fornecendo conhecimento que possa levar ao seu progresso e desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA PEARSON. **Gestão da Qualidade**. Consultor técnico Carlos Henrique Pereira Mello. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

AGUAYO, R. **Dr. Deming**: o americano que ensinou a qualidade total aos japoneses. Tradução de Luiz Carlos do Nascimento. Rio de Janeiro: Record, 1993.

AGUSTI, A. L.; DESCHAMPS, F. Sistema de gestão da qualidade nas micro e pequenas empresas. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, v. 2, n. 1, p. 86-99, jan./jun. 2013.

AKDERE, M. An analysis of decision-making process in organizations: implications for quality management and systematic practice. **Total Quality Management & Business Excellence**, Abingdon, United Kingdom, v. 22, n. 12, p. 1317-1330, Dec. 2011.

ALMEIDA, D. M.; PEREIRA, I. M.; LIMA, I. J. Instrumentos de controle de gestão utilizados por micro e pequenas empresas sul catarinenses. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 10, n. 3, p. 69-92, dez. 2016.

AMARAL FILHO, J. A. **Textos para Discussão CEPAL-IPEA**: micro e pequenas empresas (MPEs) e construção social do mercado. Brasília: Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe – CEPAL, 2011. Disponível em: <www.cepal.org/pt-br/publicaciones/28154-micro-pequenas-empresas-mpes-construcao-social-mercado>. Acessado em: 15 nov. 2017.

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY (ASQ). **W. Edwards Deming**: a mission pursued on two continents. USA, 2017. Disponível em: <asq.org/about-asq/honorary-members/deming>. Acessado em: 6 ago. 2017.

_____. **Joseph M. Juran**: a search for universal principles. USA, 2017a. Disponível em: <asq.org/about-asq/honorary-members/juran>. Acessado em: 6 ago. 2017.

_____. **Philip Crosby**: the guru of quality management. USA, 2017b. Disponível em: <asq.org/about-asq/honorary-members/crosby>. Acessado em: 6 ago. 2017.

_____. **A. V. Feigenbaum**: laying the foundations of modern quality control. USA, 2017c. Disponível em: <asq.org/about-asq/honorary-members/feigenbaum>. Acessado em: 6 ago. 2017.

_____. **Kaoru Ishikawa**: developing a specifically Japanese quality strategy. USA, 2017d. Disponível em: <asq.org/about-asq/honorary-members/ishikawa>. Acessado em: 6 ago. 2017.

ASSARLIND, M.; GREMYR, I. Critical factors for quality management initiatives in small- and medium-sized enterprises. **Total Quality Management & Business Excellence**, Abingdon, United Kingdom, v. 25, n. 3/4, p. 397-411, Feb. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **Normalização**, 2017. Disponível em: <www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/o-que-e>. Acessado em: 6 ago. 2017.

_____. **ABNT NBR ISO 10004. Gestão da Qualidade – Satisfação do Cliente - Diretrizes para monitoramento e medição**. Rio de Janeiro, 2013.

_____. **ABNT NBR ISO 10014. Gestão da Qualidade – Diretrizes para a percepção de benefícios financeiros e econômicos – requisitos**. Rio de Janeiro, 2008.

_____. **ABNT NBR ISO 10018. Gestão da Qualidade – Diretrizes para envolvimento das pessoas e suas competências**. Rio de Janeiro, 2013a.

_____. **ABNT NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2015.

_____. **ABNT NBR ISO 9001. Sistemas de gestão da qualidade – requisitos**. Rio de Janeiro, 2015a.

_____. **ABNT NBR ISO 9004. Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro, 2010.

_____. **ABNT NBR ISO 10005:2007. Sistema de gestão da qualidade – Diretrizes para planos da qualidade**. Rio de Janeiro, 2007.

_____. **ABNT/CB-025 - Comitê Brasileiro da Qualidade**, 2017a. Disponível em: <www.abnt.org.br/cb-25>. Acessado em: 29 set. 2017.

AZIZ, T.; AHMAD, A. An evaluation of business improvement through quality management principles in SMEs. **International Journal of Quality and Innovation**, United Kingdom, v. 2, n. 2, p. 193-216, 2013.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL (BNDS). **Porte de empresa**, 2017. Disponível em: <www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acessado em: 15 nov. 2017.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, Bingley, United Kingdom, v. 13, n. 3, p. 209-223, 2008.

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; TARIS, T. W. Work engagement: an

emerging concept in occupational health psychology. **Journal Work e Stress**, Abingdon, United Kingdom, v. 22, n. 3, p. 187-200, 2008.

BALLESTRO-ALVAREZ, M. E. B. Qualidade. In: _____. (Coord.). **Administração da Qualidade e da Produtividade**: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

BALLESTRO-ALVAREZ, M. E.; MARINHO, A. C. R.; SANTOS, A. D. Organização como Processos. In: BALLESTRO-ALVAREZ, M. E. (Coord.). **Administração da Qualidade e da Produtividade**: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson, 2007.

BARROS, S. A.; SAMPAIO, P.; SARAIVA, P. Quality Management Principles and Practices Impact on the Companies' Quality Performance. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON QUALITY ENGINEERING AND MANAGEMENT, ICQEM. 1, 2014, Guimarães, Portugal. **Proceedings Book**. Guimarães: University of Minho, 2014. p. 237-247.

BATEMAN; T. S.; SNELL, S. A. Fundamentos da Administração. In: _____. **Administração**: novo cenário competitivo. Tradução de Bazán tecnologia e linguística Ltda. São Paulo: Atlas, 2006.

BATEMAN; T. S.; SNELL, S. A. Liderança. In: _____. **Administração**: novo cenário competitivo. Tradução de Bazán tecnologia e linguística Ltda. São Paulo: Atlas, 2006a.

BATEMAN; T. S.; SNELL, S. A. Novos Empreendimentos. In: _____. **Administração**: novo cenário competitivo. Tradução de Bazán tecnologia e linguística Ltda. São Paulo: Atlas, 2006b.

BAZERMAN, M. H. Processo Decisório: para cursos de administração, economia e MBA. Tradução de Arlete Smille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BERGAMINI, C. Liderança: a administração do sentido. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, maio/jun. 1994.

BERK, S. **Administração da Qualidade Total**: o aperfeiçoamento contínuo – teoria & prática. Tradução de Cláudia Azevedo. São Paulo: IBRASA, 1997.

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behaviour. **Technovation**, Oxford, United Kingdom v. 21, n. 1, p. 67-77, 2001.

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J.; HARDING R.; WEBB, S. Rediscovering continuous improvement. **Technovation**, Oxford, United Kingdom v. 14, n. 1, p. 17-29, 1994.

BETTIS-OUTLAND, H. Decision-making's impact on organizational learning and information overload. **Journal of Business Research**, Oxford, United Kingdom, v. 65, n. 6, p. 814-820, 2012.

BOUER, G. Qualidade: conceitos e abordagens. In: CONTADOR, J. C. (Org.). **Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Edgard Blücher, 1997.

_____. Qualidade Total: estratégias, planos e implementação. In: CONTADOR, J. C. (Org.). **Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Edgard Blücher, 1997a.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras: comportamentos comunicativos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35-57, jul./set. 1988.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Presidência da República, Casa Civil, Brasília, DF, 2006. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acessado em: 15 nov. 2017.

BROLLO, M. X. Empreendedorismo, liderança e gerenciamento nas pequenas e microempresas. **Revista Capital Científico – Eletrônica**, Guarapuava, v. 1, n. 1, p. 97-112, jan./dez. 2003.

BUENO, M. Gestão pela Qualidade Total: uma estratégia administrativa um tributo ao mestre do controle da qualidade Kaoru Ishikawa. **Revista CEPPG - Catalão**, v. 1, n. 1, p. 127-170, 2003.

CAMPOS, V. F. **TQC - Controle da Qualidade Total: no estilo japonês**. 8ª ed. Nova Lima: INDG, 2004.

_____. **Qualidade Total: padronização de empresas**. Nova Lima: INDG, 2004a.

CARINA, L.; ATTADIA, L.; MARTINS, R. A. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 33, 2003.

CARLAND, J. W.; HOY, F.; BOULTON, W. R.; CARLAND, J. A. C. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **The Academy of Management Review**, USA, v. 9, n. 2, p. 354-359, Apr. 1984.

CARVALHO, M. M. Histórico da Gestão da Qualidade. In: CARVALHO, M. M.;

PALADINI, E. P. (Coord.). **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CARVALHO, M. M.; MIGUEL, P. A. C. Qualidade & Sustentabilidade: sistemas integrados de gestão. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Coord.). **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades de Gestão da Pequena Empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, EGEPE. 3, 2003, Brasília. **Anais do III EGEPE**. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 796-812.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Hispeci & Lema**, Bebedouro, v. 9, p. 10-12, 2006.

CHATZOGLOU, P.; CHATZOUEDES, D.; KIPRAIOS, N. The impact of ISO 9000 certification on firms' financial performance. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, United Kingdom, v. 35, n. 1, p. 145-174, 2015.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução Lucia Sonini. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPÉIAS (CCE). **Recomendação 2003/361/CE**. Bruxelas, 2003. Disponível em: <eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=PT>. Acessado em: 15 nov. 2017.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS (CNDL). **Perfil das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras**. 2015. Disponível em: <www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/relatorio_perfil_mpe1.pdf>. Acessado em: 11 mai. 2018.

CONTADOR, J. C. Competição em Produto. In: _____. **Campos e Armas da Competição**: novo modelo de estratégia. Revisão Técnica José Luiz Contador. São Paulo: Saint Paul, 2008.

CONTADOR, J. C. Conceitos Centrais do Modelo de Campos e Armas da Competição. In: _____. **Campos e Armas da Competição**: novo modelo de estratégia. Revisão Técnica José Luiz Contador. São Paulo: Saint Paul, 2008a.

COSTA NETO, P. L. O. Decisões na Gestão da Qualidade. In: _____. (Coord.). **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Blücher, 2007.

CRAINER, S. O Novo Mundo da Administração. In: _____. **Grandes Pensadores da Administração**: as ideias que revolucionaram o mundo dos negócios. Tradução de Priscilla Martins Celeste. São Paulo: Futura, 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, London, United Kingdom v. 17, n. 1, p. 38-43, 2008.

CROSBY, P. B. Qualidade. In: _____. **Liderança**: a arte de tornar-se um executivo. Tradução de Antônio Carlos Rodrigues Serrano. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

_____. **Qualidade**: falando sério. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DAY, D. V. Leadership development: a review in context. **The Leadership Quarterly**, Oxford, United Kingdom, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2000.

DEMING, E. W. **Qualidade**: a revolução da administração. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos Ltda. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DIANA, C.; MIRELA, I.; SORIN, M. Approaches on the relationship between competitive strategies and organizational performance through the Total Quality Management (TQM). In: INTERNATIONAL MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC SYMPOSIUM, 7, 2016, Petrosani, Romania. **Proceedings...** Petrosani: University of Petroșani, 2016. p. 657-662.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**: gestão e sistemas, v.1. Tradução de Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERNANDES, A. A. C. M.; LOURENÇO, L. A. N.; SILVA, M. J. A. M. Influência da gestão da qualidade no desempenho inovador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 53, p. 575-593, dez. 2014.

FERREIRA, J. J. A. Modelos Normalizados de Sistemas de Gestão: conceitos e certificações. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Coord.). **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FONSECA, L. M. ISO 9001 quality management systems through the lens of organizational culture. **Quality – Access to Success**, Bucharest, Romania, v. 16, n. 148, p. 54-59, Oct. 2015.

FLOREN, H. Managerial work in small firms: summarising what we know and sketching a research agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Manchester, United Kingdom, v. 12, n. 5, p. 272-288, 2006.

FREDRICKSON, J. W.; MITCHELL, T. R. Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, USA, v. 27, n. 2, p. 399-423, 1984.

FREITAS, C. A.; SOUZA, S. C. A influência dos stakeholders na elaboração de estratégia em pequenas empresas. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 77-89, jan./abr. 2011.

FREITAS, P. E. **Satisfação dos clientes como indicador de desempenho nas MPEs**. 2016. 122 p. Dissertação (Mestrado em Administração das Micro e Pequenas) Faculdade de Campo Limpo Paulista - FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Dicas de Gestão para MPE**, 2016. Disponível em: <www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>. Acessado em: 6 ago. 2017.

_____. **As Vantagens do Gerenciamento com Foco na Abordagem por Processos**, 2008. Disponível em: <www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/as-vantagens-do-gerenciamento-com-foco-na-abordagem-por-processos>. Acessado em: 6 ago. 2017.

_____. **Liderança em uma Sociedade em Transformação**, 2012. Disponível em: <www.fnq.org.br/informe-se/pesquisas>. Acessado em: 6 ago. 2017.

_____. **Pesquisa Qualidade da Gestão**, 2013. Disponível em: <www.fnq.org.br/informe-se/pesquisas>. Acessado em: 30 nov. 2017.

GAMBI, L. N.; BOER, H.; GEROLAMO, M. C.; JORGENSEN, F.; CARPINETTI, L. C. R. The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, United Kingdom, v. 35, n. 10, p. 1460-1484, 2015.

GARENCO, P.; BIAZZO, S. From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME. **Total Quality Management & Business Excellence**, Abingdon, United Kingdom, v. 24, n. 3, p. 310-335, Mar. 2013.

GARÓFALO, G. L. As Micro e Pequenas Empresas em um Contexto de Desenvolvimento Econômico: realidade brasileira e confronto com Portugal. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA APLICADA. 23, 2009, Covilhã, Portugal. **Anais de Economia Aplicada**. Madrid: Associação Internacional de Economia Aplicada - ASEPELT, 2009. p. 2806-2817.

GARVARE, R.; JOHANSSON, P. Management for sustainability: a stakeholder theory. **Total Quality Management & Business Excellence**, Abingdon, United Kingdom, v. 21, n. 7, p. 737-744, July. 2010.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil – 2016**. Coordenação de Sara Maria de Souza. Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: <[www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/\\$File/7592.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/$File/7592.pdf)>. Acesso em: 18 abr.2018.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. A Avaliação da Qualidade do Serviço pelo Cliente. In: _____. **Administração Estratégica de Serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010a.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROSSI, R.; OLIVEIRA FILHO, J. B. As Particularidades das Pequenas Empresas sob a Ótica do Empreendedorismo e da Teoria do Processo de Formação das Estratégias. In: ENCONTRO DA ANPAD. 23, 2009, São Paulo. **Anais do XXXIII ENANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009.

GUERRA, R. S. Taylorismo e qualidade total: um mesmo modelo conceitual?. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-47, mai. 2000.

HAAK, M. K. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 60-70, jul./set. 2000.

HANNO, P. D.; PATTON, D.; MARLOW, S. Transactional learning relationships: developing management competencies for effective small firm-stakeholder interactions. **Education & Training**, London, United Kingdom, v. 42, n. 4/5, p. 237-245, 2000.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. A Natureza e a Importância do Empreendedorismo. In: _____. **Empreendedorismo**. Tradução de Teresa Cristina Felix de Souza. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>. Acessado em: 17 nov. 2017.

_____. **Cadastro Central de Empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em:

<sidra.ibge.gov.br/tabela/3421>. Acessado em: 20 dez. 2017.

_____. **Estimativas de População**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?&t=resultados>. Acessado em: 20 dez. 2017.

_____. **Produto Interno Bruto dos Municípios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015a. Disponível em: <sidra.ibge.gov.br/tabela/5938>. Acessado em: 20 dez. 2017.

ILKAY, M. S.; ASLAN, E. The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. **The International Journal of Quality & Reliability Management**, Bradford, United Kingdom, v. 29, n. 7, p. 753-778, 2012.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). 2017. Disponível em: <www.iso.org>. Acessado em: 6 ago. 2017.

_____. **ISO 9001:2015 How to use it**. Geneva, 2015a. Disponível em: <www.iso.org/publication/PUB100373.html>. Acessado em: 5 ago. 2017.

_____. **ISO 9001-2015 for Small Enterprises: what to do?**. Geneva, 2016a. Disponível em: <www.iso.org/publication/PUB100406.html>. Acessado em: 17 nov. 2017.

_____. **ISO/TC 176 Quality management and quality assurance**. 2017b. Disponível em: <www.iso.org/committee/53882.html>. Acessado em: 4 ago. 2017.

_____. **Quality Management Principles**. Geneva, 2015. Disponível em: <www.iso.org/publication/PUB100080.html>. Acessado em: 6 ago. 2017.

_____. **Reaping the Benefits of ISO 9001**. Geneva, 2015b. Disponível em: <www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/reaping_the_benefits_of_iso_9001.pdf>. Acessado em: 5 ago. 2017.

_____. **Selection and Use of the ISO 9000 Family of Standards**. Geneva, 2016. Disponível em: <www.iso.org/publication/PUB100208.html>. Acessado em: 7 ago. 2017.

_____. **Ten Good Things for SMEs**. Geneva, 2014. Disponível em: <www.iso.org/publication/PUB100283.html>. Acessado em: 7 ago. 2017.

_____. **The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016**. Geneva, 2017a. Disponível em: <www.iso.org/the-iso-survey.html>. Acessado em: 3 ago. 2017.

ISHIKAWA, K. **TQC - Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade**. Tradução de Mário Nishimura. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

JASIULEWICZ-KACZMAREK, M. ISO 9000:2015 quality management principles as the framework for a maintenance management system. **Scientific Journals of Poznan University of Technology Series of Organization and Management**, Poznan, Poland, n. 69, 2016.

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade**: um guia para executivos. Tradução de João Mário Csillag. São Paulo: Pioneira, 1990.

_____. **Juran Planejando para a Qualidade**. Tradução de João Mário Csillag. São Paulo: Pioneira, 1990a.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle da Qualidade**: conceitos, políticas e filosofia da qualidade, v. 1. Tradução de Maria Cláudia de Oliveira Santos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, USA, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KOTLER, F. Criação da Satisfação do Consumidor Através de Qualidade, Serviço e Valor. In: _____. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança**: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

KRIECK, M.; TONTINI, G. Qualidade de gestão da micro e pequena empresa como fator chave para sua sobrevivência. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 4, n. 4, p. 7-21, jan./mar. 1999.

KUCEROVÁ, M.; SKURKOVÁ, K.L. Factual approach in decision making: the prerequisite of success in quality management. **Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology**, Bratislava, Slovakia, v. 21, n. 33, p. 1-7, 2013.

KWASNICKA, E. L. **Teoria Geral da Administração**: uma síntese. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; MILAN, G. S.; TONI, D. Aprendizagem organizacional e relacionamentos interorganizacionais: um estudo de casos múltiplos. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, São Leopoldo, v. 11, n. 4, p. 347-366, 2014.

LÉLIS, E. C. (Org). **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

LESSA, C. A. A qualidade total trazendo um novo enfoque para a burocracia. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 71-80, jul./set. 2000.

LILIANA-VIORICA, P. The benefits of the implementation mechanisms for the integrated system in smes. **Constanta Maritime University's Annals**, Constanta, Romania, v. 13, n. 18, p. 53-55, 2012.

LIBERMAN-YACONI, L.; HOOPER, T.; HUTCHINGS, K. Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms: exploring the Australian information technology sector. **Journal of Small Business Management**, Oxford, United Kingdom, v. 48, n. 1, p. 70-95, 2010.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. Administração Profissional em uma Empresa em Crescimento. In: _____. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução de Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. Administração da Qualidade e Processos Operacionais. In; _____. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução de Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997a.

_____. Pequena Empresa: componente vital da economia. In; _____. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução de Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997b.

_____. Comprando e Administrando Estoques. In; _____. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução de Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997c.

MADI, M. A. C.; GONÇALVES, J. R. B. Produtividade, Financiamento e Trabalho: aspectos da dinâmica das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil. In: SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. (Orgs.). **Micro e Pequenas Empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012. Disponível em: <www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=16690>. Acessado em: 15 nov. 2017.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M.; OLIVEIRA, O. J. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 763-779, 2013.

MAGUAD, B. A. The modern quality movement: origins, development and trends. **Total**

Quality Management & Business Excellence, Abingdon, United Kingdom, v. 17, n. 2, p. 179-203, Mar. 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MASCENA, K. M. C.; KIM, J. H.; FISCHMANN, A. A.; CORRÊA, H. L. Priorização de stakeholders: contribuição dos estudos teóricos e empíricos. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 8, n. ed. especial, p. 42-59, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Empreendedorismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MEIXELL, M. J.; LUOMA, P. Stakeholder pressure in sustainable supply chain management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Bradford, United Kingdom, v. 45, n. 1, p. 69-89, 2015.

MERCADO COMUM DO SUL (MERCOSUL). **Resolução - 059/1998**. Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <www.mercosur.int/innovaportal/v/3090/3/innova.front/resoluc%C3%B5es-1998>. Acessado em: 15 nov. 2017.

MIGUEL, P. A. C. Gestão da Qualidade Total: TQM e modelos de excelência em desempenho organizacional. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Coord.). **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MICHAELIS - DICIONÁRIO BRASILEIRO DA LÍNGUA PORTUGUESA-ONLINE, 2017. Disponível em: <michaelis.uol.com.br>. Acessado em: 30 set. 2017.

MIRANDA, A. R. A.; CAPPELLE, M. C. A.; FONSECA, F. P.; OLIVEIRA, M. C. K. Controle ideológico: uma reflexão teórica sobre os princípios que orientam as práticas da gestão da qualidade. **Gestão.org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 8, n. 1, p. 30-48, jan./abr. 2010.

MONACO, F. F.; MELLO, A. F. M. A Gestão da Qualidade Total e a reestruturação industrial e produtiva: um breve resgate histórico. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 6, n. 1, p. 7-26, jul. 2010.

MOTTA, K. S.; LUNA, M. M. M.; SANTOS, J. P.; ROMERO, F. Excelência em gestão como agente promotor da competitividade nas MPE's. **HOLOS**, Natal, v. 4, p. 269-283, set. 2016.

MUSCALU, E.; CIOCAN, F. Attracting and motivating employees during changes in organization. The role of the human resources department. **Journal of Defense Resources Management**, Braşov, Romania, v. 7, n. 2, p. 153, 2016.

NWANKWO, S. Quality assurance in small business organizations: myths and realities. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bradford, United Kingdom, v. 17, n. 1, p. 82-99, 2000.

OLIVEIRA, M. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Pequenas empresas e insucesso de programas de qualidade: uma proposição de ajustes ao programa SEBRAE de qualidade total. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, EGEPE. 2, 2001, Londrina. **Anais do II EGEPE**. Londrina: UEM/UEL, 2001, p. 411-420.

PALADINI, E. P. Perspectiva Estratégica da Qualidade. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Coord.). **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_____. Ferramentas para a Gestão da Qualidade. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Coord.). **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012a.

_____. As bases históricas da gestão da qualidade: a abordagem clássica da administração e seu impacto na moderna gestão da qualidade. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 5, n. 3, p. 168-186, dez. 1998.

_____. **Gestão da Qualidade no Processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. O Processo de Avaliação da Qualidade. In: _____. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEROVANO, D. G. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PORTAL DO EMPREENDEDOR-MEI. **Estatísticas: total de microempreendedores individuais**. 2017. Disponível em: <www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas>. Acessado em: 20 dez.2017.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: os conceitos centrais. In: _____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho. 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PREFEITURA DE GUARULHOS (GUARULHOS). **Estatística e Geografia**. Guarulhos, 2017. Disponível em: <www.guarulhos.sp.gov.br/estatistica-e-geografia>. Acessado em: 20 dez.2017.

_____. **PIB Municipal**. Guarulhos, 2017b. Disponível em: <www.guarulhos.sp.gov.br/pagina/pib-municipal>. Acessado em: 20 dez.2017.

_____. **Potencial Econômico**. Guarulhos, 2017a. Disponível em: <www.guarulhos.sp.gov.br/pagina/potencial-econ%C3%B4mico>. Acessado em: 20 dez.2017.

REIS, D.; PEÑA, L. Linking customer satisfaction, quality, and strategic planning. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 42-46, jan./mar. 2000.

RIBEIRO NETO, J. B. M.; TAVARES, J. C.; HOFFMANN, S. C. **Sistemas de Gestão Integrados**: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho. São Paulo: Senac, 2008.

ROBBINS, S. P. Percepção e Tomada de Decisões Individuais. In: _____. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. Liderança e Confiança. In: _____. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002a.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração**: conceitos essenciais e aplicações. Tradução de Robert Brian Taylor. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RÖNNBÄCK, Å.; WITELL, L. The impact of quality management principles on business performance: a comparison between manufacturing and service organizations. **Managing Service Quality**, Bingley, United Kingdom, v. 18, n. 6, p. 577-598, 2008.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 101-125, jan./abr. 1998.

ROTONDARO, R. G. Gerenciamento por Processos. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Coord.). **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RUSJAN, B.; ALIC, M. Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results. **The International Journal of Quality & Reliability Management**, Bradford, United Kingdom, v. 27, n. 7, p. 756-778, 2010.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; RODRIGUES, A. G. ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. **The International Journal of Quality & Reliability Management**, Bradford, United Kingdom, v. 26, n. 1, p. 38-58, 2009.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LÓTFI, S. Liderança: o que pensam executivos

brasileiros sobre o tema?. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 48-76, nov./dez. 2012.

SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. (Orgs.). **Micro e Pequenas Empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2012. Disponível em: <www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=16690>. Acessado em: 16 nov. 2017.

SANTOS, E. A.; LIMA, E.; RODRIGUES, L. C. Aprendizagem organizacional em microempresas: seu processo na tomada de decisão de equipes de direção. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 43, p. 72, dez. 2015.

SANTOS, M. R.; DACORSO, A. L. R. Intuição e racionalidade: um estudo sobre a tomada de decisão estratégica em empresas de pequeno porte. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 448-463, jul./set. 2016.

SANTOS, N. M.; BRONZO, M.; OLIVEIRA, M. P. V.; RESENDE, P. T. V. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, Vitória, v. 11, n. 3, p. 106-129, maio/jun. 2014.

SANTOS, N. M.; SILVEIRA, R. I. M.; SANTOS, F. M. T. Evolução da teoria organizacional: as perspectivas da teoria sistêmica e da gestão por processos. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 8, n. 10, p. 141-164, jul./dez. 2011.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness studies**, Dordrecht, Netherlands, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SCHIAVONI, P. M. B.; MORAES, M. C. B.; CASTRO, A. C.; SANTOS, J. N. Stakeholders: principais abordagens. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 15, n. 37, p. 187-197, dez. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE (Org.) - DIEESE. **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2015**. 8ª ed., Brasília, DF. 2017. Disponível em: <m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/anuário%20do%20trabalho%202015.pdf>. Acessado em: 10 abr. 2017.

_____. **Data Sebrae - Indicadores**. 2014. Disponível em: <sistema.datasebrae.com.br>. Acessado em: 19 jan. 2018.

_____. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2016. Disponível em:

<m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acessado em: 15 mai. 2018.

SHIMIZU, T. Processo de Tomada de Decisão em uma Organização. In: _____. **Decisão nas Organizações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, J. C. T.; FERREIRA, D. Pequenas e médias empresas no contexto da gestão da qualidade total. **Production**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 19-32, jan./jun. 2000.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 87-115, set./dez. 2015.

SILVA, M. T. Correntes do Pensamento Administrativo. In: CONTADOR, J. C. (Org.). **Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Edgard Blücher, 1997.

SON, H. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.
Pearson Prentice Hall, 2008.

SOLIS, L. E.; RAO, S. S.; RAGU-NATHAN, T. S. The best quality management practices in small and medium enterprises: an international study. **International Journal of Manufacturing Technology and Management**, Geneva, Switzerland, v. 3, n. 4-5, p. 416-443, 2001.

STINCELLI, E.; BAGHURST, T. A grounded theory exploration of informal leadership qualities as perceived by employees and managers in small organizations. **International Journal of Business Management and Economic Research**, Queensland, Australia, v. 5, n. 1, p. 1-8, 2014.

TARÍ, J. J.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; HERAS, I. Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: a literature review. **Journal of Industrial Engineering and Management**, Barcelona, Spain, v. 5, n. 2, p. 297, 2012.

TAVARES, B.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. A. T. F. C. Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 14, n. 4, p. 11-27, out./dez. 2009.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TELLES, R. A Efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

THE W. EDWARDS DEMING INSTITUTE. **Dr. W. Edwards Deming**. USA, 2017. Disponível em: <deming.org/deming/deming-the-man>. Acessado em: 26 ago. 2017.

TORT-MARTORELL, X; GRIMA, P; MARCO, L. Management by facts: the common ground between total quality management and evidence-based management. **Total Quality Management & Business Excellence**, Abingdon, United Kingdom, v. 22, n. 6, p. 599-618, Jun. 2011.

U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION – SBA. **Frequently Asked Questions**. USA, 2016. Disponível em: <www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/SB-FAQ-2016_WEB.pdf>. Acessado em 15 nov. 2017

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2015. _____ . **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WESTRENIUS, A.; BARNES, L. Managing complex business relationships: small business and stakeholder salience. **The Journal of Developing Areas**, Nashville, USA, v. 49, n. 6, p. 481-488, 2015.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, Briarcliff Manor, USA, v. 26, n. 4, p. 66-85, nov. 2012

YUKL, G.; GORDON, A.; TABER, T. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Thousand Oaks, USA. v. 9, n. 1, p. 15-32, 2002.

YUSOF, S. M.; ASPINWALL, E. TQM implementation issues: review and case study. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, United Kingdom, v. 20, n. 6, p. 634-655, 2000.

ZIMON, D. Influence of quality management system on improving processes in small and medium-sized organizations. **Quality – Access to Succes**, Bucharest, Romania, v. 17, n. 150, p. 61-64, Feb. 2016.

ANEXO A - Questionário de Autoavaliação de Implementação dos Princípios de Gestão da Qualidade (Versão Original)

ABNT NBR ISO 10014:2008

Tabela A.2 – Questionário para auto-avaliação inicial

Princípio de gestão da qualidade	Nível de maturidade	Média
1. Foco no cliente (ver 5.1)		
a) A organização identificou os grupos de clientes ou mercados apropriados para o melhor benefício financeiro e econômico para a organização?		
b) A organização entendeu plenamente as necessidades e expectativas do cliente e da respectiva cadeia de suprimento, e identificou os recursos necessários para atender a estes requisitos?		
c) A organização estabeleceu medições para satisfação do cliente, e se surgirem reclamações, são estas solucionadas de forma razoável e no tempo adequado?		
2. Liderança (ver 5.2)		
a) A Alta Direção estabelece e comunica à direção política, planos e qualquer informação relevante para a sustentabilidade da organização?		
b) A Alta Direção estabelece e comunica objetivos financeiros e econômicos efetivos, fornecendo os recursos necessários e realimentando informações sobre o desempenho?		
c) A Alta Direção cria e mantém o ambiente necessário no qual as pessoas podem se envolver plenamente no alcance dos objetivos da organização?		
3. Envolvimento de pessoas (ver 5.3)		
a) As pessoas em todos os níveis são reconhecidas como um importante recurso da organização, que pode impactar fortemente o alcance de benefícios financeiros e econômicos?		
b) O pleno envolvimento é encorajado, para criar oportunidade para melhorar sua competência, seu conhecimento e experiência, para o benefício global da organização?		
c) As pessoas estão dispostas a trabalhar de forma colaborativa com outros empregados, clientes, fornecedores e outras partes relevantes?		
4. Abordagem de processo (ver 5.4)		
a) As atividades, os controles, os recursos e as saídas são gerenciados de forma inter-relacionada?		
b) As capacidades das atividades e/ou processos-chave são compreendidos por intermédio de medições e análise, de forma a atingir melhores benefícios financeiros e econômicos?		
c) A Alta Direção propicia a avaliação e/ou priorização de riscos e considera impactos potenciais em clientes, fornecedores e outras partes interessadas?		
5. Abordagem sistêmica para a gestão (ver 5.5)		
a) Os processos inter-relacionados são identificados, compreendidos e gerenciados eficazmente, de forma a propiciar um sistema que permitirá a obtenção de benefícios financeiros e econômicos?		
b) As capacidades e restrições de recursos e processos são compreendidas, levando em conta a interdependência dos processos?		
c) Uma abordagem de sistemas é empregado para permitir o uso holístico de processos específicos em benefício do sistema?		

ANEXO A (continuação)

ABNT NBR ISO 10014:2008

Tabela A.2 (continuação)

Princípio de Gestão da Qualidade	Nível de maturidade	Média
6. Melhoria contínua (ver 5.6)		
a) A Alta Direção encoraja e apóia a melhoria contínua, de forma a atingir os objetivos voltados para benefícios financeiros e econômicos?		
b) A organização possui medições e monitoramento para rastrear e avaliar benefícios financeiros e econômicos?		
c) A Alta Direção reconhece e identifica o alcance de benefícios financeiros e econômicos?		
7. Abordagem factual para a tomada de decisão (ver 5.7)		
a) As decisões são eficazes, baseadas em análise factual acurada e equilibrada com experiência intuitiva quando apropriado?		
b) A Alta Direção assegura o acesso apropriado a dados, informações e ferramentas que permitam que uma análise eficaz seja executada?		
c) A Alta Direção assegura que as decisões são baseadas no alcance de benefício ótimo de valor agregado, evitando melhorias em uma área que produzam deterioração em outra?		
8. Benefícios mútuos nas relações com fornecedores (ver 5.8)		
a) Existem processos efetivos para a avaliação, seleção e monitoramento de fornecedores e parceiros da cadeia de suprimento, para assegurar benefícios financeiros e econômicos globais?		
b) A Alta Direção assegura o desenvolvimento de relacionamentos eficazes com os fornecedores e parceiros-chave que equilibram ganhos de curto prazo com considerações de longo prazo?		
c) O compartilhamento dos planos futuros e a realimentação entre a organização e seus fornecedores/parceiros da cadeia de suprimento é encorajada para promover e possibilitar mútuo benefício?		

APÊNDICE A – Pré-teste do Questionário

Participantes do pré-teste:

Data	Endereço de e-mail	Nome	Obs.
29/01/2018	rogerio.pimentel@eniacc.edu.br	Rogério P. de Carvalho	Aluno Mestrado UNIFACCAMP
29/01/2018	ludymilacaetano@yahoo.com.br	Ludymila Caetano	Aluno Mestrado UNIFACCAMP
29/01/2018	professorfrancimar@yahoo.com.br	Francimar dos S. Souza	Aluno Mestrado UNIFACCAMP
29/01/2018	kmarsariolli@gmail.com	Kleber	Aluno Mestrado UNIFACCAMP
29/01/2018	rubelete@terra.com.br	Rubens	Aluno Mestrado UNIFACCAMP
29/01/2018	carlosfranca.re@hotmail.com	Carlos Alberto de França	Aluno Mestrado UNIFACCAMP
29/01/2018	ana.bondioli@eniacc.edu.br	Ana	Docente do Ensino Superior
29/01/2018	walter.antonio@eniacc.edu.br	Walter Costa	Docente do Ensino Superior
29/01/2018	esdras.duarte@eniacc.edu.br	Esdras Duarte dos Passos	Docente do Ensino Superior
29/01/2018	domingos.teixeira@gmail.com	Domingos R. T. Gonçalves	Docente do Ensino Superior
29/01/2018	sebastia.garcia@eniacc.edu.br	Sebastiao	Docente do Ensino Superior
29/01/2018	charlesdavid@ig.com.br	Charles David Forte	Docente do Ensino Superior
29/01/2018	valeriagcaruso@hotmail.com	Valéria Guedes Caruso	Docente do Ensino Superior
29/01/2018	amandacristi.santos@gmail.com	Amanda	Estudante de graduação
29/01/2018	williandearaujo@hotmail.com	Willian de Araujo	Profissional autônomo
29/01/2018	hgr.obras@gmail.com	Heider Geraldo Ribeiro	Aluno Mestrado UNIFACCAMP
29/01/2018	jose.salgueiro@eniacc.edu.br	José Eduardo S. Lima	Docente do Ensino Superior
29/01/2018	sebastiao.oliveira@yahoo.com.br	Sebastião	Aluno Mestrado UNIFACCAMP
29/01/2018	celia.regina@eniacc.edu.br	Célia Regina Mistro	Docente do Ensino Superior
29/01/2018	clodoaldo.lazareti@eniacc.edu.br	Clodoaldo Lazareti	Docente do Ensino Superior
29/01/2018	tarcostal@hotmail.com	Tarcísio Célio da Costa	Aluno Mestrado UNIFACCAMP
30/01/2018	samanta_cremon@hotmail.com	Samanta Cremon	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	mtagliar@gmail.com	Maria Cristina T. Diniz	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	cao.jikan@eniacc.edu.be	Cao Ji Kan	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	luciana.martines@eniacc.edu.br	Luciana Martines	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	jose.carvalho@eniacc.edu.br	José Carvalho	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	wilson.masola@eniacc.edu.br	Wilson de Jesus Masola	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	silvia.regina@eniacc.edu.br	Silvia Regina Guberovic	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	edivalpereira@terra.com.br	Edival Pereira da Gama	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	fernandobrandao.tj@gmail.com	Fernando Brandão	Profissional autônomo
30/01/2018	fabio.valdecioli@eniacc.edu.br	Fabio Valdecioli Cwejgorn	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	marcospinson@gmail.com	Marcos Pinson	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	gutemberg.souza@eniacc.edu.br	Gutemberg	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	jose.jorge@eniacc.edu.br	José Jorge Alcoforado	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	regina.tartareli@eniacc.edu.br	Regina Tartareli	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	velososalgado@uol.com.br	Maria Helena V. Salgado	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	silvia.aparecida@eniacc.edu.br	Silvia Aparecida Raimundo	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	renatobritosanchez@gmail.com	Renato de Brito Sanchez	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	carlosezarrsantos@gmail.com	Carlos C. Rodrigues Santos	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	douglas_merlinq@hotmail.com	Douglas M. R. dos Santos	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	rodrigo.schmidt@eniacc.edu.br	Rodrigo Schimidt Miranda	Docente do Ensino Superior
30/01/2018	renato.jose@eniacc.edu.br	Renato José Fernando	Docente do Ensino Superior

APÊNDICE A (continuação)

Afirmativa	Entendi a afirmação	Não entendi a afirmação	Comentário (o que não entendeu / sugestão de melhoria no texto)	Alterações consideradas
AFIRMAÇÃO 1: a empresa sabe quem são os principais clientes.	93%	7%	Faltou dizer: a empresa que dirijo, ou na qual sou gerente..... De que empresa estamos falando? acrescentar "seus" clientes, se foro caso.	AFIRMAÇÃO 1: a empresa sabe quem são os seus principais clientes.
AFIRMAÇÃO 2: o gestor da empresa determina aos funcionários o que precisa ser feito para a empresa continuar existindo.	93%	7%	Acho que poderia utilizar outro palavra no lugar "determina" Palavra - determina - por - deixa claro O gestor da empresa determina à equipe de trabalho quais são as metas do departamento	AFIRMAÇÃO 2: o gestor da empresa determina deixa claro aos funcionários o que precisa ser feito para a empresa continuar existindo.
AFIRMAÇÃO 3: os funcionários são reconhecidos como recursos importantes para se atingir as metas da empresa.	98%	2%	tavez o termo "como recursos importantes"	AFIRMAÇÃO 3: os funcionários são reconhecidos como recursos importantes para se atingir as metas da empresa.
AFIRMAÇÃO 4: as atividades, controles, bens e produtos da empresa são administrados de forma interligada.	93%	7%	Seria necessário deixar mais claro o que você quer dizer com "interligação". Interligada - melhor seria compartilhada. Mais interligada entre as atividades, controle..... ou interligada com o que?	AFIRMAÇÃO 4: as atividades, controles, bens e produtos da empresa são administrados de forma interligada inter-relacionada .
AFIRMAÇÃO 5: o gestor da empresa define as metas de melhoria em todas as áreas da empresa.	93%	7%	Minha empresa tem muitos gestores Neste caso, acho que ficaria mais claro colocar "dirigente" em vez de "gestor". Me causou dúvida quando li gestor, me veio a mente alguém da média gerência. conceito de "área"	AFIRMAÇÃO 5: o gestor da empresa define as metas de melhoria em para todas as áreas da empresa .
AFIRMAÇÃO 6: as decisões são tomadas com base em informações confiáveis.	98%	2%	Não entendi a pergunta quais decisões?	AFIRMAÇÃO 6: as decisões são tomadas com base em informações confiáveis.
AFIRMAÇÃO 7: a empresa avalia a qualidade do produto/serviço prestado pelos fornecedores.	90%	10%	Às vezes S às vezes não Não sei essa parte Não ficou claro se é um produto/serviço vendido ou comprado. Quais fornecedores?	AFIRMAÇÃO 7: a empresa avalia a qualidade do produto/serviço prestado pelos fornecedores.
AFIRMAÇÃO 8: a empresa sabe o que os clientes realmente querem.	95%	5%	realmente "desejam" A empresa identifica com clareza quais são as necessidades dos clientes	AFIRMAÇÃO 8: a empresa sabe o que os clientes realmente querem desejam .
AFIRMAÇÃO 9: o gestor da empresa estabelece metas aos funcionários.	100%	0%		AFIRMAÇÃO 9: o gestor da empresa estabelece metas aos funcionários.
AFIRMAÇÃO 10: os funcionários são encorajados a aproveitar oportunidades de treinamento em prol dos objetivos da empresa.	100%	0%		AFIRMAÇÃO 10: os funcionários são encorajados a aproveitar oportunidades de treinamento em prol dos objetivos da empresa.
AFIRMAÇÃO 11: as atividades mais importantes da empresa são acompanhadas e analisadas em prol do alcance das metas.	93%	7%	Poderia trocar "em prol," por um sinônimo ex: em favor, em benefício, em proveito metas organizacionais? Não entendi a correlação entre a primeira e segunda parte da questão.	AFIRMAÇÃO 11: as atividades mais importantes da empresa são acompanhadas e analisadas em prol proveito do alcance das metas.
AFIRMAÇÃO 12: os funcionários são encorajados a realizar melhorias em benefício da empresa.	98%	2%	Na parte "realizar melhorias" não ficou muito claro para mim que tipo de melhorias. Melhorias no processo? Melhorias na atividade da pessoa? Sugestão de melhorias para o dirigente?	AFIRMAÇÃO 12: os funcionários são encorajados a realizar melhorias em benefício da empresa.

Afirmativa	Entendi a afirmação	Não entendi a afirmação	Comentário (o que não entendeu / sugestão de melhoria no texto)	Alterações consideradas
AFIRMAÇÃO 13: as decisões são tomadas com base na experiência intuitiva.	74%	26%	A palavra intuitiva dependendo dos pesquisados não é muito conhecida. Na realidade, quando se fala de intuição, estamos falando de um sexto sentido, portanto, a afirmativa pode não ser real e S subjetiva. Seria interessante definir 'intuitiva'. Algo intuitivo. ...intuito....experiência intuitiva nao é garantia ou certeza de "ter experiência " e argumentos para tomar a decisão acho melhor mudar a expressão "intuitiva" Eu entendo o que é intuitiva, mas pode ser que algum respondente não entenda. Procure um sinônimo. Não ficou claro para mim o que é experiência intuitiva. Intuitiva - melhor com experiências compartilhadas Não entendi o que quis dizer com a experiência intuitiva de quem? o que é experiência intuitiva? sem a palavra intuição...	AFIRMAÇÃO 13: as decisões são tomadas com base na experiência peçoal intuitiva .
AFIRMAÇÃO 14: a empresa busca uma relação duradoura com os fornecedores.	95%	5%	Não sei Novamente....quais fornecedores?	AFIRMAÇÃO 14: a empresa busca uma relação duradoura com os fornecedores.
AFIRMAÇÃO 15: a empresa sabe o que é necessário ter para atender às necessidades dos clientes.	98%	2%	a empresa sabe o que é necessário possuir para atender às necessidades fundamentais dos clientes.	AFIRMAÇÃO 15: a empresa sabe o que é necessário ter para atender às necessidades dos clientes.
AFIRMAÇÃO 16: o gestor da empresa fornece aos funcionários o que eles precisam para realizar suas atividades.	93%	7%	Tem gestor que tem medo de multiplicar o conhecimento com seus subordinados. o gestor da empresa fornece aos funcionários ferramentas para realizar suas atividades. Acho que esta muito abrangente, exemplifique 'necessário', as pessoas podem responder sem conhecimento de causa.	AFIRMAÇÃO 16: o gestor da empresa fornece aos funcionários o que eles precisam para realizar suas atividades.
AFIRMAÇÃO 17: os funcionários trabalham de forma colaborativa no tratamento com os clientes.	95%	5%	"no tratamento com o cliente" ficou um pouco confuso, refere-se ao atendimento ao cliente? se S, acho que poderia colocar: os funcionário trabalham de forma colaborativa no atendimento ao cliente. Acho que "os funcionários colaboram entre si ao atender os clientes" ficaria mais claro.	AFIRMAÇÃO 17: os funcionários trabalham de forma colaborativa no tratamento relacionamento com os clientes.
AFIRMAÇÃO 18: o gestor da empresa avalia os problemas que podem prejudicar os clientes.	93%	7%	poderia exemplificar alguns problemas (...) o gestor da empresa avalia os problemas que podem prejudicar a relação com os clientes. Para mim é claro "Avalia" no sentido de avaliar... mas acredito que para os dirigentes de pequenas e médias empresas, colocar "analisa" no lugar de "avalia" poderia tornar a pergunta mais fácil.	AFIRMAÇÃO 18: o gestor da empresa avalia os problemas que podem prejudicar a relação com os clientes.
AFIRMAÇÃO 19: os funcionários recebem treinamento para realizar melhorias.	93%	7%	Sugestão: os funcionários recebem treinamento para contribuir com a melhoria dos processos? Complementaria com: [...] melhorias em suas atividades Melhorias no processo? No setor? Sugestão de melhorias ao dirigente?	AFIRMAÇÃO 19: os funcionários recebem treinamento para realizar melhorias nos seus processos .
AFIRMAÇÃO 20: o gestor usa relatórios, planilhas ou gráficos para tomar decisões.	98%	2%	O gestor analisa dados obtidos de graficos, relatórios e planilhas para tomar as decisões	AFIRMAÇÃO 20: o gestor usa analisa relatórios, planilhas ou gráficos para tomar decisões.

Afirmativa	Entendi a afirmação	Não entendi a afirmação	Comentário (o que não entendeu / sugestão de melhoria no texto)	Alterações consideradas
AFIRMAÇÃO 21: os fornecedores são considerados parceiros no crescimento da empresa.	93%	7%	acho que ficaria melhor da seguinte forma: os fornecedores são considerados parceiros para o crescimento da empresa. Não sei Não sei sobre essa pergunta....fornecedores	AFIRMAÇÃO 21: os fornecedores são considerados parceiros no crescimento da empresa.
AFIRMAÇÃO 22: a empresa faz frequentemente pesquisas de satisfação com os clientes.	98%	2%	Tem algumas empresas fazem outras não	AFIRMAÇÃO 22: a empresa faz frequentemente pesquisas de satisfação com os clientes.
AFIRMAÇÃO 23: o gestor da empresa acompanha os resultados através de relatórios, planilhas ou gráficos.	93%	7%	acredito que essa questão esteja repetida, entretanto a mesma é compreensível Semelhante a sugestão da questão 20 A afirmação parece ser redundante.	AFIRMAÇÃO 23: o gestor da empresa acompanha os resultados através de relatórios, planilhas ou gráficos de desempenho.
AFIRMAÇÃO 24: os funcionários trabalham de forma colaborativa no tratamento com os fornecedores.	93%	7%	asS como na afirmação 17, não entendi muito bem " no tratamento com os fornecedores" Não sei - Fornecedores?	AFIRMAÇÃO 24: os funcionários trabalham de forma colaborativa no tratamento relacionamento com os fornecedores.
AFIRMAÇÃO 25: o gestor da empresa avalia os problemas que podem afetar os fornecedores.	90%	10%	poderia exemplificar alguns problemas ou incluir uma lista.O correto seria "O Gestor da empresa avalia os problemas que podem afetar os colaboradores" ou "os Clientes" Não sei Mesma resposta quando se pergunta a respeito de fornecedores	AFIRMAÇÃO 25: o gestor da empresa avalia os problemas que podem afetar a relação com os fornecedores.
AFIRMAÇÃO 26: os resultados das melhorias são acompanhados e avaliados.	93%	7%	qual melhorias processos, produto, procedimentos? os resultados "dos relatórios de" melhorias são acompanhados e avaliados. acompanhados e avaliados por quem? Acho interessante complementar a afirmativa	AFIRMAÇÃO 26: os resultados das de melhorias implantadas são acompanhados e avaliados.
AFIRMAÇÃO 27: os funcionários têm acesso às informações que ajudam a tomar decisões.	95%	5%	os funcionários são participantes ativos nas tomadas de decisões. Tem algumas empresas que fornecem, mas tem algumas que fica só na pessoa do gestor.	AFIRMAÇÃO 27: os funcionários têm acesso às informações que ajudam a tomar decisões.
AFIRMAÇÃO 28: a empresa reconhece melhorias feitas pelos fornecedores.	88%	12%	melhoria de processo, produto, etc empresa reconhece as melhorias realizadas pelos fornecedores. Achei vago em qual sentido a melhoria. Não sei idem as anteriores	AFIRMAÇÃO 28: a empresa reconhece melhorias feitas realizadas pelos fornecedores.
AFIRMAÇÃO 29: a empresa resolve as reclamações do cliente de forma ágil.	98%	2%	Melhor definir os parâmetros para "ágil" na pesquisa.	AFIRMAÇÃO 29: a empresa resolve as reclamações do cliente de forma ágil.
AFIRMAÇÃO 30: o gestor da empresa promove um ambiente amistoso para os funcionários trabalharem comprometidos com as metas.	95%	5%	o gestor da empresa promove um ambiente favorável para funcionários trabalharem comprometidos com as metas. O correto seria: Para que os funcionários trabalhem comprometidos com as metas propostas	AFIRMAÇÃO 30: o gestor da empresa promove um ambiente amistoso para os funcionários trabalharem comprometidos com as metas.
AFIRMAÇÃO 31: os funcionários trabalham de forma colaborativa uns com os outros.	100%	0%		AFIRMAÇÃO 31: os funcionários trabalham de forma colaborativa uns com os outros.
AFIRMAÇÃO 32: o gestor da empresa avalia os problemas que podem afetar os funcionários.	100%	0%		AFIRMAÇÃO 32: o gestor da empresa avalia os problemas que podem afetar os funcionários.
AFIRMAÇÃO 33: o gestor da empresa reconhece as melhorias alcançadas.	98%	2%	quais melhorias? processo, produto, etc	AFIRMAÇÃO 33: o gestor da empresa reconhece as melhorias alcançadas.

Afirmativa	Entendi a afirmação	Não entendi a afirmação	Comentário (o que não entendeu / sugestão de melhoria no texto)	Alterações consideradas
AFIRMAÇÃO 34: o gestor da empresa cuida para que as decisões sejam tomadas para o bem da empresa.	100%	0%		AFIRMAÇÃO 34: o gestor da empresa cuida para que as decisões sejam tomadas para o bem da empresa.
AFIRMAÇÃO 35: os planos e projetos da empresa para o futuro são compartilhados com os fornecedores.	90%	10%	Acho que falta o motivo de dividir planos e projetos com fornecedores. excluiria "para o futuro" (redundante) Quem são esses fornecedores?	AFIRMAÇÃO 35: os planos e projetos da empresa para o futuro são compartilhados com os fornecedores.
AFIRMAÇÃO 36: o patrimônio do proprietário e o patrimônio da empresa são tratados de forma conjunta.	81%	19%	Não deveria asS ser. Tem empreendedor que não sabe separar, transformando os resultados da empresa num resultado negativo. conjunta seria misturada? uma espécie de conflito entre pf e pj? O correto seria: são tratados de forma separada. A empresa é de capital aberto não da para medir o patrimônio dos acionistas. Administrativamente não sei como ocorre este controle por parte do proprietário Não entendi na afirmativa [...] tratados de forma conjunta... talvez complementar com um texto Não entendi essa afirmação	AFIRMAÇÃO 36: o patrimônio do proprietário e o patrimônio da empresa são tratados de forma conjunta como se fossem uma coisa só.
AFIRMAÇÃO 37: a empresa precisa de mais processos, controles e registros financeiros que forneçam informações suficientes.	93%	7%	a empresa precisa de mais processos, controles e registros financeiros que forneçam informações suficientes para tomada de decisões. A informação pode ser insuficiente, portanto, as informações adequadas, seria o mais indicado. Não tenho acesso a estas informações.	AFIRMAÇÃO 37: a empresa precisa de mais processos, controles e registros financeiros que forneçam informações suficientes.
AFIRMAÇÃO 38: obter recursos para investimentos é um desafio para a empresa.	100%	0%		AFIRMAÇÃO 38: obter recursos para investimentos é um desafio para a empresa.
AFIRMAÇÃO 39: o controle financeiro da empresa pode melhorar bastante.	86%	14%	Sugestão: o controle financeiro da empresa pode melhorar? o controle financeiro da empresa pode melhorar. Não tenho informação sobre as finanças da empresa. Criar parâmetros para "melhorar". não tenho dados para confirmar tal afirmação, uma vez que não pertencço ao setor informado Entendo desnecessário o uso do advérbio BASTANTE.	AFIRMAÇÃO 39: o controle financeiro da empresa pode melhorar bastante ser mais eficiente.
AFIRMAÇÃO 40: a empresa precisa ter pessoal mais capacitado para avaliar as decisões.	90%	10%	O correto seria: mais capacitado para entender e avaliar as próprias decisões tomadas. "capacitado" em que sentido?...para tomar decisões e verificar a eficácia das ações tomadas Não acho	AFIRMAÇÃO 40: a empresa precisa ter pessoal mais capacitado para avaliar as decisões.
AFIRMAÇÃO 41: a empresa precisa contratar mais funcionários.	93%	7%	Quando necessário S. a empresa precisa contratar mais os funcionários. não tenho esse tipo de contato com dados da empresa em geral para responder tal questionamento	AFIRMAÇÃO 41: a empresa precisa contratar mais funcionários.
AFIRMAÇÃO 42: as decisões da empresa são tomadas pelo proprietário/dirigente.	100%	0%		AFIRMAÇÃO 42: as decisões da empresa são tomadas pelo proprietário/dirigente.
AFIRMAÇÃO 43: a empresa precisa buscar técnicas para poder definir estratégias de competitividade.	100%	0%		AFIRMAÇÃO 43: a empresa precisa buscar técnicas para poder definir estratégias de competitividade.

Afirmativa	Entendi a afirmação	Não entendi a afirmação	Comentário (o que não entendeu / sugestão de melhoria no texto)	Alterações consideradas
AFIRMAÇÃO 44: a empresa precisa ampliar o seu conhecimento técnico.	100%	0%		AFIRMAÇÃO 44: a empresa precisa ampliar o seu conhecimento técnico.
AFIRMAÇÃO 45: familiares do proprietário/dirigente envolvem-se no funcionamento da empresa.	95%	5%	Não seria o caso. A informação, pode não ser real, a questão é como fazer com que eles participem	AFIRMAÇÃO 45: familiares do proprietário/dirigente envolvem-se no funcionamento da empresa.
AFIRMAÇÃO 46: o proprietário/dirigente precisa buscar capacitação para cumprir a missão e as estratégias da empresa.	100%	0%		AFIRMAÇÃO 46: o proprietário/dirigente precisa buscar capacitação para cumprir a missão e as estratégias da empresa.
AFIRMAÇÃO 47: a empresa precisa buscar fontes para obter dinheiro.	90%	10%	a empresa precisa buscar fontes financeiras para obter resultados. A empresa precisa obter recursos para financiar seus projetos e para tal necessita buscar fontes para financiá-los. talvez obter "recurso financeiro" a empresa precisa buscar alternativas para obter dinheiro. *	AFIRMAÇÃO 47: a empresa precisa buscar outras fontes para obter dinheiro recursos financeiros .
AFIRMAÇÃO 48: a experiência pessoal do proprietário-dirigente orienta a administração da empresa.	98%	2%	a experiência pessoal do proprietário-dirigente orienta na administração da empresa.	AFIRMAÇÃO 48: a experiência pessoal do proprietário-dirigente orienta a administração da empresa.
AFIRMAÇÃO 49: a empresa precisa buscar condições para implantar um sistema gerencial.	95%	5%	Seria melhor especificar as condições. precisa buscar condições financeiras para implantar um sistema gerencial	AFIRMAÇÃO 49: a empresa precisa buscar condições para implantar um sistema gerencial.
AFIRMAÇÃO 50: o funcionamento da empresa depende de pessoas competentes.	93%	7%	o funcionamento da empresa depende do gestor/dirigente. pessoas competentes que possam orientá-lo em seu dia-a-dia Acho melhor criar parâmetros para competente.	AFIRMAÇÃO 50: o funcionamento da empresa depende de pessoas competentes.

APÊNDICE B – Perguntas de Perfil Sócio-demográfico

QUESTIONÁRIO SÓCIO-DEMOGRÁFICO		
Grau de Instrução	Idade	Gênero
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo	<input type="checkbox"/> Até 25 anos <input type="checkbox"/> De 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> De 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> De 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> De 41 a 45 anos <input type="checkbox"/> De 46 a 50 anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Tempo de Existência da Empresa		
<input type="checkbox"/> Até 2 anos <input type="checkbox"/> Mais de 2 a 3 anos <input type="checkbox"/> Mais de 3 a 5 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 10 a 15 anos <input type="checkbox"/> Mais de 15 anos	
Dados		
<p>Obs.: os dados são confidenciais. Servem somente para efeito de registro. O nome da empresa não será mencionado, em nenhuma hipótese, no texto da pesquisa.</p>		
Empresa:		
Ramo de atividade:		
Quantidade de funcionários:		
Cidade:		
E-mail:		

APÊNDICE C – Carta de Apresentação



Marcelo Dias de Sá <diasdesa@gmail.com>

Pesquisa de Mestrado: gestão da pequena empresa

1 mensagem

Marcelo Dias de Sá <diasdesa@gmail.com>

7 de fevereiro de 2018 11:40

Para: Marcelo Dias de Sa <diasdesa@gmail.com>

Prezado(a) gestor(a),

Sou professor do ensino superior e estou fazendo mestrado em Administração com foco em Pequenas Empresas na UNIFACCAMP (Centro Universitário Campo Limpo Paulista).

Minha dissertação é sobre aplicação de princípios de gestão da qualidade na pequena empresa, um tema ainda pouco explorado e de muita relevância para a melhoria do desempenho gerencial no âmbito das organizações de pequeno porte, e conseqüentemente, de muita valia para o pequeno empresário.

Estou selecionando cuidadosamente algumas pequenas empresas para participarem do estudo. Esse e-mail é para saber se você poderia colaborar me concedendo uma entrevista, conforme a sua disponibilidade de tempo e conveniência.

O objetivo dessa entrevista é compreender alguns aspectos do gerenciamento da pequena empresa que sirvam de base para a minha pesquisa. Para isso eu preparei um questionário com questões bem simples sobre gestão.

A entrevista levará em torno de 30 a 50 minutos. Por razões éticas, as respostas serão tratadas de forma estritamente confidencial, preservando assim a identidade de todos os participantes e das suas empresas.

Seria possível contar com a sua ajuda e cooperação?

Depois de concluídas as entrevistas terei grande satisfação em disponibilizar o trabalho final, assim que ficar pronto, para que você conheça as conclusões que ajudou a construir.

Desde já, muito obrigado!

Prof. Marcelo Dias de Sá

APÊNDICE D – Questionário de Autoavaliação de Implementação dos Princípios de Gestão da Qualidade (Versão Adaptada)

Bloco A – parte 1

INSTRUÇÕES: leia as afirmativas abaixo sobre aspectos da gestão da empresa e responda sobre seu nível de concordância e importância de acordo com a escala ao lado.	CONCORDÂNCIA					IMPORTÂNCIA				
	DT	DP	NCND	CP	CT	SI	NMI	PI	MI	EI
DT – discordo totalmente DP – discordo parcialmente NCND – nem concordo nem discordo CP – concordo parcialmente CT – concordo totalmente SI – sem importância NMI – não muito importante PI – pouco importante MI – muito importante EI – extremamente importante										
1. A empresa sabe quem são os seus principais clientes.										
2. O gestor da empresa deixa claro aos funcionários o que precisa ser feito para a empresa continuar existindo.										
3. Os funcionários são reconhecidos como recursos importantes para se atingir as metas da empresa.										
4. As atividades, controles, bens e produtos da empresa são administrados de forma inter-relacionada.										
5. O gestor da empresa define metas de melhoria para todas as áreas.										
6. As decisões são tomadas com base em informações confiáveis.										
7. A empresa avalia a qualidade do produto/serviço prestado pelos fornecedores.										
8. A empresa sabe o que os clientes realmente desejam.										
9. O gestor da empresa estabelece metas aos funcionários.										
10. Os funcionários são encorajados a aproveitar oportunidades de treinamento em prol dos objetivos da empresa.										
11. As atividades mais importantes da empresa são acompanhadas e analisadas em proveito do alcance das metas.										
12. Os funcionários são encorajados a realizar melhorias em benefício da empresa.										
13. As decisões são tomadas com base na experiência pessoal.										
14. A empresa busca uma relação duradoura com os fornecedores.										
15. A empresa sabe o que é necessário ter para atender às necessidades dos clientes.										
16. O gestor da empresa fornece aos funcionários o que eles precisam para realizar suas atividades.										
17. Os funcionários trabalham de forma colaborativa no relacionamento com os clientes.										
18. O gestor da empresa avalia os problemas que podem prejudicar a relação com os clientes.										
19. Os funcionários recebem treinamento para realizar melhorias nos seus processos.										
20. O gestor analisa relatórios, planilhas ou gráficos para tomar decisões.										
21. Os fornecedores são considerados parceiros no crescimento da empresa.										
22. A empresa faz frequentemente pesquisas de satisfação com os clientes.										
23. O gestor da empresa acompanha os resultados de desempenho.										
24. Os funcionários trabalham de forma colaborativa no relacionamento com os fornecedores.										
25. O gestor da empresa avalia os problemas que podem afetar a relação com os fornecedores.										
26. Os resultados de melhorias implantadas são acompanhados e avaliados.										
27. Os funcionários têm acesso às informações que ajudam a tomar decisões.										
28. A empresa reconhece melhorias realizadas pelos fornecedores.										
29. A empresa resolve as reclamações do cliente de forma ágil.										
30. O gestor da empresa promove um ambiente amistoso para os funcionários trabalharem comprometidos com as metas.										
31. Os funcionários trabalham de forma colaborativa uns com os outros.										
32. O gestor da empresa avalia os problemas que podem afetar os funcionários.										
33. O gestor da empresa reconhece as melhorias alcançadas.										
34. O gestor da empresa cuida para que as decisões sejam tomadas para o bem da empresa.										
35. Os planos e projetos da empresa para o futuro são compartilhados com os fornecedores.										

Bloco A – parte 2

1. Considerando as suas respostas às afirmativas sobre gestão, o que você vê como 'maiores dificuldades' na implantação dessas práticas de gestão?	2. Considerando as suas respostas às afirmativas sobre gestão, o que você vê como necessário para 'facilitar' a implantação dessas práticas?

Bloco B – parte 1

INSTRUÇÕES: leia as afirmativas abaixo sobre aspectos da gestão da empresa e responda sobre seu nível de concordância de acordo com a escala ao lado.	CONCORDÂNCIA				
	DT	DP	NCND	CP	CT
DT – discordo totalmente DP – discordo parcialmente NCND – nem concordo nem discordo CP – concordo parcialmente CT – concordo totalmente					
1. O patrimônio do proprietário e o patrimônio da empresa são tratados como se fossem uma coisa só.					
2. A empresa precisa de mais processos, controles e registros financeiros que forneçam informações suficientes.					
3. Obter recursos para investimentos é um desafio para a empresa.					
4. O controle financeiro da empresa pode ser mais eficiente.					
5. A empresa precisa ter pessoal mais capacitado para avaliar as decisões.					
6. A empresa precisa contratar mais funcionários.					
7. As decisões da empresa são tomadas pelo proprietário/dirigente.					
8. A empresa precisa buscar técnicas para poder definir estratégias de competitividade.					
9. A empresa precisa ampliar o seu conhecimento técnico.					
10. Familiares do proprietário/dirigente envolvem-se no funcionamento da empresa.					
11. O proprietário/dirigente precisa buscar capacitação para cumprir a missão e as estratégias da empresa.					
12. A empresa precisa buscar outras fontes para obter recursos financeiros.					
13. A experiência pessoal do proprietário-dirigente orienta a administração da empresa.					
14. A empresa precisa buscar condições para implantar um sistema gerencial.					
15. O funcionamento da empresa depende de pessoas competentes.					

Bloco B – parte 2

1. Como você define a gestão da sua empresa em aspectos negativos e positivos?