

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**LUIZ ALBERTO STEPHAN JUNIOR**

**Avaliação da influência dos critérios do modelo de excelência no  
desempenho organizacional das micro e pequenas empresas**

**BAURU-SP  
2016**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**LUIZ ALBERTO STEPHAN JUNIOR**

**Avaliação da influência dos critérios do modelo de excelência no  
desempenho organizacional das micro e pequenas empresas**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Departamento de Engenharia de Produção da  
Faculdade de Engenharia da UNESP de  
Bauru-SP, como requisito para obtenção do  
título de Mestre em Engenharia de Produção.**

**Área de concentração: Métodos Quantitativos  
Aplicados**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gladys Dorotea  
Cacsire Barriga.**

**Co-orientador: Prof. Dr. Manoel Henrique  
Salgado.**

**BAURU-SP  
2016**

Stephan Junior, Luiz Alberto.

Avaliação da influência dos critérios do modelo de excelência no desempenho organizacional das micro e pequenas empresas / Luiz Alberto Stephan Junior, 2016  
177 f.

Orientadora: Gladys Dorotea Cacsire Barriga  
Co-orientador: Manoel Henrique Salgado

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2016

1. Modelo de Excelência em Gestão. 2. Micro e Pequenas Empresas. 3. Análise Fatorial Confirmatória. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia. II. Título.

**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE LUIZ ALBERTO STEPHAN JÚNIOR, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, DA FACULDADE DE ENGENHARIA.**

Aos 06 dias do mês de julho do ano de 2016, às 14:00 horas, no(a) Sala de videoconferência do prédio da Elétrica, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. GLADYS DOROTEA CACSIRE BARRIGA - Orientador(a) do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru - UNESP, Prof. Dr. JOÃO BATISTA TURRIONI do(a) Instituto de Engenharia de Produção e Gestão / Universidade Federal de Itajubá, Prof. Dr. FERNANDO BERNARDI DE SOUZA do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de LUIZ ALBERTO STEPHAN JÚNIOR, intitulada **AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA DOS CRITÉRIOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Após a exposição, o discente foi arguido oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: APROVADO . Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

  
Profa. Dra. GLADYS DOROTEA CACSIRE BARRIGA

  
Prof. Dr. JOÃO BATISTA TURRIONI

  
Prof. Dr. FERNANDO BERNARDI DE SOUZA

*Dedico este trabalho:*

*Aos meus pais Luiz (in memoriam) e Célia, por terem me proporcionado a educação e o suporte necessários à minha formação.  
À minha esposa Rose e ao meu filho Davi por minha ausência e por toda a compreensão que tiveram ao longo desta jornada.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde, disposição e sabedoria ao longo desta minha jornada vivência e por mais este degrau em minha carreira.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelos ensinamentos e auxílio.

À Profa. Dra. Gladys Dorotea Cacsire Barriga e ao Prof. Dr. Manoel Henrique Salgado pelas orientações e pela atenção dedicada a este trabalho.

Ao Prof. Dr. Fernando Bernardi Souza e à Profa. Dra. Bárbara Stolte Bezerra pela rica contribuição em minha banca de qualificação e também pelo conhecimento transmitido em suas disciplinas no programa.

Ao Prof. Dr. João Batista Turrioni e ao Prof. Dr. Fernando Bernardi Souza pela clareza e lisura nas contribuições feitas em minha banca de defesa.

À minha família pela compreensão e por muita, muita paciência.

Aos funcionários da FEB-Unesp, em especial ao Gustavo e à Célia.

Ao Sebrae-SP pelo apoio na ampliação da minha qualificação profissional.

Aos amigos que fiz ao longo do programa, Richard, Breno, Cláudia, Luiz Frederico, Marcelo, Marco, Eric, Izabela, Camila, Ana, Marcel, Aline, Kláudio, Patrícia, Débora, Diego, Guilherme, Nathaly, Raquel, Otaviano, João, Leandro e tantos outros que contribuíram e dividimos angústias.

*No momento justo, enfim, em que a crise ou a angústia, a sombra ou a tribulação se lhe façam mais difíceis de suportar, não chore e nem esmoreça. A água pura, afim de manter-se pura, é servida em taça vazia. A treva da meia-noite é a ocasião em que o tempo dá sinal de partida para a nova alvorada. Por maior a dificuldade, jamais desanime. O seu pior momento na vida é sempre o instante de melhorar.*

*Albino Teixeira*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar a influência dos critérios do Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) no desempenho as micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras e obter informações sobre o estágio atual da gestão nestas empresas, comparando-as ao proposto pelo MEG como gestão classe-mundial. Justifica-se este trabalho pela relevância do uso dos modelos de gestão no mundo corporativo, pelo reconhecimento do MEG como modelo de gestão classe-mundial, também pela importância econômica e social das micro e pequenas empresas no Brasil e pelas lacunas acerca da realidade da adoção dos critérios do MEG nas MPEs brasileiras. Utilizou-se um questionário baseado nos critérios do MEG para coleta de dados (*survey*), em que se obtiveram 602 questionários respondidos por completo, empregados neste estudo. Para a análise dos resultados, foi adotada a análise fatorial confirmatória como técnica multivariada. Foram definidas e testadas 07 hipóteses a partir dos critérios do MEG (liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, conhecimento e informação, pessoas, processos). Como decorrência, foram confirmadas seis das sete hipóteses e verificado que os critérios, conhecimento e informações, clientes, liderança e pessoas possuem forte influência no desempenho organizacional dos MPEs, enquanto os fatores processos e estratégias e planos possuem influência moderada, sendo também adotados pelas MPEs. Assim, esta pesquisa contribui para o preenchimento da lacuna de trabalhos utilizando pesquisa empírica, com um número grande de MPEs multissetorial e faz a confirmação da importância dos critérios preconizados pelo MEG para o desempenho organizacional nas MPEs brasileiras.

**Palavras-chave:** Modelo de Excelência em Gestão, Micro e Pequenas Empresas, Análise Fatorial Confirmatória, *Survey*, Desempenho Organizacional.

## **ABSTRACT**

*This research aims to evaluate the influence of the criteria of the Management Excellence Model (MEG) in Brazilian small business (SMEs) and get information on the current state of management in these companies, comparing them to that proposed by MEG as world-class management. This work justifies by the relevance of the use of management models in the corporate world, the recognition of MEG as world class management model, also for the economic and social importance of micro and small companies in Brazil and the gaps about the reality of adoption the criteria of MEG in Brazilian SMEs. We used a questionnaire based on the MEG for data collection (survey), in which obtained 602 questionnaires altogether employed in this study. For the analysis of the results, it was adopted confirmatory factor analysis and multivariate technique. Were defined and tested 07 hypotheses from MEG criteria (leadership, strategies and plans, customers, society, information and knowledge, people, processes) and the influences were confirmed in organizational performance factor. As a result, six of the seven cases were confirmed and verified that MEG criteria knowledge and information, customers, leadership and people are adopted by SMEs and have a strong influence on performance, while the processes and strategies and plans factors have moderate influence, and adopted by SMEs. Thus, this research contributes to bridging the gap jobs using empirical research, with a large number of multi-sector MSEs and is confirmation of the importance of criteria recommended by MEG to organizational performance in Brazilian SMEs.*

**Keywords:** *Management Excellence Model, Micro and Small Business, Confirmatory Factor Analysis, Survey, Organizational Performance.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de excelência em gestão .....	17
Figura 2 – Framework da pesquisa.....	19
Figura 3 - Estrutura da dissertação .....	24
Figura 4 - Fluxograma da pesquisa da literatura .....	27
Figura 5 – Critérios do MEG.....	30
Figura 6 - Avaliação da adoção do critério “pessoas” do MEG no setor moveleiro do Rio Grande do Sul.....	32
Figura 7 – Premio Deming .....	36
Figura 8 – Critérios do <i>Deming Prize</i> .....	37
Figura 9 – Critérios do <i>Malcolm Baldrige Awards</i> .....	38
Figura 10 - Empresas candidatas ao Prêmio MPE Brasil (2002-2014).....	41
Figura 11 - Modelo do processo de evolução dos sistemas de medição de desempenho .....	42
Figura 12 - Perspectivas do <i>balanced scorecard</i> .....	50
Figura 13- Mapa estratégico do <i>balanced scorecard</i> .....	51
Figura 14 – Projeção de crescimento do número de MPEs por categoria.....	55
Figura 15 – Definição das variáveis .....	58
Figura 16 - Distribuição das Empresas Inscritas – Prêmio MPE Brasil.....	60
Figura 17 – O processo teórico de pesquisa <i>survey</i> .....	62
Figura 18 – Diagrama de caminho .....	72
Figura 19 – Diagrama do caminho – Modelo teórico proposto a partir do MEG .....	73
Figura 20 – Classificação da amostra por setor de atividade econômica .....	76
Figura 21 – Histograma – tempo de empresa (em anos) .....	77
Figura 22 – Histograma – número de colaboradores.....	78
Figura 23 – Perfil dos respondentes (função).....	79
Figura 24 – Demonstração gráfica das médias e desvios por fator organizacional.....	87
Figura 25 – Modelo proposto a partir do MEG – primeira interação no R.....	92
Figura 26 – Modelo final com fatores, relações, variáveis e cargas fatoriais.....	102
Figura 27 – Gráfico - itens publicados por ano - liderança .....	140
Figura 28 – Gráfico - itens publicados por ano - estratégia .....	144

Figura 29 – Gráfico - itens publicados por ano - clientes.....	145
Figura 30 – Gráfico - itens publicados por ano - sociedade .....	146
Figura 31 – Gráfico - itens publicados por ano – informação e conhecimento.....	147
Figura 32 – Gráfico - Itens publicados por ano – gestão de pessoas.....	149
Figura 33 – Gráfico - Itens publicados por ano – gestão por processos.....	151
Figura 34 – Gráfico - itens publicados por ano – desempenho organizacional.....	152

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios da pesquisa para revisão da literatura.....	28
Quadro 2 - Evolução das medidas de desempenho (MD) .....	44
Quadro 3 – Comparação entre modelos de avaliação de desempenho.....	46
Quadro 4 - Comparação entre os modelos de avaliação de desempenho e MEG .....	49
Quadro 5 – Empresas que utilizam o BSC .....	53
Quadro 6 - Comparação entre os modelos BSC e MEG .....	54
Quadro 7 - Processo realizado para a pesquisa <i>survey</i> .....	64
Quadro 8 - Variáveis e fatores referentes aos fatores organizacionais.....	67
Quadro 9 - Variáveis e fatores referentes aos Desempenho organizacional nas MPEs .....	70
Quadro 10 – Resumo estatístico dos dados amostrais .....	80
Quadro 12 - Fator Organizacional: Estratégia Corporativa.....	154
Quadro 13 - Fator Organizacional: Desempenho organizacional (Resultados) .....	155
Quadro 14 - Fator organizacional: Relacionamento com clientes.....	159
Quadro 15 - Fator organizacional: Gestão por Processos .....	161
Quadro 16 - Fator organizacional: Responsabilidade Social.....	163
Quadro 17 - Fator organizacional: Gestão de Pessoas / Recursos Humanos .....	164
Quadro 18 - Fator organizacional: Gestão da Informação / Gestão do Conhecimento.....	167
Quadro 19 - Fator organizacional: Liderança.....	169

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Prêmios nacionais de qualidade e métodos de excelência por regiões / países.....	34
Tabela 2 - Tempo de empresa (em anos).....	77
Tabela 3 – Número de colaboradores .....	78
Tabela 4 – Tabela de correlações entre os fatores organizacionais.....	88
Tabela 5 - Resultados dos testes de confiabilidade e validade dos fatores.....	90
Tabela 6 - Indicadores de ajuste do modelo .....	93
Tabela 7 - Indicadores de ajuste do modelo após a eliminação do fator organizacional SO ...	94
Tabela 8- Indicadores de ajuste do modelo após a eliminação da variável PR3 .....	95
Tabela 9 - Indicadores de ajuste do modelo final.....	96
Tabela 10 – Cargas fatoriais e níveis de significância das variáveis - modelo final ajustado..	97
Tabela 11 - Resultados das hipóteses .....	100

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AF - Análise Fatorial

AFC - Análise Fatorial Confirmatória

BSC – *Balanced Scorecard*

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

Dieese - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos

EPP - Empresa de Pequeno Porte

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

JUSE - União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses

MBNQA - *Malcolm Baldrige National Quality Award*

MBC - Movimento Brasil Competitivo

ME – Microempresa

MEG - Modelo de Excelência em Gestão

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

NIST - *The National Institute of Standards and Technology*

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para as Micro e Pequenas Empresas

PME - Pequenas e Médias Empresas

PNQ - Prêmio Nacional de Qualidade

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TQM - *Total Quality Management* (Gestão da Qualidade Total)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1	Problema de Pesquisa .....	20
1.2	Objetivos deste Trabalho .....	22
1.3	Justificativas.....	22
1.4	Estrutura da Dissertação .....	24
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	27
2.1	Revisão da literatura .....	27
2.1.1	Considerações sobre trabalhos publicados .....	30
2.2	Fundamentação Teórica.....	33
2.2.1	Modelos de gestão baseados na qualidade e prêmios nacionais da qualidade ...	33
2.2.2	MEG adaptado para as MPE .....	39
2.2.3	Sistemas de medição de desempenho.....	41
2.2.4	Gestão das MPEs .....	54
<b>3</b>	<b>MÉTODO DA PESQUISA</b> .....	57
3.1	Definições das Variáveis da Pesquisa.....	58
3.2	Coleta de Dados .....	60
3.2.1	Instrumento de coleta de dados .....	65
3.3	Técnicas de Análise de Dados .....	71
3.3.1	Análise fatorial confirmatória (AFC) .....	71
3.3.2	Tamanho da amostra e normalidade dos dados .....	74
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	75
4.1	Caracterização da Amostra .....	75
4.1.1	Tempo de empresa.....	76
4.1.2	Número de colaboradores.....	77
4.1.3	Perfil dos respondentes .....	79
4.2	Análise estatística descritiva multivariada da amostra .....	79
4.2.1	Correlações entre os fatores organizacionais.....	88
4.3	Análise Fatorial Confirmatória .....	89
4.3.1	Confiabilidade e validade dos fatores.....	89
4.3.2	Fatores organizacionais que influenciam o desempenho organizacional das MPEs	90
<b>5</b>	<b>IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E CONTRIBUIÇÕES</b> .....	103

<b>6 CONCLUSÕES</b> .....	109
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	117
<b>APÊNDICE A</b> – Questionário - Gestão das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras.....	133
<b>APÊNDICE B</b> – Revisão da Literatura .....	138
<b>APÊNDICE C</b> – Cadernos de gestão da Fundação Nacional da Qualidade .....	171

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico atual imprime desafios constantes às organizações, em especial àquelas com maiores limitações de recursos, como é o caso das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Estes desafios exigem que as organizações busquem adotar as melhores práticas existentes e padrões internacionais de gestão para competir em um mercado cada vez mais globalizado, com modificações significativas nas relações internas e com consumidores cada vez mais exigentes (AU-YONG; ALI; AHMAD, 2014; FORZA; FILIPPINI, 1998; GILIOLI, 2014; MIHELIS et al., 2001; SIBUNRUANG; GARCIA; TOLENTINO, 2016).

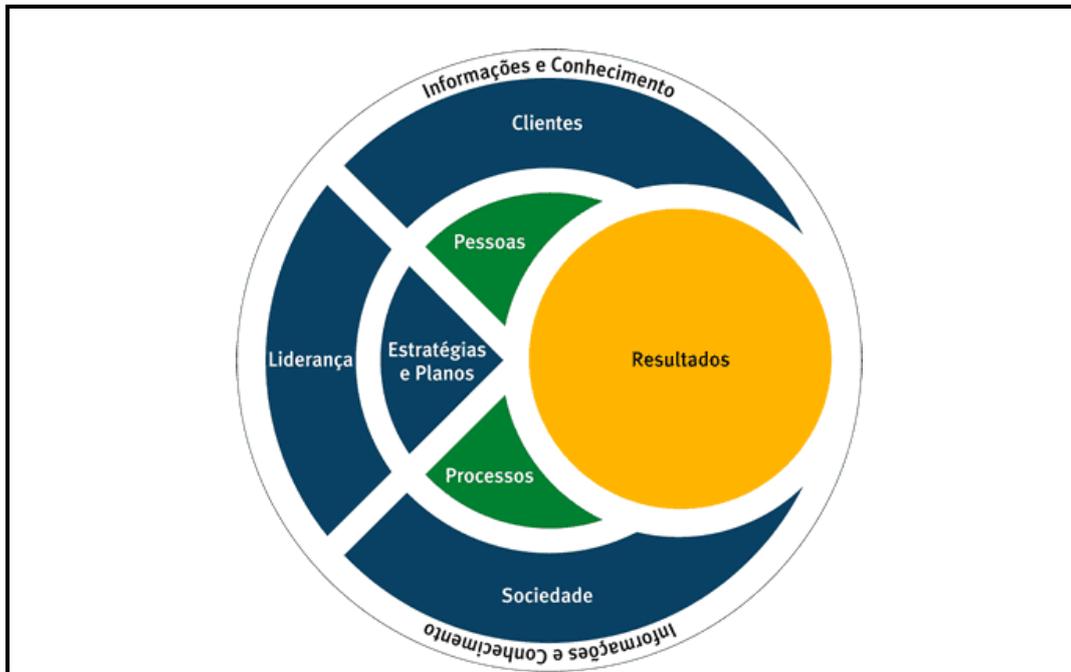
Dentre as temáticas tratadas pela literatura sobre técnicas gerenciais, encontram-se os modelos de gestão e os sistemas de avaliação de desempenho. Ambos têm, por princípios, auxiliar na gestão empresarial e, em geral, têm, por base, critérios financeiros e não-financeiros, mercadológicos, estratégicos, operacionais, de recursos humanos, entre outros (KAPLAN; NORTON, 2004; MIRANDA; VALADÃO; TURRIONI, 2012; SAROKOLAEI et al., 2013).

Assim, o ambiente dos negócios exige dos empresários, executivos e administradores a adoção de técnicas e de ferramentas gerenciais, que busquem novas maneiras de pensar na forma como as organizações devem ser configuradas, mensuradas e gerenciadas (NUDURUPATI; TEBBOUNE; HARDMAN, 2015; SAHRAN; ZEINALNEZHAD; MUKHTAR, 2010).

Dentre os modelos de gestão, temos, no Brasil, o Modelo de Excelência em Gestão® (MEG), criado e mantido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que possui premissas alinhadas aos modelos *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) dos Estados Unidos e do Prêmio Deming do Japão (FNQ, 2016).

O MEG é constituído pelos critérios da excelência, conforme ilustrado na Figura 1, e também pelos fundamentos da excelência, que têm por finalidade definir norte para o alcance de níveis classe-mundial em gestão estratégica e operacional nas organizações (ALVES et al., 2011; FNQ, 2013a; FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2014).

**Figura 1 - Modelo de excelência em gestão**



Fonte: FNQ (2016).

Os critérios da excelência do MEG são difundidos e tratados na literatura, em geral como fatores organizacionais, tendo grande importância para a gestão empresarial (HANSEN; WERNERFELT, 1989) por exercitar papéis determinantes para o sucesso organizacional, e o sucesso organizacional, na maioria das vezes, é traduzido, como resultados ou desempenho organizacional (BUSTINZA; ARIAS-ARANDA; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2010; ENSSLIN; MARA; VALMORBIDA, 2011; MICHAEL; JAMES; SATYENDRA, 2009).

O MEG pode ser utilizado para avaliar, diagnosticar e orientar qualquer tipo de empresa, de qualquer tamanho, tanto no setor público ou privado, com ou sem fins lucrativos, estando adaptado, inclusive, para as MPes. Seu principal objetivo é estimular a competitividade, sendo considerado um modelo flexível. Busca trabalhar com uma linguagem simples e não prescreve diretamente ferramentas ou práticas de gestão específicas (ANHOLON; ZOQUI; PINTO, 2004; FEITOSA; PIMENTEL, 2013; FNQ, 2013b).

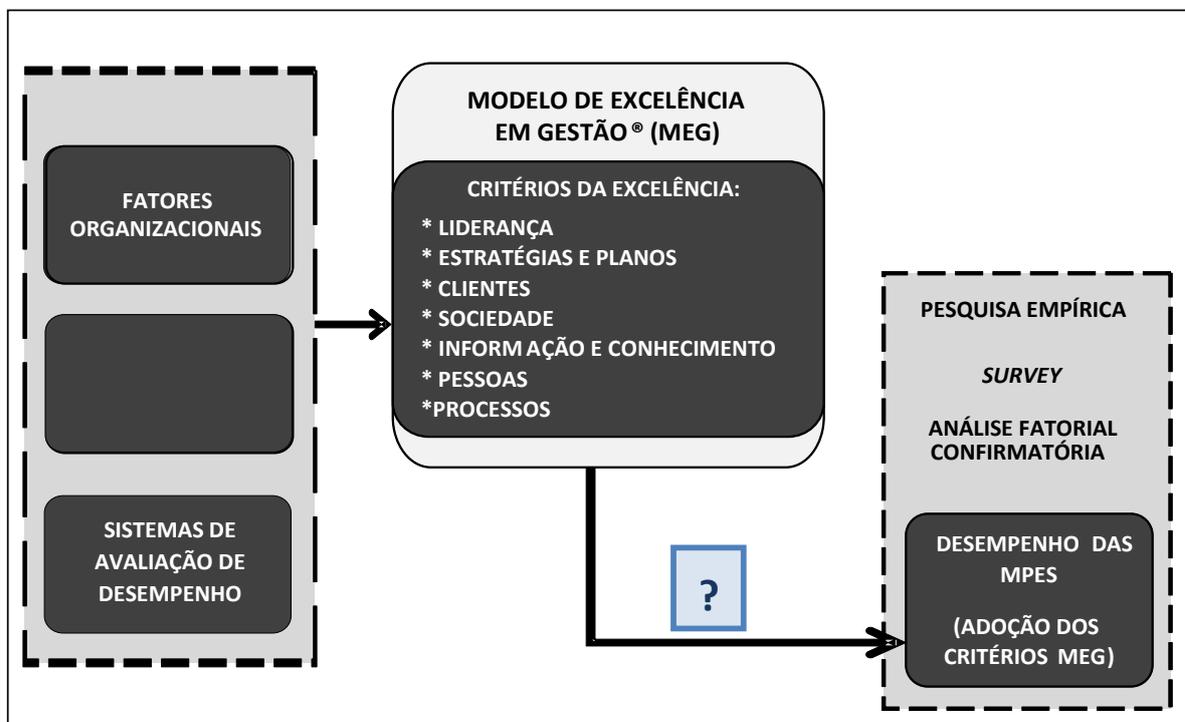
Em relação ao desempenho organizacional, cabe ressaltar sua importância para as empresas em geral. Segundo o Sebrae (2016) ainda há muito o que se melhorar, pois o nível de insucesso, falência por exemplo, ainda é bastante elevado entre as MPes brasileiras quando comparado aos indicadores de países desenvolvidos. Além disso, um bom desempenho organizacional, em geral reflete em ganhos financeiros para os acionistas, reforçando seu interesse em permanecer e investir no negócio (KAPLAN; NORTON, 1996).

Trabalhos realizados denotam que os níveis de conhecimento sobre gestão das MPEs e da adoção de modelos de gestão nestas MPEs precisam de estudos complementares, como citado por Soares (2010, p.70) e, principalmente de cunho quantitativo e com abrangência a vários setores da economia, como citado por Souza (2011, p. 214).

Esta necessidade advém da relevância das MPEs nos aspectos social e econômico, pois configuram grande participação na geração de emprego e de renda no Brasil, representando 99% das empresas formalizadas e sendo responsáveis pela geração de 52% dos empregos formais, de 40% da massa de remuneração salarial, bem como de 27% do PIB nacional. Estes expressivos números reforçam a importância de estudar a gestão empresarial destas MPEs à luz de um modelo sistêmico, configurado como classe-mundial (BASUONY, 2014; FEITOSA; PIMENTEL, 2013; MORENO, 2008; SOARES, 2010; SOUZA; CORREA, 2014; SOUZA, 2011; SEBRAE, 2016; DIEESE; SEBRAE, 2013).

Dessa forma, pretende-se avaliar a contribuição e a influência dos critérios do MEG para o desempenho organizacional nas MPEs brasileiras, por meio de um estudo empírico, a fim de obter informações sobre o estágio atual da gestão nestas empresas e compará-las ao proposto pelo MEG como gestão classe-mundial. A Figura 2 ilustra o *framework* desta pesquisa.

**Figura 2 – Framework da pesquisa**



Fonte: Autor.

## 1.1 Problema de Pesquisa

Em relação aos modelos de gestão baseados na qualidade, afirma-se que estes buscam ofertar um padrão “classe mundial” de administração pela adoção de critérios pautados, de forma geral, nos fatores organizacionais. A adoção e a manutenção destes modelos se dão pela realização de avaliações periódicas em suas estratégias, estruturas e atividades (BELÉN ESCRIG-TENA, 2004; TEIXEIRA; LOPES; SOUSA, 2015; YORK; MIREE, 2004a).

Nivelados a elas, os mantenedores dos principais modelos de gestão e Prêmios Nacionais de Qualidade afirmam que eles são aplicáveis a todos os tipos de organizações, independentemente do tamanho, tempo de existência, localização geográfica, ou setor de atividade (JUSE, 2016; NIST, 2016; FNQ, 2016).

Por outro lado, as organizações preocupadas com a mensuração de seu desempenho organizacional, muitas vezes, optam por priorizar modelos que adotam enfoques mais voltados ao desempenho financeiro, como os sistemas de avaliação de desempenho (JUDGE; DOUGLAS, 1998; O’NEILL; SOHAL; TENG, 2015; OZTEKIN et al., 2015; YOUNDT et al., 2008).

Para ressaltar a importância da temática, cabe citar que os editores da revista *Harvard Business Review*, no ano de 2003, descreveram o sistema de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard* como uma das “melhores ideias de gestão nos últimos 75 anos”.

Atento a essas afirmações e com o intuito de verificar a possibilidade de coexistência entre os modelos baseados na qualidade, e um sistema de avaliação de desempenho baseado em critérios financeiros, por exemplo, foi feita pesquisa sobre estas duas temáticas em conjunto e foram identificados trabalhos a este respeito, como, por exemplo, Martins e Costa Neto (1998), Cruz Freire e Gene (2006), Crispim e Lugoboni (2012), entre outros.

Em seu trabalho, Martins e Costa Neto (1998) trouxeram uma proposta muito interessante de sistematização de indicadores de desempenho atrelados à adoção dos critérios da Gestão pela Qualidade Total (TQM), buscando preencher uma lacuna sobre a medição do desempenho organizacional de forma mais abrangente e mais coerente com as propostas da missão empresarial. Verificaram o modelo TQM e seus respectivos fatores e realizaram um cruzamento com as perspectivas do *Balanced Scorecard*, para designar um conjunto de indicadores de desempenho. Concluíram que seria possível criar e adotar um sistema de medição de desempenho alinhado às premissas dos modelos de gestão baseados na qualidade, visando à satisfação dos interessados no negócio em termos de micro e macroprocessos. (MARTINS; NETO, 1998).

Na maioria dos trabalhos identificados, evidencia-se que, em médias e grandes empresas, são avaliados níveis de desempenho e, inclusive, demonstrada a coexistência de modelos de gestão (como os princípios do TQM, ISO 9001 e outros modelos baseados na qualidade), junto a sistemas de mensuração e avaliação de desempenho, baseados em critérios financeiros e não-financeiros, como o BSC e o *Prisma Performance* (CRISPIM; LUGOBONI, 2012).

Com relação à gestão das MPEs, mesmo com as entidades mantenedoras dos Prêmios Nacionais de Qualidade afirmando que seus modelos de gestão e de avaliação encontram-se adequados a todos os tipos, tamanhos, origens, setores e localização de organizações (JUSE, 2016; NIST, 2016; FNQ, 2016), alguns trabalhos publicados contrariam este posicionamento e declaram forte tendência sobre o desajustamento desses modelos em face às MPEs, pela complexidade em geral apresentada, inclusive nos modelos de auto avaliação (BASUONY, 2014; BITITCI et al. 2012; GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2016; NUDURUPATI; TEBBOUNE; HARDMAN, 2015; TEIXEIRA; LOPES; SOUSA, 2015).

A Fundação Nacional da Qualidade destaca que a adoção do MEG por parte das MPEs pode auxiliá-las na melhoria de seu desempenho organizacional. Em geral, as MPEs têm dificuldade de colocar em prática os princípios dos modelos de gestão, principalmente por possuírem restrições de infraestrutura e dificuldades de estabelecer estratégias e planos mais elaborados e que garantam seu sucesso e sua perenidade, vindo dessa forma a ter insucesso e até mesmo falirem precocemente (FNQ, 2013; SEBRAE, 2016).

Considerando-se as premissas de que: (i) os modelos de gestão baseados na qualidade sejam eficazes para aprimoramento da gestão e para a melhoria do desempenho organizacional (TEIXEIRA; LOPES; SOUSA, 2015; TUMMALA; TANG, 1996; YORK; MIREE, 2004a) e (ii) que as MPEs, inclusive as brasileiras, possuem deficiências em sua gestão em diversos enfoques, como suas limitações de recursos (BASUONY, 2014; BONFÁ, 2013; COYTE; RICCERI; GUTHRIE, 2012; SOUZA, 2011; VALDERES; SILVA, 2008), são concentrados esforços neste trabalho para entendimento dos fatores organizacionais e para a verificação da adoção dos critérios do MEG nas MPEs brasileiras.

Assim, na busca por avançar na compreensão do universo das MPEs no meio acadêmico e visando preencher a lacuna existente sobre a gestão das MPEs frente a um modelo de gestão classe mundial, estabelece-se a seguinte questão norteadora:

*Quais são os fatores organizacionais considerados nos critérios do Modelo de Excelência em Gestão que influenciam no desempenho das MPEs e qual a contribuição destes fatores para o desempenho organizacional?*

## 1.2 Objetivos deste Trabalho

O objetivo geral deste trabalho é avaliar a contribuição e a influência dos critérios do MEG no desempenho organizacional das MPEs, em diferentes setores da economia brasileira.

Os objetivos específicos são:

- Identificar e descrever os fatores organizacionais considerados pelos critérios do MEG, com a revisão de literatura;
- Realizar avaliação descritiva das respostas obtidas com o *survey*;
- Criar um modelo teórico para confirmação das relações existentes entre os critérios do MEG e o desempenho organizacional das MPEs;
- Avaliar e confirmar a contribuição dos critérios do MEG no desempenho organizacional das MPEs e seu impacto na gestão destas empresas.

## 1.3 Justificativas

As discussões e conclusões deste trabalho podem auxiliar os dirigentes das MPEs na condução de seus empreendimentos, possibilitando a priorização de ações sobre fatores organizacionais à luz do MEG, para melhoria de seu nível de gestão e do seu desempenho organizacional. Com relação aos critérios do MEG, a literatura ressalta sua importância e revela seu impacto, de forma geral, no desempenho organizacional (HANSEN; WERNERFELT, 1989; NAH; DELGADO, 2006; TICKLE; MANN; ADEBANJO, 2016).

O desempenho organizacional pode ser afetado por diversas variáveis; entre elas, estão os fatores organizacionais e, para melhorar o desempenho ou corrigir eventuais falhas, os fatores organizacionais podem ser ajustados ou alterados, adequando-se as organizações a um ambiente em mudança constante (LAI et al., 2016; THOMPSON; YUJUN, 2003).

Em relação à análise e à gestão do desempenho organizacional, a literatura acadêmica, em âmbito internacional, é dotada de diversos trabalhos, ressaltando a importância do estabelecimento de estratégias e de meios de acompanhamento formais para a alavancagem do desempenho empresarial, trazendo especial destaque aos modelos de gestão e aos sistemas de avaliação de desempenho (GUMBUS; LUSSIER, 2006; HAM; DUYAR; GUMUS, 2015; KAPLAN; NORTON, 2004; YORK; MIREE, 2004b).

Porém, a realidade das MPEs, em face aos modelos de gestão e sistemas de avaliação de desempenho, ainda tem sido pouco examinada por pesquisadores, mesmo que de forma menos sofisticada, e muitos dos modelos de gestão ainda se encontram demasiado complexos para as estruturas simples das MPEs. (TEIXEIRA; LOPES; SOUSA, 2015).

Por isso, têm-se concluído que, embora teoricamente válidos, os sistemas de avaliação de desempenho e os modelos de gestão não levam em consideração diferenças cruciais entre as pequenas empresas e as organizações de maior porte, resultando, assim, em uma falta de adequação das práticas de gestão e de medição de desempenho nas MPEs (NUDURUPATI; TEBBOUNE; HARDMAN, 2015).

Ainda sob a ótica da gestão das MPEs, em sua pesquisa Raifur (2013, p. 28) cita que foram encontrados poucos estudos acadêmicos que tratem de temáticas, como: a mensuração de desempenho, fatores organizacionais, a adoção de indicadores de desempenho e os modelos de gestão adequados à realidade das MPEs brasileiras.

Em seu trabalho, Brito (2005) buscou evidenciar empiricamente o impacto da adoção de modelos reconhecidos de gestão sobre a taxa de lucratividade e de crescimento das empresas que adotam esses modelos em relação a outras que não adotam, incluindo empresas que haviam chegado a ser finalistas do Prêmio Nacional da Qualidade.

Além disso, existem poucos trabalhos que busquem verificar a aderência de fatores organizacionais (critérios do MEG), em MPEs. Ao restringir a pesquisas quantitativas, reduz-se ainda mais a disponibilidade de material acadêmico, pois a maioria dos trabalhos encontrados, que trata da adoção de um modelo de gestão, ou de um sistema de avaliação, refere-se a um estudo de caso ou conjunto de estudos de casos, conforme será mais bem detalhado no item 2.1.9 deste trabalho (NUDURUPATI; TEBBOUNE; HARDMAN, 2015; GARENCO; BIAZZO; BITITCI, 2005; NUDURUPATI et al., 2011; SABHERWAL; CHAN, 2001; SILVA, 2002; SOUZA, 2011; TEIXEIRA; LOPES; SOUSA, 2015).

Lai, Saridakis, Blackburn e Johnstone (2016) afirmam que é recorrente na literatura o questionamento sobre “como as MPEs devem ser encaradas?”. Os autores afirmam que, por ocorrência de peculiaridades, as MPEs enfrentam desafios particulares que requerem abordagens de gestão distintas e específicas para este tipo de organização. Outros autores relatam que existe uma lacuna sobre a gestão de desempenho com relação às MPEs (NEELY; KENNERLY; ADAMS, 2007).

Segundo De Oliveira Lacerda, Ensslin e Ensslin (2014) e outros autores, nas últimas décadas, foram concebidos e melhorados meios de gestão e de monitoramento do desempenho dentro das organizações, incluindo os fatores organizacionais, como os aspectos humanos e

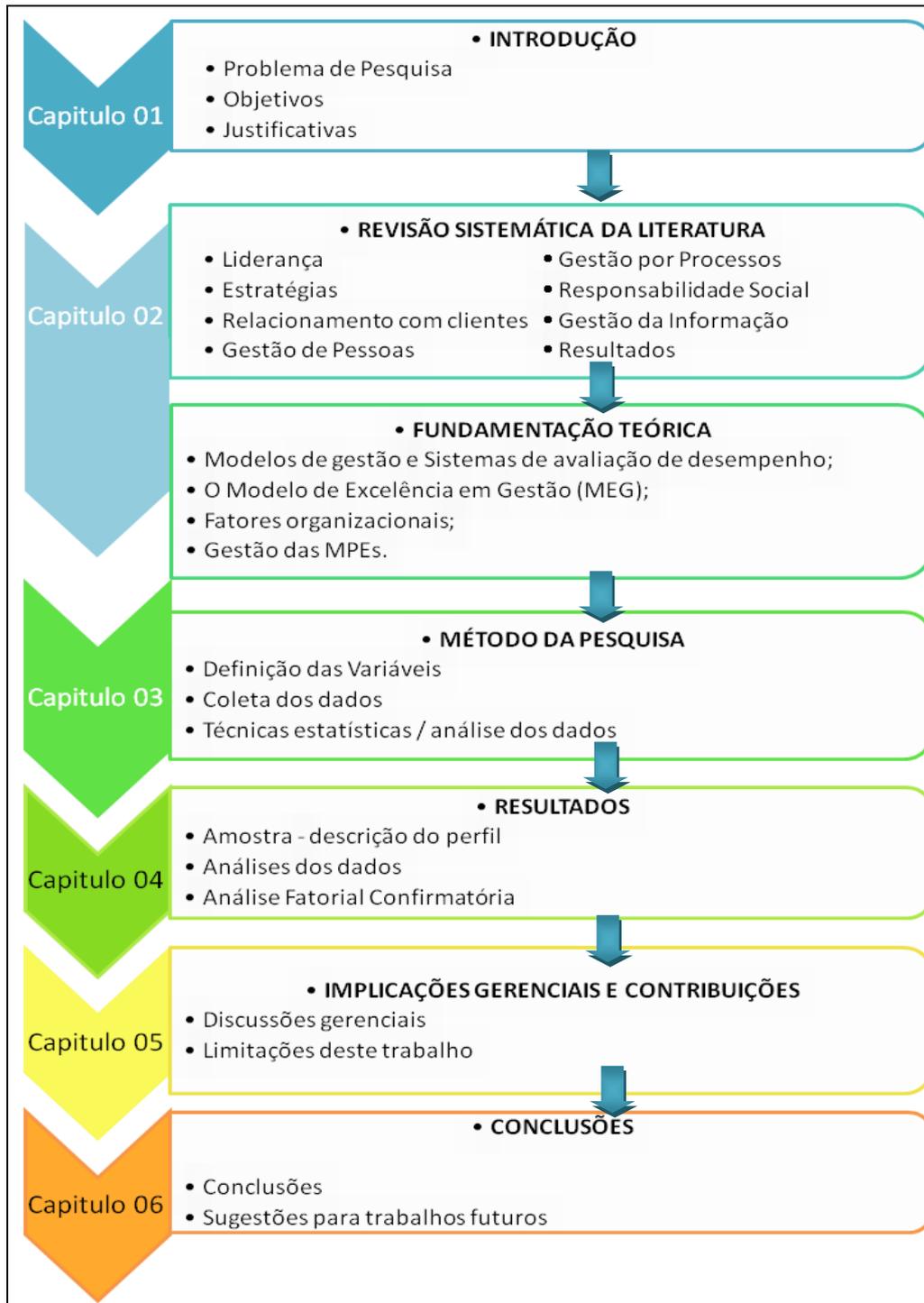
comportamentais, das relações com clientes e fornecedores, da qualidade dos serviços prestados e dos processos organizacionais; porém, com pouca ou nenhuma adequação à realidade das MPEs (HOUREAUX JUNIOR; CORRÊA, 2007; KING; ZEITHAML, 2003; LOVELOCK; WRIGHT, 1999; PARASURAMAN et al., 1994; VERHOEF; DONKERS, 2001).

Levando-se em conta essas considerações, justifica-se este trabalho pela necessidade de aprofundar os estudos dos pontos divergentes apresentados sobre os modelos de gestão e sua adequação à realidade das MPEs; bem como, para ampliar o conhecimento sobre o estado da arte dos fatores organizacionais que sustentam o MEG. E, a partir destas afirmações, este trabalho propõe-se a buscar, na literatura, o conteúdo necessário para compreender e relacionar os fatores organizacionais, alinhados aos critérios da excelência do MEG.

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, com seus respectivos conteúdos e seções, conforme demonstrado na Figura 3.

**Figura 3 - Estrutura da dissertação**



Fonte: Autor.

No capítulo 1, é tratado o problema de pesquisa, em que constam a questão de pesquisa, os objetivos deste trabalho e as justificativas para o desenvolvimento da pesquisa.

No capítulo 2, encontra-se a revisão da literatura sobre os tópicos importantes para a

pesquisa, contando com a fundamentação teórica sobre modelos de gestão, sistemas de avaliação de desempenho, fatores organizacionais e gestão das MPEs, complementada com o apêndice B sobre cada um dos critérios do MEG.

No capítulo, 3 são apresentados mais detalhadamente os métodos utilizados no trabalho e os procedimentos realizados para a coleta (questionário), análises descritivas e processamento dos dados.

No capítulo 4, são apresentados os resultados encontrados, a estatística dos dados, a análise fatorial e a regressão linear múltipla dos mesmos.

No capítulo 5, estão a discussão das implicações gerenciais, as limitações desta pesquisa e as contribuições deste estudo do ponto de vista teórico e prático.

No capítulo 6, são apresentadas as conclusões da pesquisa, as limitações do estudo e as propostas para pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, apresenta-se uma revisão da literatura dos temas abordados neste trabalho.

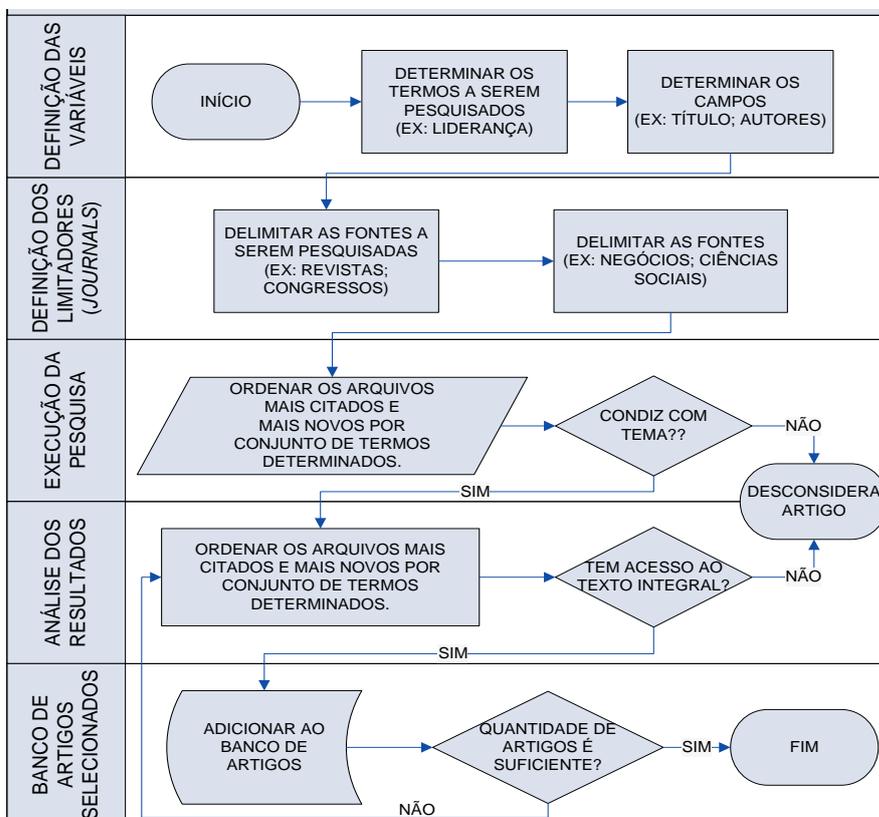
Inicialmente, apresenta-se a representação da revisão da literatura realizada sobre cada um dos critérios do MEG, e encontra-se detalhada no apêndice B.

Após, encontra-se a fundamentação teórica sobre modelos de gestão e sistemas de avaliação de desempenho e fatores organizacionais, com suas definições, referências e discussões de trabalhos anteriores sobre gestão das MPEs.

### 2.1 Revisão da literatura

Nesta seção, é apresentada uma revisão da literatura, processada a partir das bases *ISI Web of Science* e *SCOPUS* e foi executada conforme demonstrado na Figura 4, com o objetivo de analisar os progressos da temática em questão e identificar possíveis convergências.

Figura 4 - Fluxograma da pesquisa da literatura



Fonte: Autor.

Para realizar a revisão da literatura, utilizou-se como linha norteadora os critérios da excelência do MEG: liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e desempenho organizacional (resultados).

Foram estabelecidos parâmetros para se obterem artigos de cunho teórico, de natureza empírica e também outros relacionados aos critérios do MEG, ao universo das MPEs e ao desempenho destas empresas, conforme Quadro 1.

**Quadro 1- Critérios da pesquisa para revisão da literatura**

**1 - LIDERANÇA:**

a - Título: (leadership) AND Tópico: (survey) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance)

b - Título: (leadership) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance)

c - Título: (leadership) AND Tópico: (SME) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance)

**2 - ESTRATÉGIA:**

a - Título: (strateg\*) AND Tópico: (survey) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance)

b - Título: (strateg\*) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance)

c - Título: (STRATEG\*) AND Tópico: (SME) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance)

**3 - CLIENTES:**

a - Título: (customer) Tópico: (relation\*) AND Tópico: (survey) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance)

b - Título: (customer) Tópico: (relation\*) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance)

c - Título: (customer) Tópico: (relation\*) AND Tópico: (SME) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance)

**4 - SOCIEDADE:**

a - Título: (social) Tópico: (respons\*) AND Tópico: (survey) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance)

b - Título: (social) Tópico: (respons\*) AND Tópico: (survey) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance)

c - Título: (social) Tópico: (respons\*) AND Tópico: (SME) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance)

**5 - CONHECIMENTO:**

---

a - Título: (knowledg\* management) Tópico: (survey) AND Tópico: (performance)

b - Título: (knowledg\* management) Tópico: (SME) AND Tópico: (performance)

#### 6 - PESSOAS:

a - Título: (human resources) Tópico: (survey) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance)

b - Título: (human resources) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance)

c - Título: (human resources) Tópico: (SME) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance)

#### 7 - PROCESSOS:

a - Título: (process management) Tópico: (survey) AND Tópico: (performance)

b - Título: (process management) AND Tópico: (performance)

c - Título: (process management) Tópico: (SME) AND Tópico: (performance)

#### 8 - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:

a - Título: (result\*) Tópico: (survey) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance) AND Tópico: (finacial)

b - Título: (result\*) Tópico: (survey) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance) AND Tópico: (finacial)

c - Título: (result\*) Tópico: (SME) AND Tópico: (management) AND Tópico: (performance) AND Tópico: (finacial)

---

**Fonte: Autor.**

Foram obtidos então, conforme detalhado no apêndice B, artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais e indexados nas bases acadêmicas, acerca de todos os critérios do MEG, que permitiram formular as seguintes hipóteses:

*H1. O fator organizacional liderança está relacionada com a melhoria do desempenho organizacional nas MPEs brasileiras.*

*H2. O Fator organizacional Estratégia está relacionada com a melhoria do desempenho organizacional nas MPEs brasileiras.*

*H3. O fator organizacional Clientes está relacionado com a melhoria do desempenho organizacional nas MPEs brasileiras.*

*H4. O fator organizacional Responsabilidade Social está relacionado com a melhoria do desempenho organizacional nas MPEs brasileiras.*

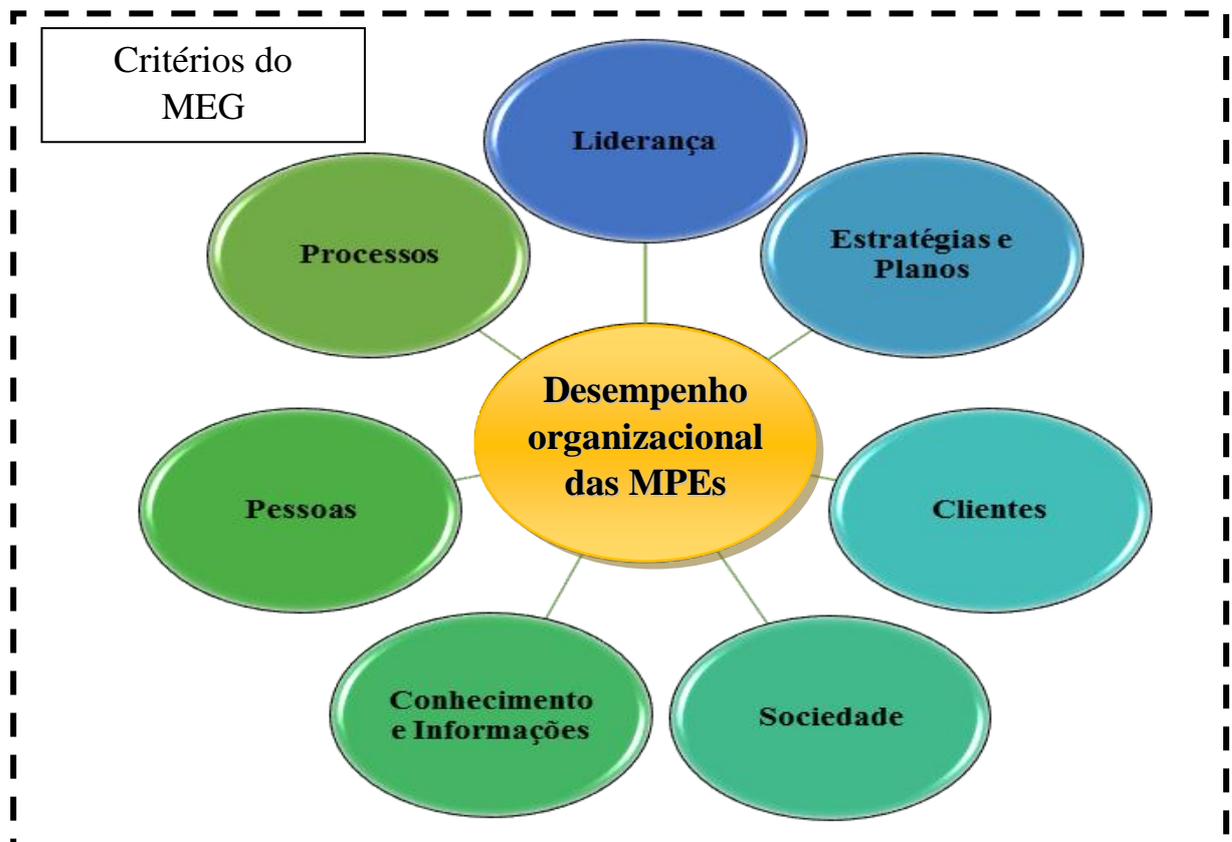
*H5. O fator organizacional Gestão do Conhecimento e Informações está relacionado com a melhoria do desempenho organizacional nas MPEs brasileiras.*

*H6. O fator organizacional Gestão de Pessoas está relacionado com a melhoria do desempenho organizacional nas MPEs brasileiras.*

*H7. O fator organizacional Gestão por Processos está relacionado com a melhoria do desempenho organizacional nas MPEs brasileiras.*

Na Figura 5, apresenta-se um resumo da subseção 2.1, indicando os critérios do MEG e considerados nesse estudo e que podem contribuir para com a melhoria do desempenho organizacional nas MPEs.

**Figura 5 – Critérios do MEG**



Fonte: Autor.

### 2.1.1 Considerações sobre trabalhos publicados

Foram encontrados, na literatura, trabalhos que enfocam a adoção dos critérios do MEG; porém, a maioria deles trata-se de estudo de casos múltiplos ou estudo de caso único. Também foram evidenciados trabalhos com enfoques parciais sobre o MEG.

Dentre estes trabalhos cabe citar, por exemplo a dissertação de Silva (2002) que tratou na forma de estudo de caso, a adoção dos critérios do MEG em uma pequena empresa de pneus no Rio Grande do Sul. Bonfá (2011) buscou através de estudo de múltiplos casos, identificar fatores críticos de sucesso na adoção do MEG, a partir de empresas finalistas do Prêmio MPE Brasil, onde foram obtidas respostas de 04 empresas, sendo uma do setor de informática, uma de alta tecnologia, uma de controle de pragas urbanas e a última, consultoria ambiental.

Procurados trabalhos referenciando o MEG (ou até mesmo outros modelos baseados na qualidade, como o TQM), as MPEs brasileiras e estudos quantitativos. Da mesma forma, encontraram-se, em sua maioria, artigos com enfoques parciais, ou focados em estudos de caso, ou até mesmo, mesclas de empresas de grande e médio portes, com pequeno porte, devido à cadeia de suprimentos, como a tese de doutorado de Souza (2011), em que se realizou um *survey* com 87 empresas do setor calçadista de Santa Catarina, buscando identificar a adoção de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros em médias e pequenas empresas.

Como exemplos, podemos tratar os trabalhos de Bento et al. (2014), Macau; Mendes e Posso (2015) e Michelin e Schmidt (2011).

Em seu artigo, Bento et al. (2014) buscam alinhar o MEG por meio dos seus oito critérios com o Modelo de Excelência em Inovação (M.E.I.), a partir das oito dimensões do chamado Octógono da Inovação. Após revisão bibliográfica, adotaram metodologia de pesquisa qualitativa e caracterizada como exploratória, descritiva e explicativa. Buscaram estabelecer uma compatibilização dos modelos, apontando os pontos de relação mais fortes e fracos para uma futura integração dos modelos.

Já no trabalho de Macau; Mendes e Posso (2015), eles exploraram a avaliação do desempenho e da qualidade da gestão, aplicando os critérios do MEG em uma concessionária de veículos. Após a avaliação, os pontos positivos foram a padronização de processos, os processos de atendimento e abordagem de clientes, assim como as informações e seu gerenciamento, representando os critérios Processos, Clientes e Estratégias e Planos. Os critérios que obtiveram as menores pontuações foram: Pessoas, Sociedade e Liderança.

Michelin e Schmidt (2011) publicaram um trabalho que busca avaliar a adoção do MEG, porém limitando o seu foco ao fator organizacional *Pessoas*. Realizam uma pesquisa exploratória e descritiva, baseada em entrevistas semiestruturadas e gravadas, com 24 empresas pertencentes ao setor moveleiro e integrantes da REDEMOV do Rio Grande do Sul. Como resultados, constatou-se que as práticas de gestão de pessoas das empresas estudadas

dão-se de forma não-sistematizada e fragmentada, estando incompatível ou nula em relação a alguns requisitos do critério *Pessoas* do MEG, conforme detalhado na Figura 6.

Figura 6 - Avaliação da adoção do critério “pessoas” do MEG no setor moveleiro do Rio Grande do Sul.

<b>Marcadores do Critério</b>	<b>Evidência da Prática</b>	<b>Rede pesquisada</b>
a) Como a organização do trabalho é definida e implementada?	Organograma formalizado	33,33% 8 empresas
	Valores, missão e negócio definidos	45,83% 11 empresas
	Estratégias e metas definidas e formalizadas	29,16 % 7 empresas
	Descrição de cargos e salários	16,66% 4 empresas
	Manual com normas, direitos e deveres	4,16% 1 empresa
b) Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho?	Preferência para os internos e após abre-se para os externos	50% 12 empresas
	Processo de seleção e contratação com práticas definidas	25 % 6 empresas
	Avaliação de desempenho	79,16%(informal) 19 empresas 12,5% (formal) 3 empresas
	Formas de reconhecimento e incentivo periódicas	Não se aplica
c) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas, considerando as estratégias da organização e as necessidades das pessoas?	Levantamento anual das necessidades de treinamento com os funcionários	4,16% 1 empresa
	Política definida de educação e treinamento	4,16% 1 empresa
	Treinamentos periódicos	12,5% 3 empresas
	Avalia os treinamentos quanto à eficácia e aprendizado	4,16% 1 empresa
d) Como são definidos os programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?	Programas de capacitação	4,16% 1 empresa
	Promoção do desenvolvimento integral das pessoas	20,83% 5 empresas
e) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?	Programa de Medicina do Trabalho – PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional)	70,83% 17 empresas
	Programa 5 S	Não se aplica
	Intervalos durante a jornada de trabalho	66,66% 16 empresas

Fonte: Michelin; Schmidt (2011).

Figura 6 - Avaliação da adoção dos critérios do MEG (continuação)

<b>Marcadores do Critério</b>	<b>Evidência da Prática</b>	<b>Rede pesquisada</b>
f) Como a satisfação das pessoas é avaliada?	Pesquisa de Clima Organizacional	8,33% 2 empresas
	Reuniões periódicas	45,83% 11 empresas
	Tratamento dos fatores de insatisfação	83,33% 20 empresas
	Programas de qualidade de vida	Não se aplica
Resultados – indicadores referentes as pessoas	Indicador – Absenteísmo	4,16% 1 empresa
	Indicador – Rotatividade	Não se aplica
	Indicador - Horas treinamento	4,16% 1 empresa

Fonte: Michelin; Schmidt, 2011.

Em todos os três trabalhos, assim como em outros encontrados, houve relatos da necessidade de pesquisas mais abrangentes e com maior número de empresas para melhor avaliação dos resultados ou contraprovas sobre o que foi constatado.

Assim, este trabalho propõe-se a buscar uma abordagem mais ampla e abrangente para a avaliação da adoção dos critérios do MEG nas MPEs brasileiras.

## 2.2 Fundamentação Teórica

Este capítulo trata dos temas *Modelos de Gestão* e *Sistemas de Medição de Desempenho*, trazendo uma visão geral dos Modelos de Gestão, focando-se, principalmente, no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da FNQ e, posteriormente, da mesma forma, procede com *Sistemas de Medição de Desempenho*, focando-se, principalmente, no *Balanced Scorecard* (BSC).

Os temas são fundamentados de acordo com a literatura, sendo complementados com materiais sobre Gestão das MPEs.

### 2.2.1 Modelos de gestão baseados na qualidade e prêmios nacionais da qualidade

Dentre os modelos de gestão empresarial, ganharam destaque, sem dúvida, os modelos baseados na gestão da qualidade, como o *Total Quality Management* (TQM), por exemplo, e também os Prêmios Nacionais da Qualidade em diversos países.

A relevância dos modelos de gestão e dos Prêmios Nacionais de Qualidade está comprovada na literatura e possui inúmeros enfoques de análises, incluindo questões, como melhoria da competitividade e reconhecimento internacional do padrão da gestão.

Em seu trabalho, Miranda, Valadão e Turrioni (2012) analisaram a expansão dos modelos de excelência e a consonância do modelo brasileiro com outras referências mundiais, concluindo que o MEG e o PNQ encontram-se alinhados com as exigências internacionais.

A Tabela 1, a seguir, traz um compilado dos Prêmios Nacionais de Qualidade e Métodos de Excelência por países.

**Tabela 1- Prêmios nacionais de qualidade e métodos de excelência por regiões / países**

<b>Região</b>	<b>No. de Prêmios</b>	<b>Países</b>
África Subsaariana	3	Ilhas Maurício, África do Sul, Comunidade de Desenvolvimento do Sul da África (SADC)
Leste da Ásia e Pacífico	17	Austrália, Brunei, República da China, Fiji, Hong Kong, Indonésia, Japão (2), República da Coreia, Malásia, Mongólia, Nova Zelândia, Filipinas, Singapura, Tailândia, Vietnã, <i>International Asia Pacific Quality Award</i> .
Sul da Ásia	7	Índia (4), Nepal, Paquistão, Sri Lanka.
Europa e Ásia Central	46	Áustria, Bielorrússia, Bélgica, Croácia, República Tcheca, Dinamarca, Estônia, Finlândia, França, Alemanha (2), Grécia, Hungria, Islândia, Itália, Cazaquistão, Quirguistão, Letônia, Lituânia, Malta, Países Baixos, Irlanda do Norte, Noruega, Polônia, Portugal, Romênia, Rússia (2), Escócia, Sérvia e Montenegro, Eslováquia, Eslovênia, Espanha (2), Suécia, Suíça (2), Turquia (2), Reino Unido (2), Ucrânia, País de Gales, União Europeia (EQA), Prêmio de Qualidade Ibero-americana.
Oriente Médio e África Oriental	9	Egito, Irã, Israel (2), Jordânia, Marrocos, Omã, Katar, Emirados Árabes Unidos.
Américas	12	Argentina, Brasil (2), Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, EUA (2), México, Paraguai, Peru, Uruguai.
<b>Total</b>	<b>94 Prêmios</b>	<b>77 Países</b>

Fonte: Miranda; Valadão; Turrioni (2012)

Entre os prêmios, encontra-se o Prêmio Nacional da Qualidade brasileiro que já foi abordado em trabalhos de cunho qualitativo e também quantitativo (CAUCHICK MIGUEL, 2015; OLIVEIRA; MARTINS, 2008; RAMOS; CSILLAG; PIGNANELLI, 2011).

No caso do MEG, existem duas modalidades essenciais de aplicação e premiação: O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que é utilizado para avaliação de médias e grandes empresas e o Prêmio de Competitividade para as Micro e Pequenas Empresas – Prêmio MPE Brasil (FNQ, 2016).

#### 2.2.1.1 O modelo de excelência em gestão®

O Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), basicamente, é formado pelos fatores organizacionais que definem como uma empresa pode alcançar excelência estratégica e operacional. É um método considerado flexível, com linguagem simples e não prescreve ferramentas e práticas de gestão específicas, sendo utilizado para avaliar, diagnosticar e orientar qualquer tipo de empresa, de qualquer tamanho, tanto no setor público ou privado, possuindo, ou não, fins lucrativos. Ele simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, seu ambiente interno e o contexto de ambiente externo ao qual se insere (ANHOLON; ZOQUI; PINTO, 2004, FEITOSA; PIMENTEL, 2013, FNQ, 2013b).

Conforme afirmado anteriormente, o MEG é um modelo adaptativo e flexível e sofreu evoluções ao longo do tempo, adaptando-se, modernizando-se e acompanhando as evoluções dos critérios e fundamentos dos Prêmios de Qualidade (MORENO, 2008). Possui oito critérios de excelência, interdependentes e inter-relacionados, a saber: 1- Liderança; 2- Estratégias e Planos; 3 – Clientes; 4- Processos; 5- Sociedade; 6- Pessoas; 7- Informação e conhecimento; e 8- Resultados (Desempenho organizacional) e está alicerçado em 13 fundamentos da excelência.

#### 2.2.1.2 Prêmio Deming e TQM

A União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE) defende que, ao adotar os critérios do *Total Quality Management* (TQM) e do Prêmio Deming, os “Cinco Efeitos do Prêmio Deming” ocorrerão na organização, sendo eles:

- 1) Serão promovidos desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos;
- 2) Novas tecnologias poderão ser obtidas;
- 3) As metas de vendas serão atingidas de forma contínua;
- 4) A organização será capaz de seguir uma política, cumprindo um objetivo; e
- 5) As funcionalidades da organização serão reforçadas.

**Figura 3 – Prêmio Deming**



**Fonte: JUSE (2016).**

Desta forma, a JUSE afirma, em seu sítio, que, como resultado do desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias, as estruturas serão fortalecidas e enriquecidas. Excelentes estruturas e sistemas de gestão serão produzidos, garantindo, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de novos produtos, a garantia de qualidade, a gestão de custos, a gestão da produção, a gestão de data de entrega, a gestão de vendas, a gestão de segurança, a gestão ambiental, a educação e a formação, bem como a informatização de processos (JUSE, 2016).

Existem, ainda, as afirmações de que, adotando-se os critérios do Prêmio Deming e do TQM, tornar-se-á uma empresa no processo do exame do Prêmio Deming, independentemente do tamanho, setor, ou do tempo de empresa, pois o “Prêmio Deming ajuda a qualquer tipo de organização a alcançar resultados acima indicados” (JUSE, 2016).

Figura 4 – Critérios do *Deming Prize*

		Pontos
<b>Categorias básicas</b>	políticas de gestão e sua implantação em relação à gestão da qualidade	20
	desenvolvimento de novos produtos e / ou inovação de processo de trabalho	20
	Manutenção e melhoria das qualidades do produto e operacionais	20
	Estabelecimento de sistemas de gerenciamento da qualidade, quantidade, entrega, custos, segurança, meio ambiente, etc.	10
	Recolha e análise de informação de qualidade e utilização da tecnologia da informação	15
	Desenvolvimento de Recursos Humanos	15
<b>Total</b>		<b>100</b>
<b>Pendentes TQM Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estratégias de visão e de negócios superior da administração</li> <li>• Criação de valores para os clientes</li> <li>• notável melhoria do desempenho organizacional</li> <li>• Estabelecimento da fundação gestão</li> </ul>	5
<b>Funções de Gestão de Topo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão e entusiasmo em direção TQM</li> <li>• liderança, visões, políticas e insights sobre as mudanças ambientais estratégicas topo da administração</li> <li>• força organizacional (manutenção e reforço da tecnologia de núcleo, velocidade e vitalidade)</li> <li>• Desenvolvimento de funcionário</li> <li>• responsabilidades sociais da organização</li> </ul>	100

Fonte: JUSE (2016).

### 2.2.1.3 Prêmio Malcolm Baldrige

O portal oficial do governo norte-americano abriga o *NIST - The National Institute of Standards and Technology*, que é o instituto responsável pela manutenção do Prêmio *Malcolm Baldrige*.

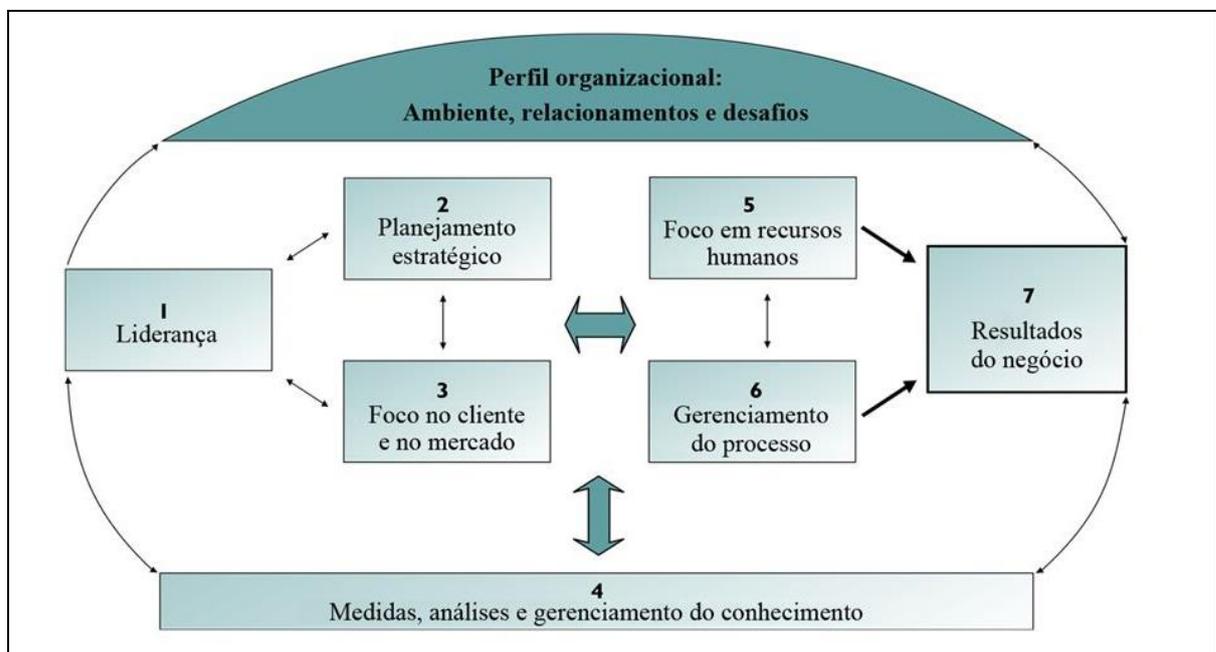
Em seu conteúdo publicado, existe uma aba dedicada exclusivamente à gestão de Pequenas Empresas, que possui como chamariz o seguinte questionamento:

Pode uma pequena empresa com recursos limitados obter resultados a partir do processo de Baldrige? A história do programa Baldrige mostra que as organizações de qualquer tamanho e tipo podem beneficiar de usar os Critérios de Excelência de Desempenho. As pequenas empresas, tais como prestadores de serviços em áreas rurais para os fabricantes com menos de 40 funcionários podem utilizar os critérios para melhorar seus negócios e sustentar resultados de classe mundial. Assim, a sua organização pode! (NIST, 2016).

O portal do NIST relata que os Critérios *Baldrige* abordam todas as áreas-chave de um pequeno negócio e podem ser compatíveis com outras iniciativas de melhoria de desempenho, tais como ISO 9000, *Lean Manufacturing* e *Six Sigma*. Declara, ainda, que, usando a estrutura *Baldrige*, poderá organizar e integrar estas abordagens, melhorar a produtividade e eficácia e perseguir a excelência do desempenho (NIST, 2016).

A Figura 9 traz os critérios do MBNQA.

**Figura 5 – Critérios do Malcolm Baldrige Awards**



Fonte: NIST (2016).

### 2.2.2 MEG adaptado para as MPE

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2016), antes de empreender ou mesmo para aprimorar a gestão de um empreendimento já em operação, o MEG pode ser adotado.

Trata-se de um modelo de referência e aprendizado que foi criado pela FNQ a partir das melhores práticas internacionalmente reconhecidas. É sistêmico, não prescritivo e adaptável a todo tipo de organização, ou seja, independe do tamanho, finalidade ou segmento da organização (FNQ, 2016).

Segundo a FNQ, em seus Cadernos de Gestão (apêndice C), a adoção do MEG faz com que a empresa tenha como benefícios:

- Melhorias em processos e produtos;
- Foco em resultados (melhoria do desempenho organizacional);
- Aumento da produtividade e, conseqüentemente, de sua competitividade;
- Aumento da credibilidade da empresa e o reconhecimento público;
- Maior flexibilidade frente às mudanças;
- Melhores condições de atingir e manter um melhor desempenho;
- Identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria;
- Diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão;
- Promoção de cooperação interna;
- Maior compartilhamento de informações.

De acordo com o Modelo, a sobrevivência e o sucesso de uma empresa estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas dos clientes e à atuação de forma responsável na sociedade e nas comunidades com as quais interage. De posse dessas informações, a liderança define quais estratégias serão adotadas e estabelece os planos de ação e metas para alcance dos resultados desejados. Os planos e as metas são comunicados aos colaboradores e acompanhados sistematicamente.

Os colaboradores devem estar capacitados e atuando em um ambiente adequado para que os processos sejam executados conforme o planejado, controlando e nivelando custos, investimentos e riscos. Ressalta, ainda, a importância de aperfeiçoamento do relacionamento com os fornecedores e toda a cadeia envolvida.

Ainda de acordo com as definições da FNQ, na empresa com o MEG, são realizados procedimentos para conferir e controlar os resultados em relação à situação econômico-financeira, aos clientes e mercado, às pessoas, à sociedade, aos processos principais do negócio e aos processos de apoio e aos fornecedores.

Esses resultados, em forma de informações e conhecimento, retornam à empresa, para que esta aprenda com os acertos e com os erros cometidos e inicie, novamente, o planejamento, recomeçando o ciclo (FNQ, 2016).

O MEG tem como base 13 Fundamentos da Excelência em Gestão, que são conceitos reconhecidos mundialmente, encontrados em empresas que já atingiram patamares de excelência, ou que caminham nessa direção. Cabe destacar que esses Fundamentos são aplicáveis a qualquer empresa, uma vez que tratam, de forma genérica, dos mais modernos conceitos de gestão, sendo eles:

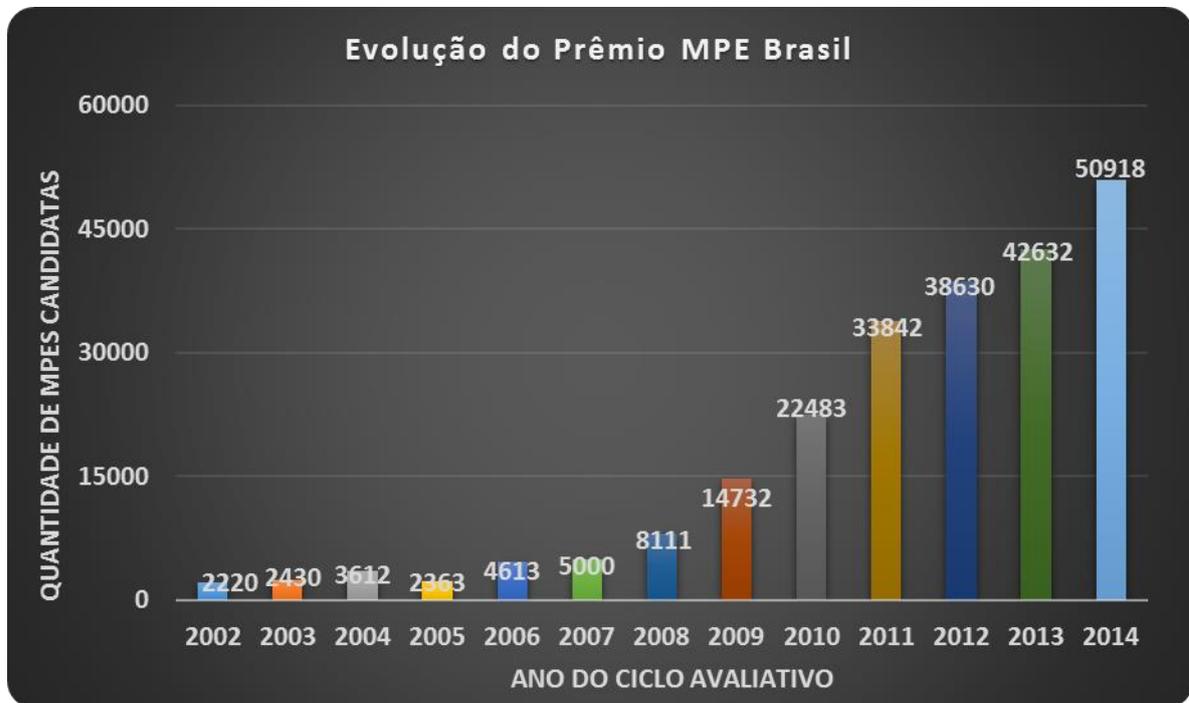
1. Pensamento sistêmico
2. Atuação em rede
3. Aprendizado organizacional
4. Inovação
5. Agilidade
6. Liderança transformadora
7. Olhar para o futuro
8. Conhecimento sobre clientes e mercados
9. Responsabilidade social
10. Valorização das pessoas e da cultura
11. Decisões fundamentadas
12. Orientação por processos
13. Geração de valor

Para disseminar o MEG para as MPEs e promover a busca contínua da excelência em gestão, o Sebrae, o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e a Fundação Gerdau, com apoio técnico da FNQ, realizam o Prêmio MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, cuja ferramenta de análise é o Questionário de Auto avaliação da Gestão para MPE, desenvolvido com base no MEG (MBC, 2016; SEBRAE, 2016).

Na última década, o número de MPEs que se interessaram em participar do Prêmio MPE Brasil vem aumentando consideravelmente.

No ano de 2014, por exemplo, 95.255 pequenos negócios fizeram inscrições em todo o Brasil. Deste total, 50.918 empresas efetivamente responderam por completo ao questionário do Prêmio MPE Brasil, conforme demonstrado na Figura 10.

**Figura 10 - Empresas candidatas ao Prêmio MPE Brasil (2002-2014)**



Elaborado pelo autor. Fonte: Adaptado de MBC (2015); FNQ (2015).

A região com maior representatividade de participantes é a região Sudeste, e o Estado de São Paulo possui o maior número de empresas participantes, totalizando mais de 12.700 empresas. Partindo-se desta premissa, com base na análise da densidade empresarial e disponibilidade de base de dados empresariais e considerando-se o interesse crescente das MPEs sobre melhoria de sua gestão.

### 2.2.3 Sistemas de medição de desempenho

A medição de desempenho é essencial para obter e manter um desempenho ótimo em seu ciclo de negócio, pois é responsável por determinar se as metas de processos estão sendo atingidas, comparando a forma com que o processo está sendo executado e a forma como ele

deveria ser executado. A medição efetiva de desempenho de processos beneficia controle de custos e qualidade (ABPMP, 2013).

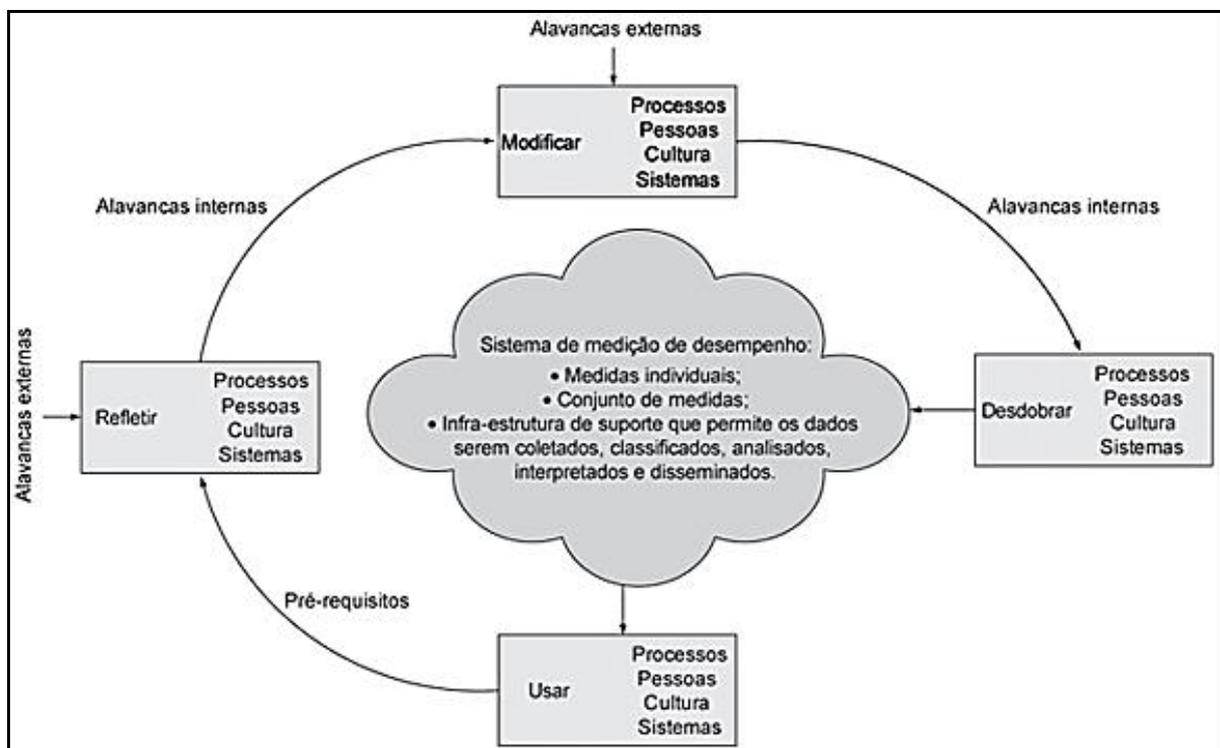
Segundo a literatura, a medição de desempenho tornou-se de grande importância ao monitorar o ambiente externo, com o intuito de fornecer informações vitais para o planejamento do desempenho organizacional e para a boa gestão das atividades corporativas, possibilitando que a estratégia seja mais bem cumprida e desdobrada nos diversos níveis organizacionais (MOON et al., 2014, MONTGOMERY; PORTER, 1998).

O termo *desempenho organizacional* pode ser descrito como um conjunto de diversas dimensões as quais possuem uma relação de causa e efeito e contribuem para o resultado da organização (LEBAS, 1995).

Para alcançar o sucesso, existe um desafio que envolve a maneira com que uma organização identifica o grupo de métricas que reflitam o desempenho organizacional a ser alcançado. Este conjunto de métricas está atrelado a fatores organizacionais (NEELY; KENNERLY; ADAMS, 2007).

Kennerly e Neely (2002) tratam estes fatores organizacionais como alavancas, conforme demonstrado em seu modelo, na Figura 11.

**Figura 11 - Modelo do processo de evolução dos sistemas de medição de desempenho**



Fonte: Kennerly; Neely, 2002, p. 1241.

Segundo Nudurupati, Tebboune e Hardman (2015), espera-se que um sistema de medição de desempenho incorpore a aprendizagem, desenvolva e cultive as capacidades e competências necessárias para promover comportamentos e tornar-se um veículo para a mudança cultural.

Liu et al. (2016) afirmam que as empresas têm de aprender com suas experiências passadas para saber o que funciona e o que não funciona, potencializando seus resultados e seu desempenho.

As organizações podem adotar sistemas de monitoramento envolvendo planejamento e gestão estratégicos, com enfoque na geração de valores, levando em conta questões mercadológicas, financeiras e operacionais (ANKLI, 1992, PORTER, 2011, PORTER, 1985).

Souza (2011) demonstrou, por meio de sua pesquisa que, historicamente, houve uma evolução nos modelos de gestão e nos sistemas de gestão de desempenho, e vários deles convergiram a pontos, como a necessidade de implementação de estratégias e a criação de vantagem competitiva (Montgomery; Porter, 1998), conforme pode-se observar no Quadro 2:

Quadro 2 - Evolução das medidas de desempenho (MD)

	Controle Orçamental	Gestão da produtividade	Integração de medidas de desempenho	Integração de gestão e desempenho	Medição de desempenho e gestão nas PMEs	Gestão de desempenho entre empresas	Desempenho social e ambiental
Datas aprox.	1800 – 1950	1930 - 1980	1980– 1990	1990 - até a data atual	1990 - até a data atual	1990 - até a data atual	1990 - até a data atual
Foco principal	Controle do orçamento	Minimização de desperdício	MD modelos e <i>frameworks</i>  MD como um sistema	Qual a melhor forma de programar e usar MD para controlar o desempenho organizacional	Qual a melhor forma de programar e usar MD para gerenciar o desempenho das PMEs	Cadeias de suprimentos  Empresas colaborativas e virtuais	Responsabilidade social e ambiental corporativa
Principais áreas de preocupação	Orçamento	A melhoria da produtividade através de métodos de engenharia industrial	Qual a medida  Como integrar uma série de medidas multidimensional  Como integrar medidas financeira, operacional e pessoas.	Os problemas de aplicação  As pessoas e os aspectos organizacionais - as perspectivas individual e gerencial  Gestão da mudança  Cultura, estilos de gestão e MD.	O que torna diferentes as PMEs  Adoção de sistema de medição do desempenho nas PMEs  Capacidade de gestão das PMEs	Coordenação das operações ao longo das cadeias de abastecimento Visibilidade de desempenho para clientes e fornecedores  Conflitos de colaboração estratégica entre as empresas	Medidas Verdes  Medidas sociais  Integração das medidas ambientais e sociais

Fonte: Souza (2011).

### 2.2.3.1 Enfoques dos sistemas medição de desempenho

Conforme já relatado, as organizações que buscam a geração de valor e a vantagem competitiva em seu mercado podem adotar sistemas de medição de desempenho como ferramenta de gestão. Estes, normalmente envolvem planejamento e gestão estratégicos, levando em conta questões mercadológicas, financeiras e operacionais (PORTER; LEO, 1982).

Do ponto de vista da estratégia mercadológica, a maioria das teorias de marketing de relacionamento tende a enfatizar a confiança e o compromisso na relação da organização com seus clientes e parceiros de negócio, como elementos que afetam os resultados de desempenho (PALMATIER et al., 2009).

Do ponto de vista financeiro, a medição de desempenho é originária da área contábil, com principal aplicação na manufatura. Consequentemente, até a década de 1990, tais medidas tendiam a ser focadas em desempenhos financeiro, voltadas especificamente ao critério produtividade, como: “[...] o ROI (retorno sobre o investimento), custo de mão-de-obra, custos de processos, custos de materiais, entre outros [...]” (SOUZA, 2011, p. 48).

Porém, ao longo do tempo, percebeu-se que apenas o critério produtividade era insuficiente para aderir aos interesses dos diferentes *stakeholders* e foi substituído pelo critério desempenho (SOUZA, 2011), ou resultado global (ROCHA; BEUREN; HEIN, 2012).

Nudurupati, Tebboune e Hardman (2015) destacam que o desempenho não deve ser medido apenas por meio de métricas tradicionais, as quais, geralmente, incorporam aspectos financeiros, mas também se devem avaliar métricas de comportamento, devido ao ambiente em constante mudança, objetivando desbloquear a inovação e alcançar uma vantagem competitiva.

Do ponto de vista da estratégia operacional, Teece (2010) e Teece, Pisano e Shuen (1997) relatam que a dinâmica interna da organização e a identificação de lacunas em seus processos operacionais, por meio da adoção de controles sobre os fatores organizacionais, podem oferecer oportunidades de geração de riquezas até mesmo superiores aos esperados em seu planejamento e diretrizes estratégicas.

Desta forma, de acordo com Nudurupati, Tebboune e Hardman (2015), as empresas devem consolidar e reorientar os seus esforços de medição de desempenho para incorporar a avaliação de seu desempenho em redes mais amplas, que envolvem seus *stakeholders*, não

bastando controlar apenas os fatores internos; é necessário, também, controlar aqueles que impactam a sociedade na qual a empresa está inserida.

Liu et al. (2016) declaram que as empresas ajustam as suas estratégias de sobrevivência, levando em consideração as restrições definidas por ambos os seus ambientes internos e externos. Assim, os autores, em seu trabalho desenvolvido na China, conceituam as quatro dimensões estratégicas para lidar com o ambiental corporativo – formalismo, adaptação, reportação e autonomia – e afirmam que as atividades industriais em economias emergentes estão menos familiarizadas com a gestão ambiental, em comparação com as indústrias em economias desenvolvidas.

Ainda acerca dessas estratégias, aparentemente o formalismo funciona bem em uma modalidade dominada por regulamentos do governo. Já as outras três estratégias são relevantes em um contexto mais recente, que envolve uma ampla gama de interações privadas, públicas e não estatais (LUI et al.,2016).

De acordo com Srivastava, Bartol e Locke (2006), a capacitação da liderança afeta indiretamente o desempenho da equipe de trabalho, levando-a a compartilhar seu conhecimento (SRIVASTAVA; BARTOL; LOCKE, 2006).

No estudo realizado por Youndt et al. (1996), é afirmado que empresas estão melhorando o desempenho pela combinação da valorização do capital humano com estratégias de qualidade (YOUNDT et al., 2008).

No trabalho de Crispim e Lugoboni (2012), encontra-se uma comparação entre diversos modelos de medição de desempenho, também chamados de modelos de avaliação de desempenho, apresentados no Quadro 3.

### **Quadro 3 – Comparação entre modelos de avaliação de desempenho**

Modelos de Avaliação de Desempenho	Aspectos relacionados com:																	
	Cliente e Mercado		Econômico Financeiro				Gestão e Organização						Recursos Humanos			Sociedade em Geral		
	1 - Mercado	2 - Clientes	3 - Econômicos e financeiros	4 - Considerações das políticas fiscais existentes	5 - Recursos físicos necessários	6 - Acionistas	7 - Avaliação de planos e objetivos	8 - Papel das parcerias e alianças estabelecidas	9 - Qualidade e eficiência na produção	10 - Pesquisa e desenvolvimento e inovação	11 - Ativos intangíveis e não-financeiros	12 - Relações de causa-efeito	13 - Direção da organização	14 - Estrutura organizacional	15 - Desempenho dos executivos	16 - Desenvolvimento dos funcionários	17 - Capacidade de adaptação ao ambiente	18 - Sociedade em geral
Painel de controle de bordo ( <i>Tableau de Bord</i> )			x		x		x		x		x	x	x					
Administração por objetivos	x		x		x		x		x	x		x		x	x			x
Método das Áreas-Chave de Resultado	x	x	x				x		x	x	x		x	x	x			x
Método de Buchele			x				x		x	x		x		x				x
O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa		x	x				x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
BSC – <i>Balanced Scorecard</i>	x	x	x			x	x		x	x	x	x			x			
PMQ – <i>Performance Measure Questionnaire</i>							x			x			x		x	x	x	
SMART – <i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>	x	x	x		x		x		x			x	x	x		x		
SCD – Sete Critérios de Desempenho			x				x		x	x			x			x	x	
MQMD – Modelo Quantum de Medição de Desempenho		x				x	x		x		x		x			x		x
O Método de Rummler e Branche			x				x		x				x	x				
IDPMSb – <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>									x				x		x	x		
SKANDIA NAVIGATOR	x	x	x				x		x	x			x		x	x		
SIGMA Sustainability Scorecard	x	x	x			x	x		x		x		x			x		x
VE - <i>Value Explorer</i>	x	x	x							x		x						
IDPMSa – <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>							x		x		x		x	x		x		
VCS - <i>Value Chain Scoreboard</i>						x			x	x		x						
PP – <i>Performance Prism</i>		x				x	x		x	x		x	x		x			
PNQ- Prêmio nacional de qualidade		x					x		x			x	x			x		x

Fonte: Crispim e Lugoboni (2012).

Nesta comparação, Crispim e Lugoboni (2012) classificaram os diversos aspectos ou perspectivas em: Aspectos de Clientes e Mercados; Aspectos Econômicos e Financeiros; Aspectos de Gestão e Organização; Aspectos de Recursos humanos; e Aspectos de Sociedade em Geral.

Ao analisar tal quadro comparativo (Quadro 4), os fatores organizacionais mais recorrentes nos modelos de medição de desempenho são:

Aspectos de Clientes e Mercados:

- Clientes.

Aspectos Econômicos e Financeiros:

- Econômicos e Financeiros.

Aspectos de Gestão e Organização:

- Avaliação de Planos e Objetivos;
- Qualidade de eficiência na Produção;
- Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação;
- Direção da Organização.

Aspectos de Recursos humanos:

- Desenvolvimento dos Funcionários.

Aspectos de Sociedade em Geral:

- Sociedade em Geral.

É possível, assim, fazer um paralelo, comparando-se tais fatores organizacionais recorrentes nos modelos analisadas por Crispim e Lugoboni (2012) com os critérios do MEG, conforme apresentado no Quadro 4.

**Quadro 4 - Comparação entre os modelos de avaliação de desempenho e MEG**

<b>Fatores Organizacionais Recorrentes nos Modelos Analisadas por Crispim e Lugoboni (2012)</b>	<b>Crítérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG)</b>
Avaliação de Planos e Objetivos	Estratégias e Planos
Econômicos e Financeiros	Resultados (Desempenho organizacional)
Clientes	Clientes
Qualidade e Eficiência na Produção	Processos
Sociedade em Geral	Sociedade
Desenvolvimento de Funcionários	Pessoas
Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.	Informação e conhecimento
Direção da Organização	Liderança

**Fonte: Autor.**

### 2.2.3.2 O *balanced scorecard* (BSC)

Os temas relacionados ao desempenho empresarial são intrigantes e possuem diversas abordagens.

Conforme Kaplan e Anderson (2003) e Kaplan e Norton (1996), o BSC possui quatro perspectivas que equilibram objetivos de curto e longo prazo: os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas imprecisas.

Além das afirmações anteriores, também é demonstrada a relevância dos critérios de excelência do MEG, alinhando-as às perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), a partir dos trabalhos contidos da literatura.

Figura 12 - Perspectivas do *balanced scorecard*

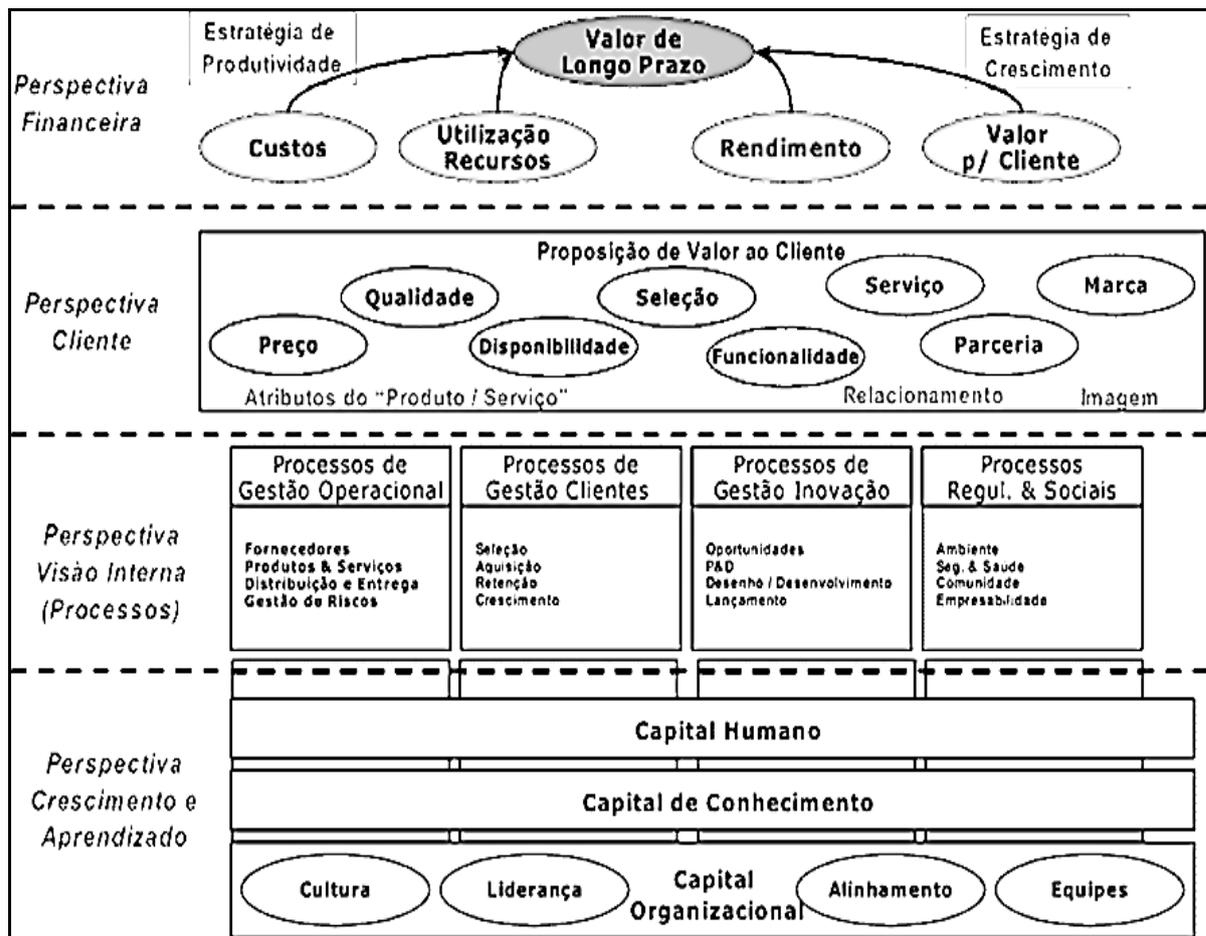


Fonte: *The Balanced Scorecard Institute* (2016).

Dessa forma, o BSC deve ser usado para estimular o pensamento de medidas relativas nos fatores críticos de sucesso de qualquer negócio, podendo ser usado para estímulo à melhoria contínua, o que se faz importante para o crescimento das organizações (GUMBUS; LUSSIER, 2006, KAPLAN; NORTON, 2004).

As referidas perspectivas relacionam-se entre si numa relação de causalidade, conforme apresentado pelo mapa estratégico na Figura 13.

Figura 13- Mapa estratégico do *balanced scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2006).

As quatro perspectivas do BSC podem ser entendidas da seguinte forma (KAPLAN; ANDERSON, 2003, KAPLAN; NORTON, 1996, 2004, SAROKOLAEI et al., 2013):

- Perspectiva financeira: têm capacidade de sintetizar as consequências econômicas imediatas de suas ações. Indicam se a estratégia organizacional está contribuindo para a melhoria do desempenho financeiros;
- Perspectiva do cliente: as empresas identificam os segmentos de clientes e os mercados nos quais desejam competir. As medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes, como: sua satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade são possíveis de serem alinhadas com base na perspectiva dos clientes;
- Perspectiva dos processos internos: essa perspectiva possibilita que as organizações trabalhem e tomem medidas que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

Para tanto, os executivos devem identificar os processos mais importantes. As organizações costumam desenvolver objetivos e medidas para a perspectiva de processos internos após formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente;

- Perspectiva do aprendizado e crescimento: é direcionada para a área de recursos humanos da empresa. Esta perspectiva visa desenvolver medidas para que as empresas alcancem o aprendizado e o crescimento organizacional. As perspectivas financeiras do cliente e dos processos internos têm como objetivos identificar onde a empresa deve melhorar para alcançar um ótimo desempenho. Esta perspectiva tem como objetivo alcançar resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do BSC.

Kaplan e Norton (2006) afirmaram que existem cinco princípios fundamentais para se ter sucesso no uso do BSC: traduzir a estratégia para termos operacionais; alinhar a organização com a estratégia; fazer com que, diariamente, todos na empresa sigam os preceitos definidos na estratégia; tornar a estratégia um processo contínuo; mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Tais princípios-chaves podem ajudar as empresas a superarem suas dificuldades características.

Assim, o BSC parece ter se tornado um sucesso global e tem atraído o interesse de muitas grandes empresas ao redor do mundo. (BASUONY, 2014).

Gumbus e Lussier (2006) afirmam que o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das ferramentas de gestão mais elogiadas na atualidade e se faz cada vez mais presente nas grandes empresas. Este grande reconhecimento e decisão pela adoção do BSC nas grandes corporações justificam-se pela necessidade que elas possuem de interligar sua estratégia corporativa com sua missão empresarial.

Segundo a empresa de consultoria Sponsor, grandes empresas brasileiras, como Petrobras, Gerdau, Transpetro, Duke Energia, Companhia Siderúrgica de Tubarão, entre outras, adotam o BSC parcialmente ou integralmente e vem obtendo ganhos em seu desempenho global, a partir das perspectivas adotadas (SPONSOR, 2008).

Rocha, Beuren e Hein (2012) fazem uma lista das empresas brasileiras que adotaram o BSC e o ano desta adoção, como mostra o Quadro 5.

**Quadro 5 – Empresas que utilizam o BSC**

Empresas	BSC	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
AES Sul	Sim						X							
Bandeirante	Sim									X				
Celpe	Sim									X				
Coelba	Sim							X						
Copasa	Sim							X						
Copel	Sim											X		
Eletróbrás	Sim											X		
Energisa	Sim									X				
Light	Sim										X			
Marcopolo	Sim						X							
Marisol	Sim											X		
Marisa Brasil	Sim											X		
Randon	Sim									X				

Fonte: Rocha, Beuren e Hein (2012).

Notadamente, as grandes empresas estão se beneficiando do uso do BSC. Porém, também é possível que pequenas empresas também se beneficiem com o uso dessa ferramenta. No contexto internacional, assim como no Brasil, ainda que de forma incipiente, já existem trabalhos visando conhecer a adoção do BSC por PMEs e o possível impacto no desempenho global (ANHOLON; ZOQUI; PINTO, 2004, GUMBUS; LUSSIER, 2006).

Gumbus e Lussier (2006) relatam que pesquisadores afirmam claramente que as empresas de quaisquer tamanhos podem desenvolver e construir suas estratégias de missão.

O problema, porém, pode surgir na fase da implementação de estratégias operacionais para alcançar tal missão e na medição do desempenho voltados à sua estratégia, a fim de verificar se estes estão sendo alcançados. O BSC aborda este problema, ligando a missão de estratégia e, em seguida, traduz a estratégia em objetivos operacionais e medidas.

Assim sendo, pode-se fazer um comparativo simplificado sobre as perspectivas do BSC e os critérios do MEG, conforme apresentado no Quadro 6.

**Quadro 6 - Comparação entre os modelos BSC e MEG**

<b>Critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG)</b>	<b>Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) – Mapa Estratégico</b>
Liderança	Processos internos
Estratégias e Planos	Crescimento e aprendizado
Clientes	Clientes
Sociedade	Processos internos
Informação e conhecimento	Crescimento e aprendizado
Pessoas	Crescimento e aprendizado
Processos	Processos internos
Desempenho organizacional (Resultados)	Financeira

Fonte: Autor.

Após tais comparações entre o MEG e os diversos modelos de medição de desempenho existentes, considerando-se que as perspectivas mais recorrentes nos modelos analisados podem ser alinhadas com cada um dos critérios do MEG e, verificando-se que, além de possuir uma versão simplificada, mais próxima da realidade usual das MPEs, o MEG é um modelo de medição de desempenho consistente e, desta forma, justificável para ser utilizado como base do *survey* realizado neste trabalho.

#### **2.2.4 Gestão das MPEs**

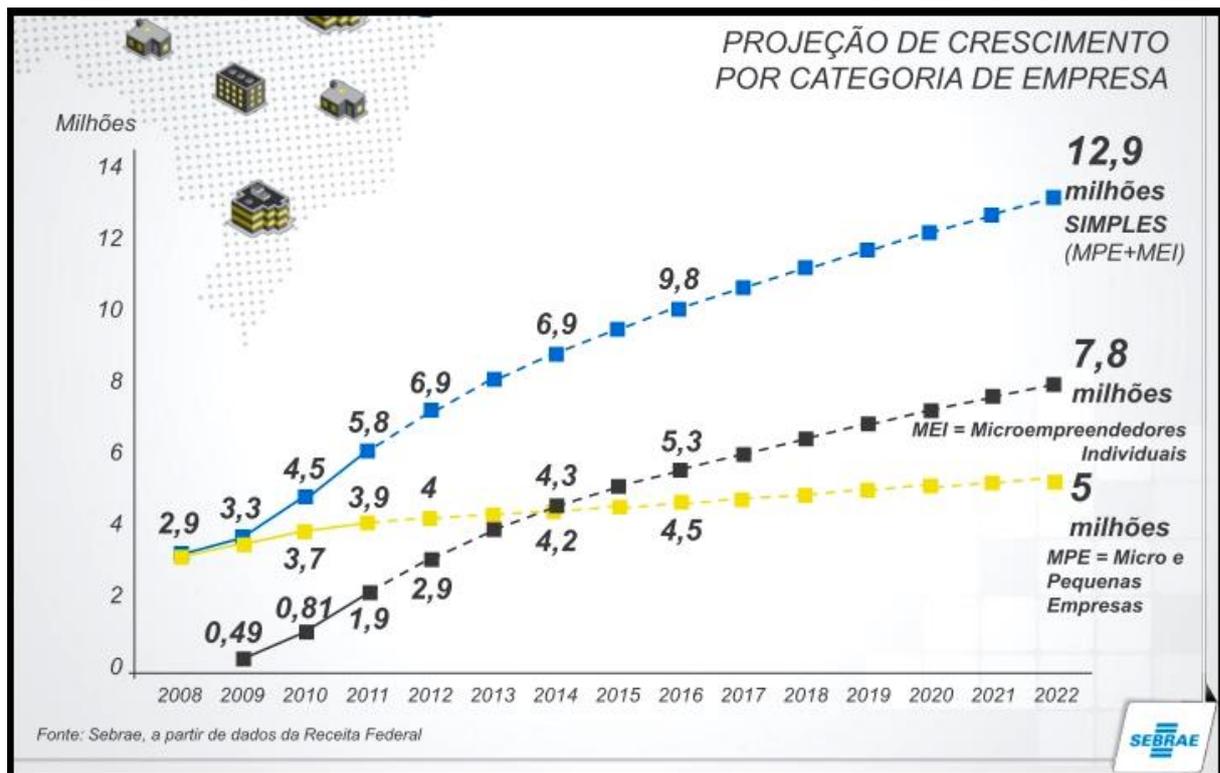
Para realizar a auto avaliação baseada no MEG e poder participar do Prêmio de Competitividade para as MPEs (Prêmio MPE Brasil), a organização deve se enquadrar nos seguintes requisitos:

- Ser empresa devidamente constituída e regularmente registrada no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ);
- Enquadrar-se como Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte, conforme legislação vigente no País, ou seja:
  - Ter faturamento anual máximo de R\$ 60.000,00 para Microempreendedor Individual (MEI);
  - Ter faturamento anual máximo de R\$ 360.000,00 para Microempresa (ME);

- Ter faturamento anual máximo de R\$ 3.600.000,00 para Empresa de Pequeno Porte (EPP);
- Ter entre 01 e 99 funcionários (conforme setor de atuação);
- Possuir, no mínimo, um ano de funcionamento;
- Pertencer aos segmentos da Indústria, Comércio, Serviço ou Agronegócio (formalizado).

A preocupação com a gestão e o desenvolvimento das MPEs faz-se crescente no meio acadêmico e empresarial, devido às lacunas existentes quanto os fatores organizacionais que possibilitem resultados proporcionais ao seu potencial de crescimento e expansão, visto que existem muitos nichos a serem explorados pelas MPEs (CHEN et al., 2015, ENSSLIN; MARA; VALMORBIDA, 2011, KAROLINA FOSSILE; VERIANO OLIVEIRA DALLA VALENTINA, 2013, SEBRAE, 2015, SEBRAE-SP, 2016). A Figura 14 demonstra este potencial:

Figura 14 – Projeção de crescimento do número de MPEs por categoria



Fonte: SEBRAE (2015), SEBRAE-SP (2016).

Internacionalmente também é evidenciada a preocupação com as MPEs. Em seu trabalho, Lai et al. (2016) afirmam que é recorrente, na literatura, o questionamento sobre “como as MPEs devem ser encaradas?”. Em sua pesquisa, a partir da revisão da literatura, é possível verificar como as MPEs são vistas pela literatura internacional e a comparação destas com grandes empresas.

Sobre as MPEs, especificamente, por ocorrência de peculiaridades em suas configurações e por geralmente possuírem limitações de recursos e de infraestrutura em relação às grandes corporações, torna-se indispensável o entendimento dos fatores organizacionais, pois estes afetam o seu funcionamento e o seu desempenho (HANSEN; WERNERFELT, 1989). Para melhorar o desempenho ou corrigir eventuais falhas nas organizações, os fatores organizacionais podem ser ajustados ou alterados para se adequar a um ambiente em mudança constante (LAI et al., 2016, THOMPSON; YUJUN, 2003).

As MPEs podem demandar um conjunto diferente de experiências, riscos e necessidades se comparados à gestão de uma grande empresa, muitas vezes, restringindo a possibilidade de escolha sobre estratégias empresariais e políticas de gestão. No entanto, os autores consideram que enfatizar excessivamente a importância do tamanho da empresa pode acabar por subestimar o potencial impacto da organização no ambiente onde atua (CASSELL; NADIN; GRAY, 2001, NADIN; CASSELL, 2007, SMALLBONE; KITCHING; ATHAYDE, 2010, SMALLBONE et al., 2012).

O aspecto financeiro é particularmente importante para as MPEs. No entanto, o financiamento externo para as pequenas empresas é significativamente mais difícil e mais caro de se obter, por ser considerado um investimento incerto e de risco elevado, principalmente em tempos de crise econômica, o que dificulta uma reação das MPEs frente a situações de crises econômicas (LAI et al., 2016).

Outra vertente da literatura examina diferenças na gestão de pessoas entre pequenas e grandes empresas. Vários estudos têm se preocupado com a experiência do empregado em pequenas empresas. No entanto, este debate foi dividido entre duas perspectivas conflitantes: a "pequena é bonita" e a "pequena é brutal". Enquanto as empresas "bonitas" são retratadas como proporcionadoras de um bom ambiente de trabalho e relações positivas entre funcionários, as empresas "brutais" estão associadas com salários baixos, poucas oportunidades de carreira e regimes de gestão rigorosos (LAI et al., 2016).

Em vez de explicar como realmente pessoas são geridas em pequenas empresas, ambas as perspectivas ilustram, basicamente, os dois extremos de Recursos Humanos (RH): uma com gestão dura de RH e, noutra extremidade, uma gestão excessivamente suave. Porém, são encontrados, na literatura, indícios de que práticas mais informais de gestão de pessoas são comumente encontradas em pequenas organizações. Tal gestão informal de RH torna a relação entre trabalhadores mais próxima e cria uma dependência mútua entre empregador e empregados numa cultura informal e flexibilidade. Esta informalidade, por sua vez, pode afetar aspectos importantes de desempenho (BECKER; HUSELID, 2006, BECKER; GERHART, 2014, JUNNI et al., 2015, LAI et al., 2016).

### **3 MÉTODO DA PESQUISA**

Encontram-se, neste capítulo, os materiais e métodos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa.

Apresentam-se a definição das variáveis, a coleta de dados, o instrumento de coleta (questionário), a análise dos dados e os métodos utilizados para realizar as análises dos dados.

Neste estudo, foram utilizados métodos quantitativos para responder às questões de pesquisa na forma de análises estatísticas.

O objetivo de um estudo quantitativo pode ser a realização de um estudo, sua confirmação, ou um estudo exploratório. Além disso, o método quantitativo se motiva na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui importante auxílio para a investigação em Ciências Sociais e ciências aplicadas (CRESWELL, 2003; GIL, 1999, 2002a)

A partir da adoção de testes estatísticos, permite-se produzir, em termos numéricos, a probabilidade de acerto de determinado resultado e a margem de erro de um valor obtido (GIL, 2002b), em que os procedimentos estatísticos podem fornecer um reforço às conclusões obtidas, evitando distorções de análises e interpretações, garantindo, assim, segurança quanto às inferências. Esse método é frequentemente utilizado em estudos em que se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, principalmente quando buscam a relação causa-efeito entre os fenômenos (GIL, 2002b; PROVDANOV; FREITAS, 2013).

Desta forma, encontra-se adequada ao propósito desta pesquisa, que é confirmar e analisar a relação entre os critérios do MEG e o desempenho organizacional das MPEs brasileiras.

### 3.1 Definições das Variáveis da Pesquisa

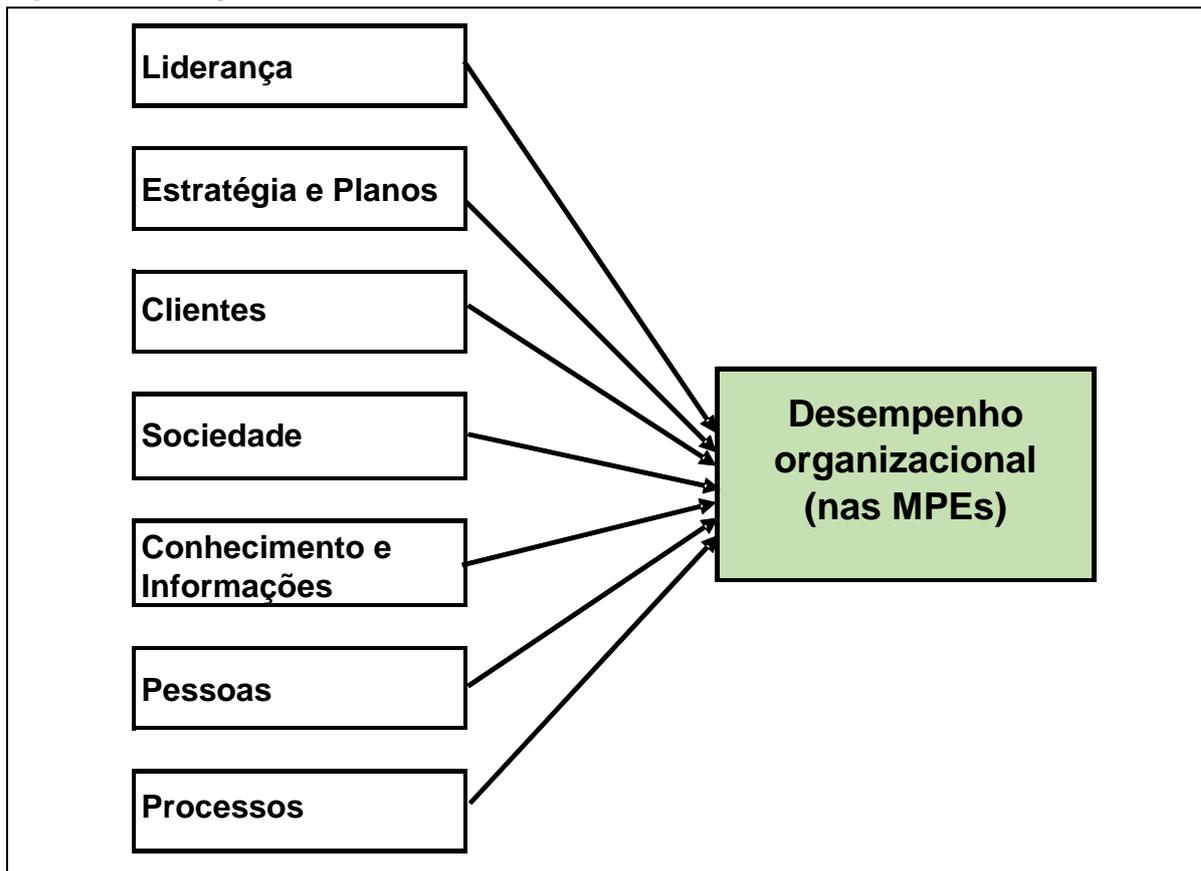
Variável Independente é aquela que influencia, determina ou afeta outra variável - a variável dependente. É fator determinante para determinado resultado, efeito ou consequência e pode ser manipulada e quantificada (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Assim, a partir do modelo proposto pelos critérios do MEG e apoiados também na revisão da literatura, definiram-se como variáveis independentes:

- **Liderança (LI)**
- **Estratégia e Planos (EP)**
- **Cientes (CL)**
- **Sociedade (SO)**
- **Conhecimento e Informações (CI)**
- **Pessoas (PE)**
- **Processos (PR)**

Já a Variável Dependente pode ser definida como aquela que será explicada em função de ser influenciada e/ou afetada pelas variáveis independentes. Ela modifica-se em função de outras variáveis, podendo ser observada e quantificada (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, definiu-se, como variável dependente, **Desempenho organizacional (RE)** nas MPEs, caracterizada como a variável resposta desta pesquisa, conforme demonstrado na Figura 15.

Figura 15 – Definição das variáveis



Fonte: Autor.

Para efeito de melhor entendimento, os fatores organizacionais listados anteriormente receberão, no momento da realização da análise estatística (Seção 4.2), a codificação de X1 até X7, para as variáveis independentes, e de X8, para a variável dependente, conforme a seguir:

Critérios do MEG:

- **X1 = Liderança (LI)**
- **X2 = Estratégia e Planos (EP)**
- **X3 = Clientes (CL)**
- **X4 = Sociedade (SO)**
- **X5 = Conhecimento e Informações (CI)**
- **X6 = Pessoas (PE)**
- **X7 = Gestão por Processos (PR)**
- **X8 = Desempenho organizacional (RE)**

### 3.2 Coleta de Dados

Considerando o referencial adotado por este projeto (MEG) e a distribuição das MPEs brasileiras, a região com maior densidade empresarial é a Região Sudeste, e o Estado de São Paulo é o estado com a maior concentração de empresas. A confirmação desta representatividade é o número de empresas participantes na edição de 2014 do Prêmio MPE Brasil, em que o Estado de São Paulo possui o maior número de empresas participantes, totalizando mais de 12.700 empresas, conforme Figura 16.

**Figura 166 - Distribuição das Empresas Inscritas – Prêmio MPE Brasil**



Fonte: MPE BRASIL (2015a).

Assim, este trabalho adotou, como modelo, uma pesquisa quantitativa tipo *survey*, tendo enviado questionário a 2.100 MPEs, localizadas no Estado de São Paulo. Destes, obtiveram-se 602 questionários respondidos por completo.

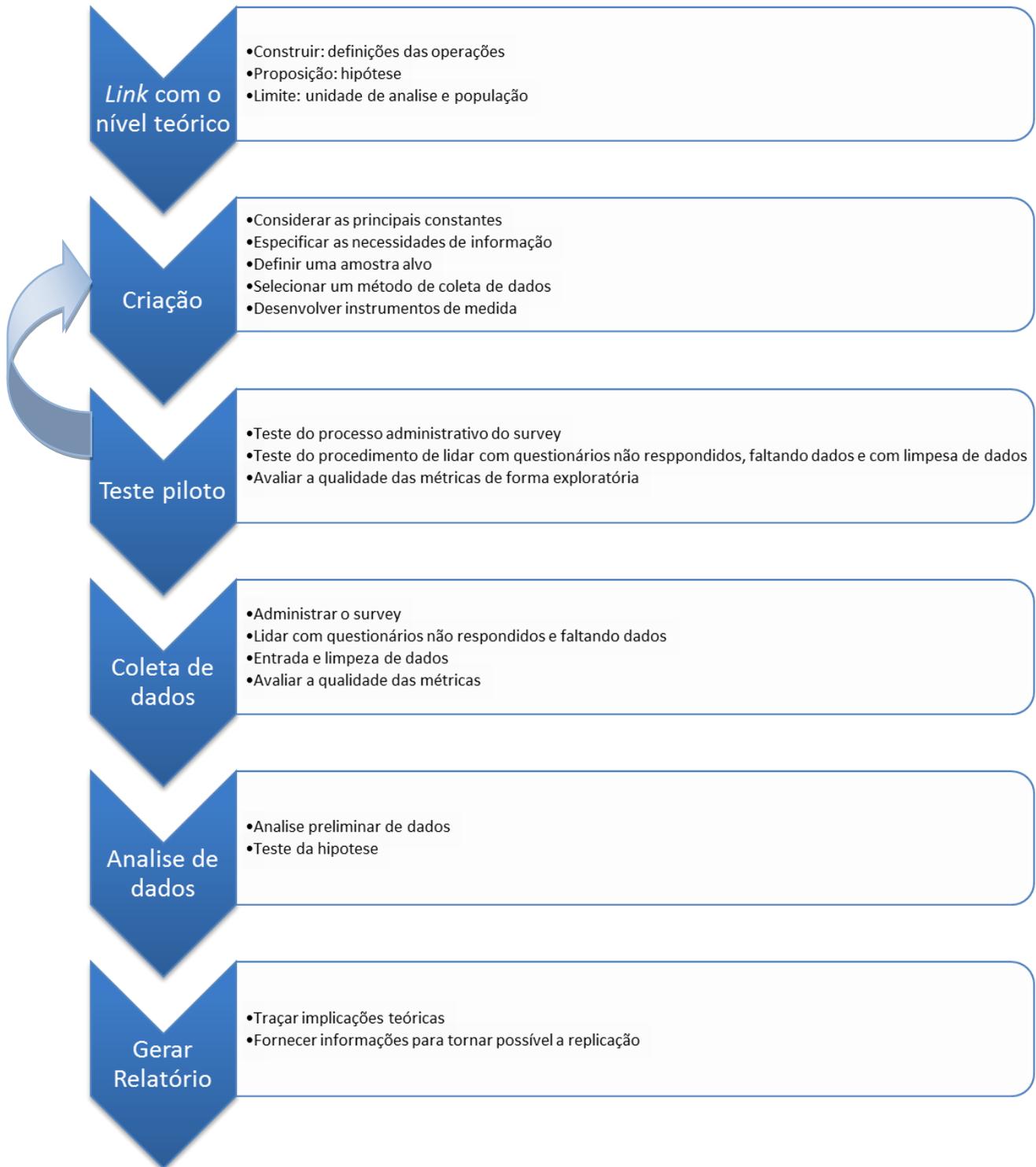
Por que *survey*? Uma das situações na qual é apropriada a aplicação da metodologia *survey* ocorre quando “[...] se deseja responder questões do tipo 'o quê?', 'por que?', 'como?' e 'quando?', ou seja, quando o foco de interesse é sobre 'o que está acontecendo' ou 'como e por que isso está acontecendo' [...]” (FREITAS et al., 2000, p. 105), Para apresentação e análise dos resultados, foi adotada a análise multivariada fatorial confirmatória (R CORE TEAM, 2014), confrontando-os com o referencial teórico apurado.

De acordo com Silva Junior (2013) a função de um *survey* é interrogar diretamente sujeitos cujo comportamento se deseja conhecer. Assim, são obtidas informações acerca do problema estudado de um grupo significativo, composto por sujeitos com certas características. Tais informações são, então, analisadas quantitativamente, tornando possível concluir alguns fatos correspondentes aos dados coletados (SILVA JUNIOR, 2013). Para Forza (2002), o método *survey* é teoricamente um longo processo que pressupõe a utilização de um *framework* e segue uma sequência de etapas:

- Tradução da teoria para o domínio empírico;
- Criação e aplicação de um teste piloto;
- Coleta de dados para confrontá-los com a teoria;
- Análise de dados;
- Interpretação dos resultados;
- Escrita do relatório.

Estas etapas, ou sub-processos, são detalhadas na Figura 17.

**Figura 17 – O processo teórico de pesquisa *survey***



**Fonte: Adaptado de Forza (2002).**

Esta pesquisa pode ser classificada quanto (FREITAS et al., 2000; SILVA JUNIOR, 2013):

- à natureza: básica;
- ao propósito: exploratória e descritiva;
- à abordagem: pesquisa quantitativa – *survey*.

Para a coleta de dados da pesquisa, foi utilizado um questionário (APÊNDICE A) adaptado ao modelo de auto avaliação do MEG para as MPEs – O Prêmio MPE Brasil.

O questionário do Prêmio MPE Brasil é largamente utilizado desde 2002, no Brasil, junto às MPEs brasileiras, conforme apresentado anteriormente (Figura 10).

A base de cadastros das MPEs (nome empresarial, telefone, e-mail das empresas e nomes para contatos) que participaram desta pesquisa foi resultado, em sua grande maioria, dos registros de trabalho de atendimento empresarial (consultorias, assessorias, treinamentos, etc.) realizado por este autor e por outros consultores em gestão empresarial entre os anos de 2009 e 2014.

Apesar de Forza (2002) destaca a dificuldade de alcançar o entrevistado certo em pesquisas *survey*, atentando para o fato de que, muitas vezes, os investigadores enviam um questionário a uma empresa, normalmente sem o nome do respondente.

No caso desta pesquisa, foram enviados 2.100 questionários direcionados aos proprietários ou sócios-administradores das MPEs e obtidas 728 respostas, ou seja, uma taxa de retorno de 34,6%.

Para que as respostas fossem obtidas houveram diversos contatos via e-mail, telefone e, até mesmo, pessoalmente.

Após a verificação da integridade das repostas, foram encontrados questionários incompletos ou e-mails sem respostas, o que reduziu para 602 o número de respostas completas, resultando, então, em 28,7% de taxa de retorno efetiva.

Segundo Hair et al. (2005), é necessário, no mínimo, cinco observações para cada variável independente e como este estudo apresenta sete variáveis independentes (liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, conhecimento e informações, pessoas e processos), o tamanho da amostra é adequado.

Quadro 7 - Processo realizado para a pesquisa *survey*

<b>1. LIGAÇÃO COM A TEORIA</b>	
<b>Definição do assunto a ser pesquisado</b>	Fatores organizacionais que influenciam o sucesso de projetos.
<b>Definição dos fatores ou fatores</b>	Liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, conhecimento e informações, pessoas e processos.
<b>Determinação da população</b>	Micro e Pequenas Empresas em atividade no Estado de São Paulo.
<b>2. PROJETO</b>	
<b>Definição da amostra</b>	Micro e pequenas empresas em atividade no Estado de São Paulo dispostas a avaliar a sua gestão.
<b>Seleção do método de coleta de dados</b>	Foi definida a adaptação do questionário do MEG para MPEs (Prêmio MPE Brasil) como instrumento de coleta de dados.
<b>Desenvolvimento dos instrumentos de medida</b>	Aplicou-se uma escala do tipo <i>Likert</i> , para avaliação da intensidade das variáveis.
<b>3. TESTE-PILOTO</b>	
<b>Testar procedimentos para lidar com não respondentes, dados ausentes e limpeza de dados</b>	O questionário foi enviado para verificação e realização de uma análise das respostas com uma amostra de 30 empresas, sendo que a participação do setor <i>Serviços</i> foi a mais representada, com 60% do total amostral, enquanto <i>Agronegócio</i> foi a menos representada, com apenas 3% do total. <i>Indústria e Comércio</i> foram representadas com 27% e 10% respectivamente. Os resultados demonstraram-se satisfatórios.
<b>4. COLETA DE DADOS</b>	
<b>Aplicar o <i>survey</i></b>	O questionário foi enviado para micro e pequenas empresas dos setores de <i>Agronegócio, Comércio, Indústria e Serviços</i> , via e-mail. A maioria dos empresários/respondentes foi contatada via telefone também.
<b>Lidar com não respondentes e dados ausentes</b>	Para aumentar a taxa de retorno, foram enviados e-mails semanais com lembretes para aqueles que não responderam ao questionário.

	Houve contatos telefônicos com, aproximadamente, 60% dos respondentes e, pessoalmente, com, aproximadamente, 15% do total dos respondentes.
<b>Entrada e limpeza de dados</b>	As respostas ao questionário foram analisadas e eliminaram-se dados inconsistentes e respostas com dados ausentes.
<b>5. ANÁLISE DE DADOS</b>	
<b>Análise preliminar dos dados</b>	Utilizaram-se técnicas de estatística descritiva e análise fatorial confirmatório para a análise dos dados, para se verificar que alguns fatores organizacionais têm contribuição significativa para o desempenho organizacional das MPEs.
<b>6. RESULTADOS</b>	
A partir da análise dos dados, foram realizadas as conclusões referentes aos resultados da pesquisa.	

Fonte: Autor, adaptado segundo roteiro de Forza (2002).

### 3.2.1 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho foi um questionário elaborado a partir dos critérios do MEG. O questionário desenvolvido encontra-se no Apêndice A.

Os dados deste *survey* foram coletados no período de abril a novembro de 2014, em 2.100 empresas localizadas no Estado de São Paulo. Destas, foram obtidos 602 questionários respondidos por completo. Tal questionário possui 37 questões no total, as quais são divididas em 8 áreas:

- **Liderança**
- **Estratégia e Planos**
- **Clientes**
- **Sociedade**
- **Conhecimento e Informações**
- **Pessoas**
- **Processos**
- **Desempenho organizacional**

Entre estes, o grupo principal é **Desempenho organizacional**, que foi a variável dependente analisada deste trabalho e trata do desempenho das MPEs. As questões são em formato *Likert* com 4 opções de resposta, conforme Apêndice A.

No questionário, aplicou-se uma escala do tipo *Likert*, para avaliação da intensidade dos critérios do MEG.

Uma escala tipo *Likert* é composta por um conjunto de frases (itens) e, em relação a cada uma, pede-se ao sujeito, que está a ser avaliado, para manifestar o grau de concordância, desde o *discordo totalmente* (nível 1), até ao *concordo totalmente* (nível 4, 5 ou 7). Foi adotada para este trabalho a escala *Likert* com quatro opções de respostas, pois, apesar de não haver unanimidade na literatura sobre o assunto, existem reflexões acerca da adoção do número de itens na escala. Converte-se um entendimento de que escalas com quatro e cinco pontos são as mais usuais e que as escalas com menores números de itens (entre três e cinco) devem ser adotadas para amostragens maiores, enquanto quantidades maiores de pontos (sete ou mais) para amostragens pequenas (CUMMINS, R. A.; GULLONE, E. (2000); DAWES, J. (2008); (ALEXANDRE, J. W. C.; et al. (2002); SARAPH et al. (1989); BADRI (1995); BROWN (2000); DA SILVA; COSTA (2014)).

Utilizou-se uma escala de nível 4, sendo:

- 1 = discordo totalmente;
- 2 = discordo;
- 3 = concordo;
- 4 = concordo totalmente.

As variáveis independentes, relacionadas aos critérios do MEG, serão tratadas pela avaliação das ocorrências de cada um dos fatores, definidos pelo MEG e identificados no estudo da literatura.

Quanto à variável dependente *Desempenho organizacional*, a construção do questionário utilizou o mesmo tipo de escala de *Likert* para avaliação do grau de concordância (=4) e discordância (=1) das questões aplicadas, sendo estas variáveis tratadas como quantitativas discretas por ser de tipo escala *Likert*.

O questionário *survey* utilizado neste trabalho é composto por cinco partes, descritas a seguir.

- a) **Parte I - Carta de Apresentação:** elaborou-se uma carta de apresentação para introduzir o respondente ao tema da pesquisa, ressaltando-se a importância.

Seguiu-se a recomendação de Forza (2002) que cita a importância de mostrar consideração positiva, dando apreciação verbal ao respondente e oferecendo recompensas tangíveis; no caso, um relatório com o resultado da pesquisa será enviado a todos os respondentes que assim desejarem.

- b) **Parte II – Caracterização do entrevistado:** solicitaram-se informações que poderiam vir a ser significantes para a interpretação dos resultados, tais como: cargo/função e tempo de experiência empresarial.
- c) **Parte III – Caracterização da empresa:** solicitaram-se informações referentes à empresa, as quais poderiam vir a ser significantes para a interpretação dos resultados, tais como: setor de atuação e quantidade de colaboradores na organização.
- d) **Parte IV – Análise dos fatores organizacionais:** a análise dos fatores organizacionais foi realizada com base nos fatores apresentados no Quadro 8.
- e) **Parte V – Análise dos resultados das MPEs:** a análise dos resultados foi realizada com base nos fatores apresentados no Quadro 9.

Para a coleta dos dados, foram consideradas como população as micro e pequenas empresas brasileiras, focando-se naquelas localizadas no Estado de São Paulo.

Buscou-se delimitar como respondentes as pessoas com função de decisão: empresários, diretores e administradores.

**Quadro 8 - Variáveis e fatores referentes aos fatores organizacionais**

<b>Fator</b>	<b>Abreviação</b>	<b>Variável</b>	<b>Abreviação</b>
<b>Liderança</b>	LI	A missão da empresa está documentada e é entendida por todos colaboradores.	LI1
		O comportamento ético é praticado e incentivado pelos dirigentes da empresa.	LI2
		O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes de maneira formal e sistemática. Exemplo: reuniões mensais com esta finalidade.	LI3
		As informações importantes são compartilhadas com os todos colaboradores.	LI4

		Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial (exemplo: cursos, treinamentos, <i>coaching</i> ) e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.	LI5
		A busca pela inovação inclui fontes externas (exemplo: fornecedores, pesquisas de mercado) e os colaboradores são incentivados a participar e a buscar inovações.	LI6
<b>Estratégia e Planos</b>	EP	A Visão da empresa está documentada e é entendida por todos colaboradores.	EP1
		As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas e são conhecidas por todos os colaboradores.	EP2
		Os indicadores e as metas relacionados às estratégias estão estabelecidos e são conhecidos por todos os colaboradores.	EP3
		São adotados planos de ação, visando alcançar as metas da empresa, relacionadas às estratégias e têm a participação de todos os colaboradores.	EP4
<b>Clientes</b>	CL	Os clientes são agrupados (exemplo: por gênero, faixa etária, etc.), e suas necessidades e expectativas são identificadas.	CL1
		Existe um plano de divulgação dos produtos e serviços aos clientes.	CL2
		As reclamações dos clientes são registradas e tratadas formalmente.	CL3
		A satisfação dos clientes é avaliada sistematicamente e com critérios claramente definidos.	CL4
		As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e aumentar a captação de novos clientes.	CL5
<b>Sociedade</b>	SO	As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são atendidas e estão atualizadas (exemplos: Alvarás e Licenças de Instalação e Funcionamento, CETESB, Ministério do Trabalho, INSS, etc.).	SO1

		Os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente são conhecidos e tratados por meio de plano formal.	SO2
		A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade, por meio de ações e/ou projetos sociais.	SO3
<b>Conhecimento e Informações</b>	CI	As informações necessárias para o planejamento, a execução e a análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores.	CI1
		O compartilhamento do conhecimento é promovido a todos os colaboradores.	CI2
		São promovidas melhorias nas práticas de gestão (exemplo: melhoria dos produtos/serviços e processos, uso de sugestões dos colaboradores, equipes multidisciplinares, etc.)	CI3
		São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e na melhoria dos produtos/serviços e processos.	CI4
<b>Pessoas</b>	PE	As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas e formalizadas (exemplo: descrição de cargos).	PE1
		A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função.	PE2
		Os colaboradores são capacitados (treinados) nas suas funções.	PE3
		Os perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança no trabalho são identificados e tratados. Exemplo: PPRA – Programa de Prevenção a Riscos Ambientais e PCSMO – Programa Coletivo de Saúde e Medicina Ocupacional.	PE4
		São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.	PE5
<b>Processos</b>	PR	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados (exemplo: procedimentos operacionais padrão, fluxograma de processos).	PR1

		Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes.	PR2
		Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos.	PR3
		As finanças da empresa são controladas a fim de se otimizar a utilização dos recursos (exemplo: utilização de Fluxo de Caixa e DRE – Demonstrativo de resultados do exercício).	PR4

Fonte: Autor.

**Quadro 9 - Variáveis e fatores referentes aos Desempenho organizacional nas MPEs**

<b>Fator</b>	<b>Abreviação</b>	<b>Variável</b>	<b>Abreviação</b>
<b>Desempenho organizacional</b>	RE	Os resultados relativos à satisfação dos clientes são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.	RE1
		Os resultados relativos a reclamações de clientes são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.	RE2
		Os resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.	RE3
		Os resultados relativos a acidentes com colaboradores são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.	RE4
		Os resultados relativos à produtividade no trabalho são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.	RE5
		Os resultados relativos à margem de lucro são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.	RE6

Fonte: Autor.

### 3.3 Técnicas de Análise de Dados

Neste trabalho, para efeito de análise dos dados obtidos a partir dos questionários, utilizar-se-ão técnicas de estatística descritiva e a Análise Fatorial Confirmatória, que é caracterizada como uma técnica de Análise Multivariada.

#### 3.3.1 Análise fatorial confirmatória (AFC)

Conforme definido por Hair, et al. (2005), a Análise Fatorial (AF) é utilizada para abordar um problema e analisar as inter-relações entre variáveis, definindo um conjunto de dimensões ocultas comuns, chamadas de fatores. Com esta técnica, torna-se possível a identificação separadamente das dimensões da estrutura, permitindo-se, então, a determinação do grau em que cada variável é explicada por cada dimensão avaliada (HAIR et al., 2005).

Já a AFC caracteriza-se como uma técnica multivariada para confirmar uma relação pré-especificada. Permite-se avaliar estatisticamente um modelo em relação ao seu ajuste aos dados observados, sendo bastante útil na validação de escalas para a mensuração de fatores observados, como, por exemplo, em pesquisas quantitativas; e a qualidade do ajuste é definido como o grau em que os dados são previstos pelo modelo estimado (HAIR et al., 2005).

É um método de análise de dados pertencente às técnicas de modelagem de equações estruturais.

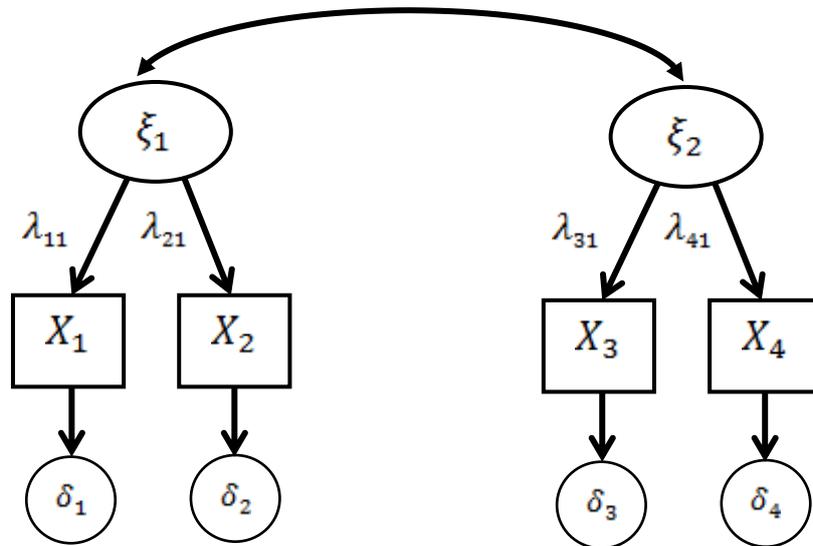
Permite a verificação de ajustes entre os dados observados e um modelo hipotético, identificado por uma análise teórica, a qual especifica as relações hipotéticas entre fatores latentes e suas variáveis indicadoras (LEÓN, 2011).

A AFC é adotada quando já se tem uma ideia da estrutura dos dados, baseados na teoria ou em trabalhos já publicados. Partindo-se deste referencial, pretende-se testar hipóteses envolvendo questões como, por exemplo, quais variáveis deveriam ser agrupadas em um determinado fator. Assim, avalia-se o grau em que os dados satisfazem à estrutura esperada (HAIR et al., 2005).

Geralmente, o modelo fatorial confirmatório é ilustrado por meio do diagrama de caminho, em que os quadrados apresentam variáveis observadas e os círculos as variáveis latentes (LEÓN, 2011).

Um exemplo de diagrama de caminho é apresentado na Figura 18:

Figura 18 – Diagrama de caminho



Fonte: Santos (2015). Adaptado de Albright e Park (2009).

O modelo de Análise Fatorial Confirmatória possui a seguinte equação:

$$X = \lambda\xi + \delta$$

Onde:

$X$  = vetor de variáveis observáveis,

$\lambda$  = matriz de cargas fatoriais,

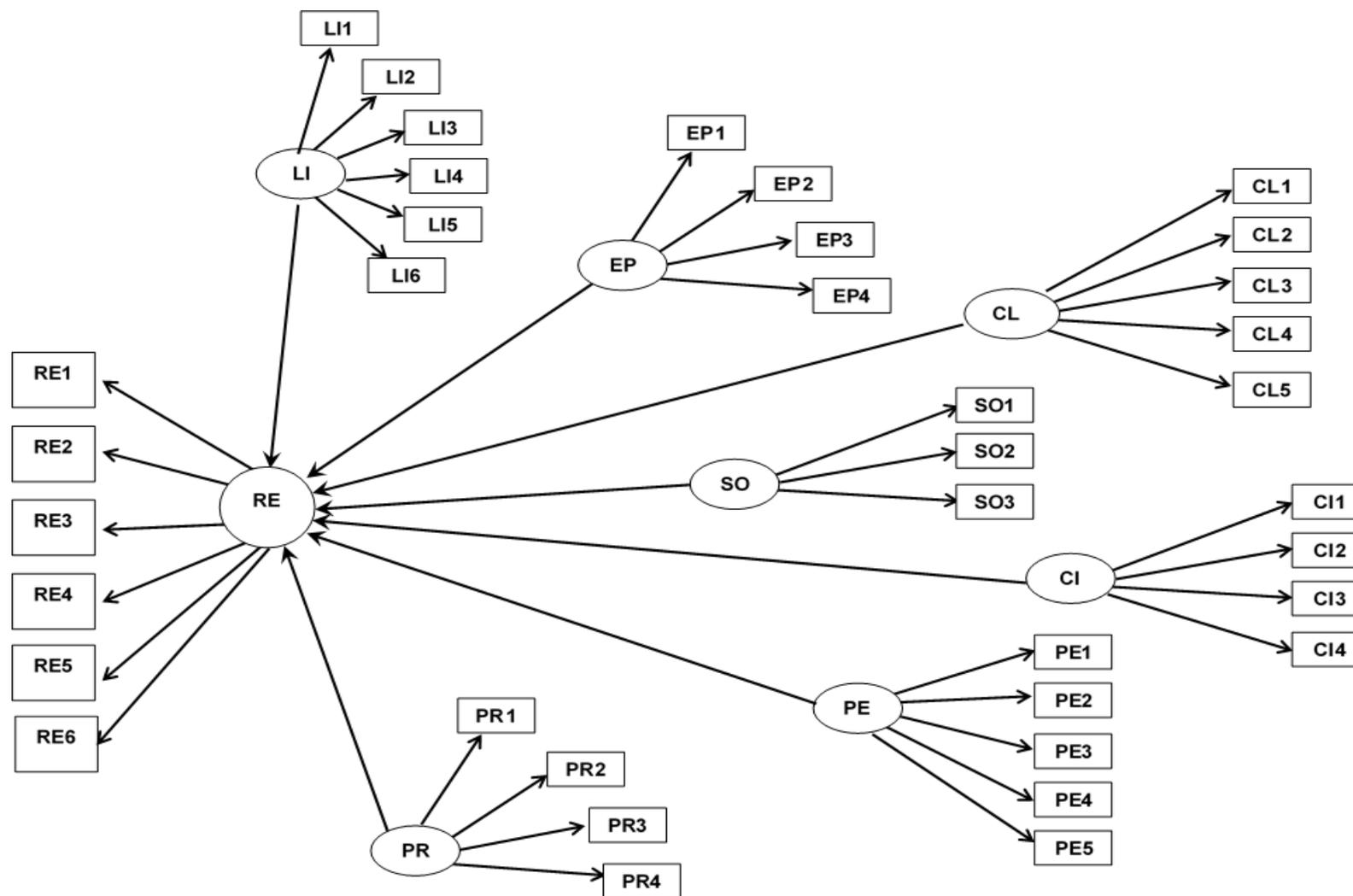
$\xi$  = vetor de fatores comuns e

$\delta$  = vetor de fatores únicos.

Neste trabalho, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória por meio do *software* R, com o objetivo de verificar as variáveis que definem os critérios do MEG analisados (liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, conhecimento e informação, pessoas e processos) e identificar quais destas influenciam no desempenho organizacional das MPEs.

Na Figura 19, demonstra-se o diagrama de caminho do modelo teórico, a partir do proposto pelos critérios e fundamentos do MEG.

Figura 19 – Diagrama do caminho – Modelo teórico proposto a partir do MEG



Fonte: Autor.

### 3.3.2 Tamanho da amostra e normalidade dos dados

Segundo Hair, Jr. et al. (2005), o tamanho da amostra afeta a generalização dos resultados, pela proporção entre observações e variáveis independentes. Deve haver, no mínimo, cinco observações para cada variável independente e, conforme citado por outros autores, até mesmo 20 casos para cada variável. Além disso, o autor sugere que o pesquisador deve sempre tentar obter a maior proporção de casos-por-variável para minimizar as chances de determinar fatores específicos da amostra, com pouca generalidade (HAIR et al., 2005, p. 98).

Neste estudo, há sete variáveis independentes (liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, conhecimento e informações, pessoas e processos); sendo assim, o tamanho mínimo da amostra, ainda que seguidas as outras definições, conforme cita Hair, Jr. et. al., deveria ser, no mínimo, 140 observações. A amostra utilizada nesta pesquisa foi de 602 observações; portanto, os resultados podem ser generalizáveis. (HAIR JR. et al., 2009; TABACHNICK; FIDELL, 2001; LOPES, 2005).

Com relação à normalidade dos dados, Hair, Jr. et al. (2005, p.98) esclarecem que

de um ponto de vista estatístico, os desvios da normalidade, da homocedasticidade e da linearidade aplicam-se apenas no nível em que elas diminuem as correlações observadas. A normalidade é necessária somente se um teste estatístico é aplicado para a significância dos fatores, mas estes testes são raramente executados.

O autor ainda complementa que um pouco de multicolineariedade faz-se desejável, pois o objetivo é identificar os conjuntos de variáveis inter-relacionados. (HAIR JR. et al., 2005, p.98)

Finalizando, Hair Jr. (2005) afirma que, para a aplicação da Análise Fatorial, o pesquisador deve garantir correlações suficientes entre os dados, ou seja, observações com escores acima de 0,30. Conforme demonstrado na Tabela 4 (Seção 4.2.1), todos os fatores atendem a este requisito.

## 4 RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados da aplicação do *survey* e das técnicas de análise multivariada fatorial confirmatória utilizados nesta pesquisa.

Inicialmente será demonstrada a caracterização da amostra e, em seguida, os resultados da Análise Fatorial Confirmatória.

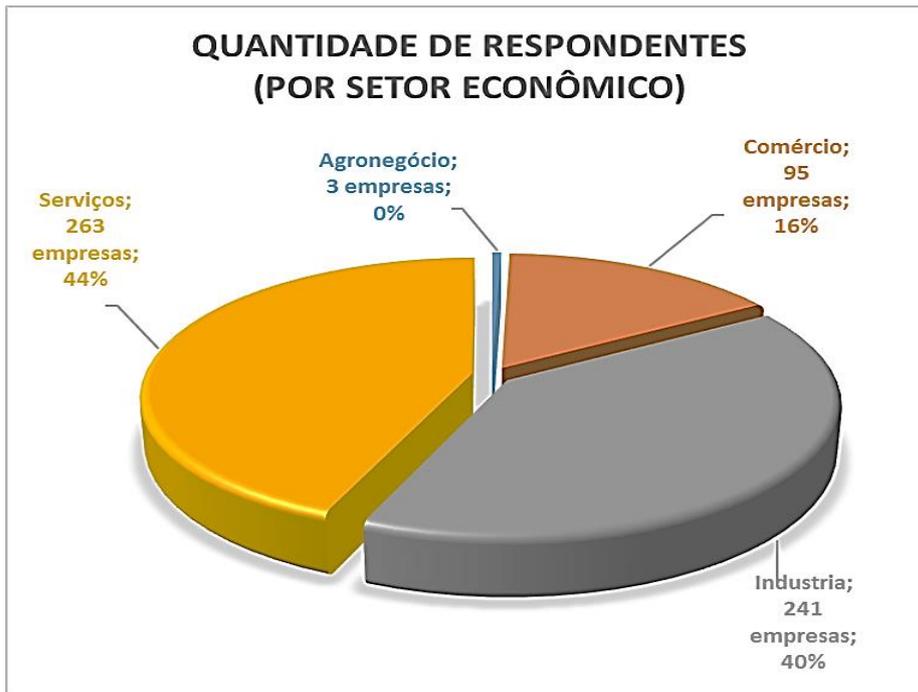
### 4.1 Caracterização da Amostra

Busca-se identificar possíveis correlações entre os critérios do MEG – liderança, estratégia e planos, relacionamento com clientes, responsabilidade social, gestão do conhecimento e informações, gestão de pessoas, gestão por processos - e o desempenho organizacional nestas MPEs, tendo em vista, entre outros, a existência de trabalhos na literatura acadêmica que contemplam tais vertentes, como, por exemplo, o tratado por Youndt et al. (1996), que foi identificado como um dos artigos com o maior número de citações na revisão da literatura.

Das MPEs que foram convidadas, 602 empresas responderam ao questionário por completo.

Inicialmente foram analisados os dados coletados descritivamente, com representação dos quatro setores abrangidos: Agronegócio, Comércio, Indústria e Serviços, conforme apresenta a Figura 20.

Figura 20 – Classificação da amostra por setor de atividade econômica



Fonte: Autor.

A participação do setor *Serviços* foi a mais representada, com 44% do total amostral, enquanto *Agronegócio* foi a menos representada, com menos de 1% do total. *Indústria e Comércio* foram representadas com 40% e 16%, respectivamente.

Dando sequência, foram observados o Tempo de Empresa (anos de fundação), a Quantidade de Colaboradores e o Perfil (cargo ocupado) dos respondentes na amostra.

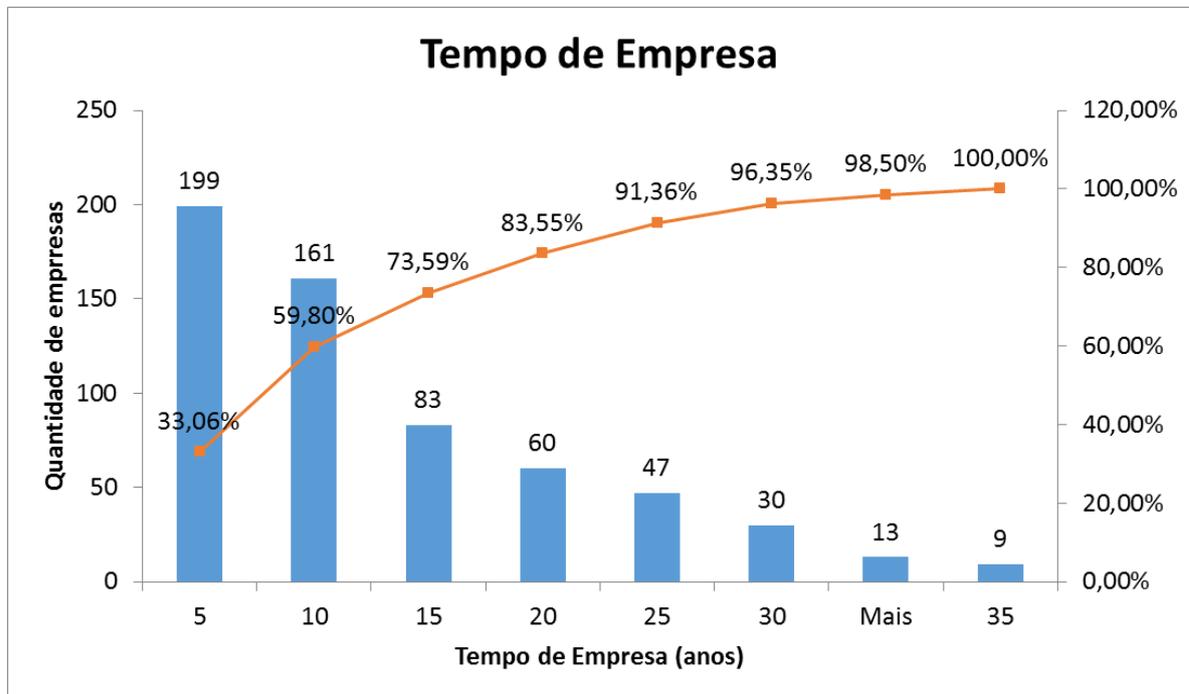
#### 4.1.1 Tempo de empresa

Com relação ao tempo de empresa (Figura 21 e Tabela 2), pode-se observar que a maioria das empresas que se dispôs a participar possui menos de uma década de história e são aquelas que possuem de 1 até 10 anos de existência, somando-se 59,80%. A maior concentração encontra-se entre 1 e 5 anos, representando 33,06% do total amostral. Empresas com mais de 20 anos de existência perfazem um total de 16,45%, ocupando a terceira posição no ranking.

**Tabela 2 - Tempo de empresa (em anos)**

<i>Tempo de Empresa (Anos)</i>	<i>Frequência</i>	<i>% cumulativo</i>
de 1 até 5	199	33,06%
de 6 até 10	161	59,80%
de 11 até 15	83	73,59%
de 15 até 20	60	83,55%
de 21 até 25	47	91,36%
de 26 até 30	30	96,35%
de 31 até 35	9	97,84%
Mais de 36	13	100,00%

Fonte: Autor.

**Figura 21 – Histograma – tempo de empresa (em anos)**

Fonte: Autor.

#### 4.1.2 Número de colaboradores

A análise acerca do número de colaboradores (Tabela 3 e Figura 22) demonstra que a maioria das empresas que se dispôs a participar possui até 15 funcionários, totalizando 80,07%.

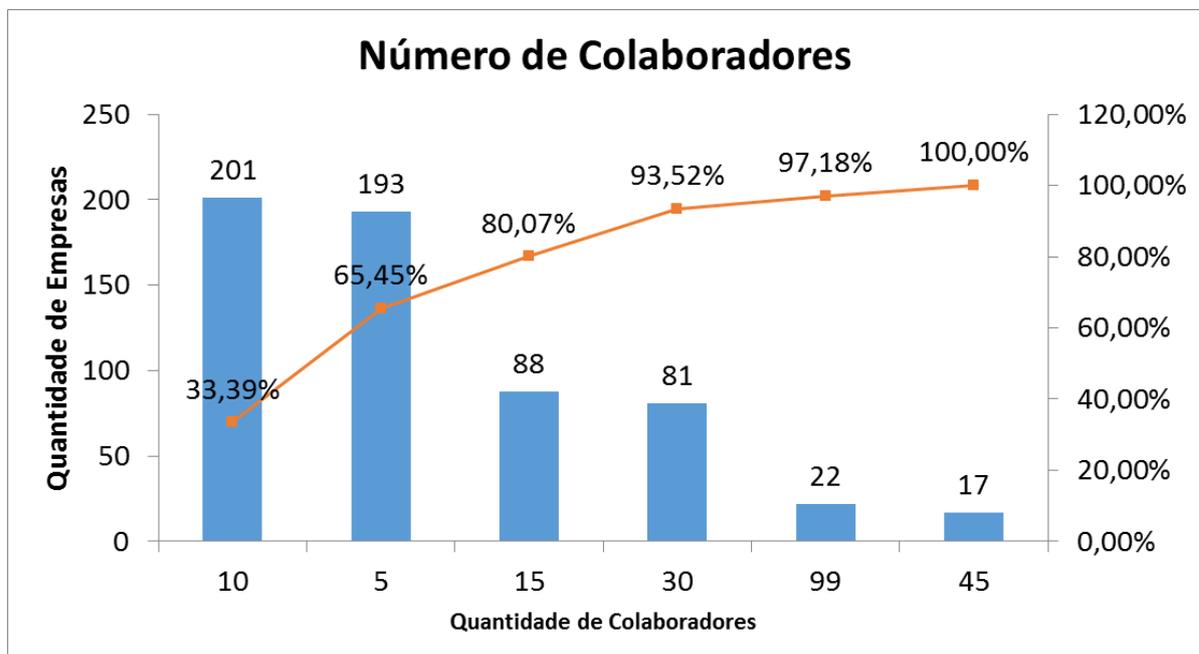
A maior concentração encontra-se entre as com 06 a 10 funcionários, representando 33,39% do total amostral. Empresas com mais de 30 funcionários perfizeram um total de 6,48%, ocupando a quarta posição no ranking.

**Tabela 3 – Número de colaboradores**

<i>Quantidade de Funcionários</i>	<i>Frequência</i>	<i>% cumulativo</i>
de 0 até 5	193	32,06%
de 6 até 10	201	65,45%
de 11 até 15	88	80,07%
de 16 até 30	81	93,52%
de 31 até 45	17	96,35%
de 46 até 99	22	100,00%
Mais de 99	0	100,00%

Fonte: Autor.

**Figura 22 – Histograma – número de colaboradores**



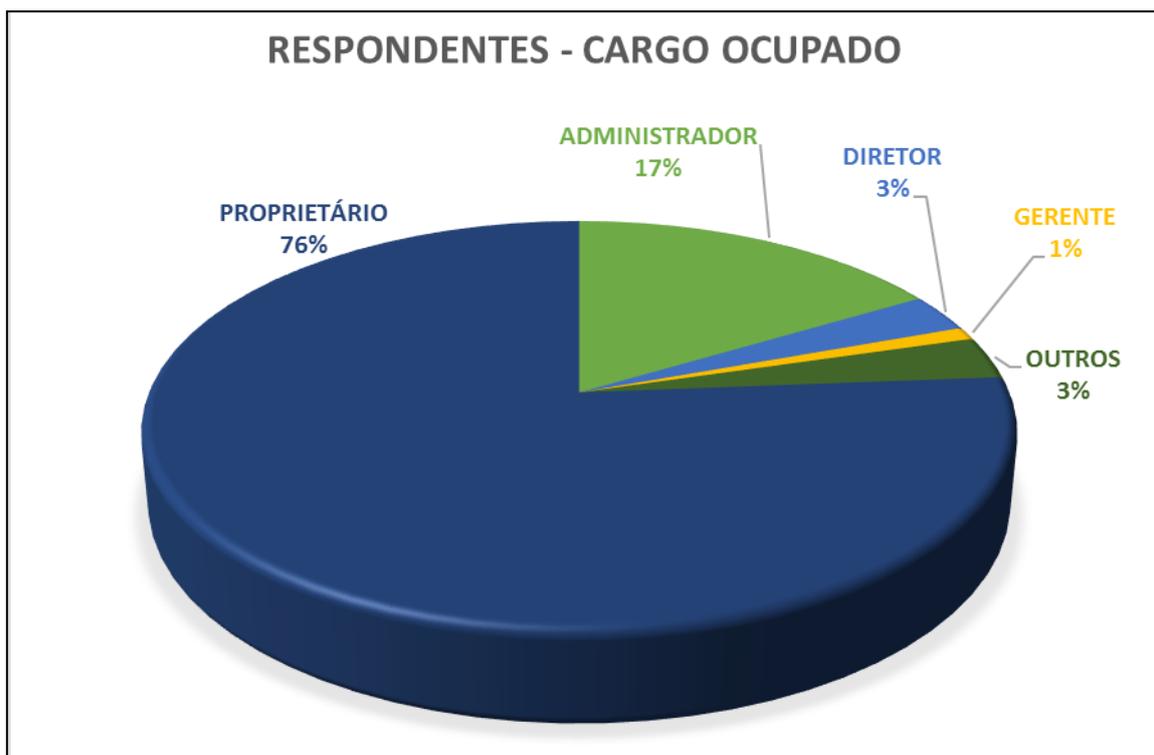
Fonte: Autor.

### 4.1.3 Perfil dos respondentes

Havia uma expectativa, por parte deste trabalho, de que os respondentes ocupassem cargos de decisão e, por isto, os questionários foram endereçados aos empresários.

Esta expectativa foi atendida, pois 76% dos respondentes foram os próprios empresários (proprietários ou sócios das MPEs), seguidos no ranking por Administradores, com 17% de representação; Diretores, com 3%; e Gerentes, com 1% de representação. Outros cargos com menor poder de decisão representaram apenas 3%, conforme Figura 23.

Figura 23 – Perfil dos respondentes (função)



Fonte: Autor.

## 4.2 Análise estatística descritiva multivariada da amostra

Foi realizada a análise estatística descritiva para observações multivariadas, constituídas pelas médias e desvios padrões, e apresentada no Quadro 10 e na Figura 24.

A média de todos os itens tratados no questionário para este grupo amostral variou de 1,151 até 3,319, em uma escala que vai de 1 a 4, enquanto o desvio padrão varia de 0,573, até 1,320.

O item que apresentou a maior média, com valor de 3,319, foi o item *SO1 - As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são atendidas e estão atualizadas (exemplos: Alvarás e Licenças de Instalação e Funcionamento, CETESB, Ministério do Trabalho, INSS, etc.)* - referente ao fator organizacional *Sociedade* (Reponsabilidade Social).

A menor média foi calculada no item *RE3 - Os resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento*, referente ao fator *Desempenho organizacional*, com o valor de 1,151. O Quadro 10, a seguir, traz maiores detalhes.

**Quadro 10 – Resumo estatístico dos dados amostrais**

<b>Fatores</b>	<b>Descrição</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>LIDERANÇA</b>	LI1. A missão da empresa está documentada e é entendida por todos colaboradores.	1,00	4,00	2,00	1,860	0,881
	LI2. O comportamento ético é praticado e incentivado pelos dirigentes da empresa.	1,00	4,00	2,00	2,115	0,615
	LI3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes de maneira formal e sistemática. Exemplo: reuniões mensais com esta finalidade.	1,00	4,00	2,00	2,287	0,782
	LI4. As informações importantes são compartilhadas com os todos colaboradores.	1,00	4,00	2,00	2,311	0,922
	LI5. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial (exemplo: cursos,	1,00	4,00	2,00	2,244	1,071

	treinamentos, <i>coaching</i> ) e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.					
	LI6. A busca pela inovação inclui fontes externas (exemplo: fornecedores, pesquisas de mercado) e os colaboradores são incentivados a participar e buscar inovações.	1,00	4,00	2,00	2,201	0,768
<b>ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>	EP1. A Visão da empresa está documentada e é entendida por todos colaboradores.	1,00	4,00	2,00	1,867	0,797
	EP2. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas e são conhecidas por todos os colaboradores.	1,00	4,00	2,00	1,927	0,740
	EP3. Os indicadores e as metas relacionados às estratégias estão estabelecidos e são conhecidas por todos os colaboradores.	1,00	4,00	2,00	1,782	0,800
	EP4. São adotados planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias e têm a participação de todos os colaboradores.	1,00	4,00	2,00	1,867	0,809

<b>CLIENTES</b>	CL1. Os clientes são agrupados (exemplo: por gênero, faixa etária, etc.) e suas necessidades e expectativas são identificadas.	1,00	4,00	2,00	2,193	0,857
	CL2. Existe um plano de divulgação dos produtos e serviços aos clientes.	1,00	4,00	2,00	2,105	0,820
	CL3. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas formalmente.	1,00	4,00	2,00	2,208	0,811
	CL4. A satisfação dos clientes é avaliada sistematicamente e com critérios claramente definidos.	1,00	4,00	2,00	2,075	0,699
	CL5. As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e aumentar a captação de novos clientes.	1,00	4,00	2,00	2,460	0,970
<b>SOCIEDADE</b>	SO1. As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são atendidas e estão atualizadas (exemplos: Alvarás e Licenças de Instalação e Funcionamento, CETESB, Ministério do Trabalho, INSS, etc.).	1,00	4,00	4,00	3,319	0,916
	SO2. Os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente são conhecidos	1,00	4,00	2,00	2,402	0,966

	e tratados por meio de plano formal.					
	SO3. A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações e/ou projetos sociais.	1,00	4,00	2,00	1,671	0,804
	CI1. As informações necessárias para o planejamento, a execução e a análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e /disponibilizadas aos colaboradores.	1,00	4,00	2,00	2,121	0,799
<b>CONHECIMENTO E INFORMAÇÕES</b>	CI2. O compartilhamento do conhecimento é promovido a todos os colaboradores.	1,00	4,00	2,00	2,013	0,699
	CI3. São promovidas melhorias nas práticas de gestão (exemplo: melhoria dos produtos/serviços e processos, uso de sugestões dos colaboradores, equipes multidisciplinares, etc.)	1,00	4,00	2,00	2,415	0,974
	CI4. São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.	1,00	4,00	2,00	2,218	0,875
<b>PESSOAS</b>	PE1. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas e formalizadas	1,00	4,00	2,00	2,267	0,765

	(exemplo: descrição de cargos).					
	PE2. A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função.	1,00	4,00	2,00	2,168	0,886
	PE3. Os colaboradores são capacitados (treinados) nas suas funções.	1,00	4,00	2,00	2,171	0,805
	PE4. Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados. Exemplo: PPRA – Programa de Prevenção a Riscos Ambientais e PCSMO – Programa Coletivo de Saúde e Medicina Ocupacional.	1,00	4,00	2,00	2,279	0,933
	PE5. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.	1,00	4,00	2,00	2,156	0,870
<b>PROCESSOS</b>	PR1. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados (exemplo: procedimentos operacionais padrão, fluxograma de processos).	1,00	4,00	2,00	2,211	0,739
	PR2. Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes.	1,00	4,00	2,00	2,204	0,637

	PR3. Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos.	1,00	4,00	3,00	2,588	0,844
	PR4. As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos (exemplo: utilização de Fluxo de Caixa e DRE – Demonstrativo de resultados do exercício).	1,00	4,00	3,00	2,518	0,828
<b>DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>	RE1. Os resultados relativos à satisfação dos clientes são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.	1,00	4,00	1,00	1,196	0,671
	RE2. Os resultados relativos a reclamações de clientes são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.	1,00	4,00	1,00	1,248	0,752
	RE3. Os resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.	1,00	4,00	1,00	1,151	0,573
	RE4. Os resultados relativos a acidentes com colaboradores são controlados e são adotados indicadores para	1,00	4,00	1,00	1,626	1,097

	acompanhamento.					
	RE5. Os resultados relativos à produtividade no trabalho são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.	1,00	4,00	1,00	1,583	1,059
	RE6. Os resultados relativos à margem de lucro são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.	1,00	4,00	1,00	2,154	1,320

Fonte: Autor.

Considerando-se que a mediana é o valor numérico que separa a metade superior de uma amostra de dados, a população ou a distribuição de probabilidade, a partir da metade inferior, pode-se observar que a maioria dos itens desta pesquisa obteve mediana com valor igual a 2,00, compreendendo 28 das 37 variáveis pesquisadas.

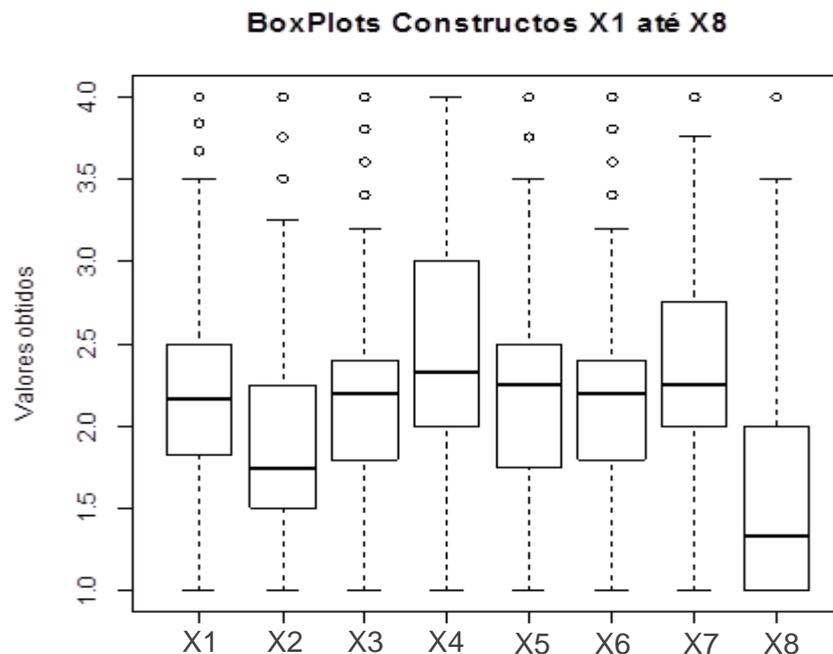
Já a mediana com valor igual a 1,00 foi evidenciada nos 06 itens que compõem o fator organizacional Desempenho organizacional, sendo eles, *RE1 - Os resultados relativos à satisfação dos clientes são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento; RE2 - Os resultados relativos a reclamações de clientes são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento; RE3 - Os resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento; RE4 - Os resultados relativos a acidentes com colaboradores são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento; RE5 - Os resultados relativos à produtividade no trabalho são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento; RE6 - Os resultados relativos à margem de lucro são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento*), enquanto que Medianas com valores iguais a 3,00 foram encontradas nos itens do fator organizacional Processos (*PR3 - Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos e PR4 - As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos*).

Finalmente, observou-se que apenas o item *SO1 - As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são atendidas e estão atualizadas (exemplos: Alvarás e Licenças de Instalação e Funcionamento, CETESB, Ministério do Trabalho, INSS, etc.)* - pertencente ao fator organizacional Sociedade, alcançou o valor de 4,00 para a Mediana.

Na Figura 24, evidenciam-se, graficamente, as variações das médias de cada um dos critérios do MEG e pode-se notar pelas linhas médias (traço no centro de cada retângulo) que realmente a média mais elevada pertence ao fator Sociedade (representado por X4) e que a média de menor valor pertence a Desempenho organizacional (representado por X8).

Além disso, observou-se que os desvios-padrão igualmente sofreram variações, tendo-se registrado, como o menor, o valor 0,573. Este foi encontrado no item *RE3 - Os resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento* - pertencente a variável resposta Desempenho organizacional. Sendo que, o maior desvio padrão, também pertence ao fator organizacional Desempenho organizacional, teve o valor calculado de 1,320 no item *RE6 - Os resultados relativos à margem de lucro são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento*.

**Figura 24 – Demonstração gráfica das médias e desvios por fator organizacional**



Fonte: Autor. Elaborado com auxílio do software R.

#### 4.2.1 Correlações entre os fatores organizacionais

Para entendimento do relacionamento existente entre as variáveis, é importante analisar a correlação entre elas. O coeficiente de correlação Pearson ( $r$ ) varia de -1 a 1. O sinal indica direção positiva, ou negativa do relacionamento, e o valor encontrado descreve a força da relação entre as variáveis (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2009).

Para Cohen (1988), valores das correlações entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; escores entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados como médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como grandes.

Na Tabela 4, apresentam-se as correlações entre as variáveis e nota-se que há uma correlação positiva entre elas, sendo que todas possuem valores superiores a 0,29; portanto, os escores estão todos enquadrados como médio ou grande.

Entre todas as correlações estabelecidas, a que possui o maior escore acontece entre a variável X5, que representa o fator organizacional Conhecimento e Informações (CI), e a variável X6, que representa o fator organizacional Pessoas (PE), com valor de 0,622440.

Entre todas as correlações estabelecidas, a que possui o menor escore acontece entre a variável X4, que representa o fator organizacional Sociedade (SO), e a variável X2, que representa o fator organizacional Estratégias e Planos (EP), com valor de 0,373073.

Na correlação das variáveis independentes X1 a X7, com a variável dependente X8 (que representa Desempenho organizacional), aquela que possui correlação mais forte é a X7 e que representa o fator organizacional Processos (PR), com escore de 0,526479. Já a menor correlação, apesar de categorizada também como média, acontece com a variável X2 (Estratégias e Planos), com escore de 0,383507.

**Tabela 4 – Tabela de correlações entre os fatores organizacionais**

	LI (X1)	EP (X2)	CL (X3)	SO (X4)	CI (X5)	PE (X6)	PR (X7)	RE (X8)
<b>X1</b>	1.000000							
<b>X2</b>	0.587611	1.000000						
<b>X3</b>	0.608693	0.488067	1.000000					
<b>X4</b>	0.479900	0.373073	0.480666	1.000000				
<b>X5</b>	0.608624	0.486895	0.601421	0.472852	1.000000			

<b>X6</b>	0.576287	0.472062	0.532347	0.443315	0.622440	1.000000		
<b>X7</b>	0.558633	0.402179	0.548242	0.488925	0.544177	0.619154	1.000000	
<b>X8</b>	0.456561	0.383507	0.463616	0.395386	0.476755	0.483357	0.526479	1.000000

Fonte: Autor.

### 4.3 Análise Fatorial Confirmatória

Nesta seção, apresentam-se os resultados da Análise Fatorial Confirmatória para avaliar a confiabilidade e a validade dos critérios do MEG (fatores) e para confirmar quais destes critérios, preconizados pelo MEG (liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, conhecimento e informações, pessoas e processos), são adotados e influenciam o desempenho organizacional das MPEs.

#### 4.3.1 Confiabilidade e validade dos fatores

Os testes de confiabilidade indicam a consistência dos resultados de uma escala quando são feitas repetidas mensurações (MALHOTRA; PETERSON, 2006).

Para o teste de confiabilidade, utilizou-se o Alpha de Cronbach, que é definido comumente como uma medida utilizada para garantir a confiabilidade de um conjunto de indicadores em um fator organizacional. Os valores variam entre 0 e 1 e, quanto mais próximo de 1, maior é a confiabilidade entre os indicadores (HAIR et al., 2005).

Conforme demonstrado na Tabela 4, o fator organizacional SO (Sociedade), revelou um valor de Alpha de Cronbach de 0,30, portanto, muito inferior a 0,70, valor referencial recomendado por Nunnally e Bernstein (1994).

Dessa forma, o fator organizacional SO não será validado e será considerado apenas na elaboração do Modelo original da AFC, com o intuito de verificação das cargas fatoriais de suas variáveis (SO1, SO2, SO3) e suas influências nas interações.

Na Tabela 5, apresentam-se a composição dos valores do Alpha de Cronbach para os fatores analisados nesta pesquisa.

Tabela 5 - Resultados dos testes de confiabilidade e validade dos fatores

	LI	EP	CL	SO	CI	PE	PR	RE
<b>K (itens)</b>	6	4	5	3	4	5	4	6
<b>Soma Vi (variância independente)</b>	4,4	2,5	3,5	2,4	2,8	3,6	2,3	5,4
<b>Vt (variância total)</b>	10,5	5,4	7,2	2,9	5,1	8,1	4,9	14,7
<b>Seção 1</b>	1,2	1,3	1,3	1,5	1,3	1,3	1,3	1,2
<b>Seção 2</b>	0,6	0,5	0,5	0,2	0,4	0,5	0,5	0,6
<b>Absoluto S2</b>	0,6	0,5	0,5	0,2	0,4	0,5	0,5	0,6
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	0,7	0,7	0,6	0,3	0,6	0,7	0,7	0,8

Fonte: Autor.

#### 4.3.2 Fatores organizacionais que influenciam o desempenho organizacional das MPEs

Nesta seção, são apresentados os resultados da Análise Fatorial Confirmatória, cujo objetivo é confirmar quais dos fatores organizacionais (liderança, estratégias e planos, clientes, conhecimento e informações, pessoas e processos) influenciam no desempenho organizacional das MPEs.

A partir destes resultados, busca-se responder à questão de pesquisa que é:

*Quais são os fatores organizacionais considerados nos critérios do Modelo de Excelência em Gestão que influenciam no desempenho das MPEs e qual a contribuição destes fatores para o desempenho organizacional?*

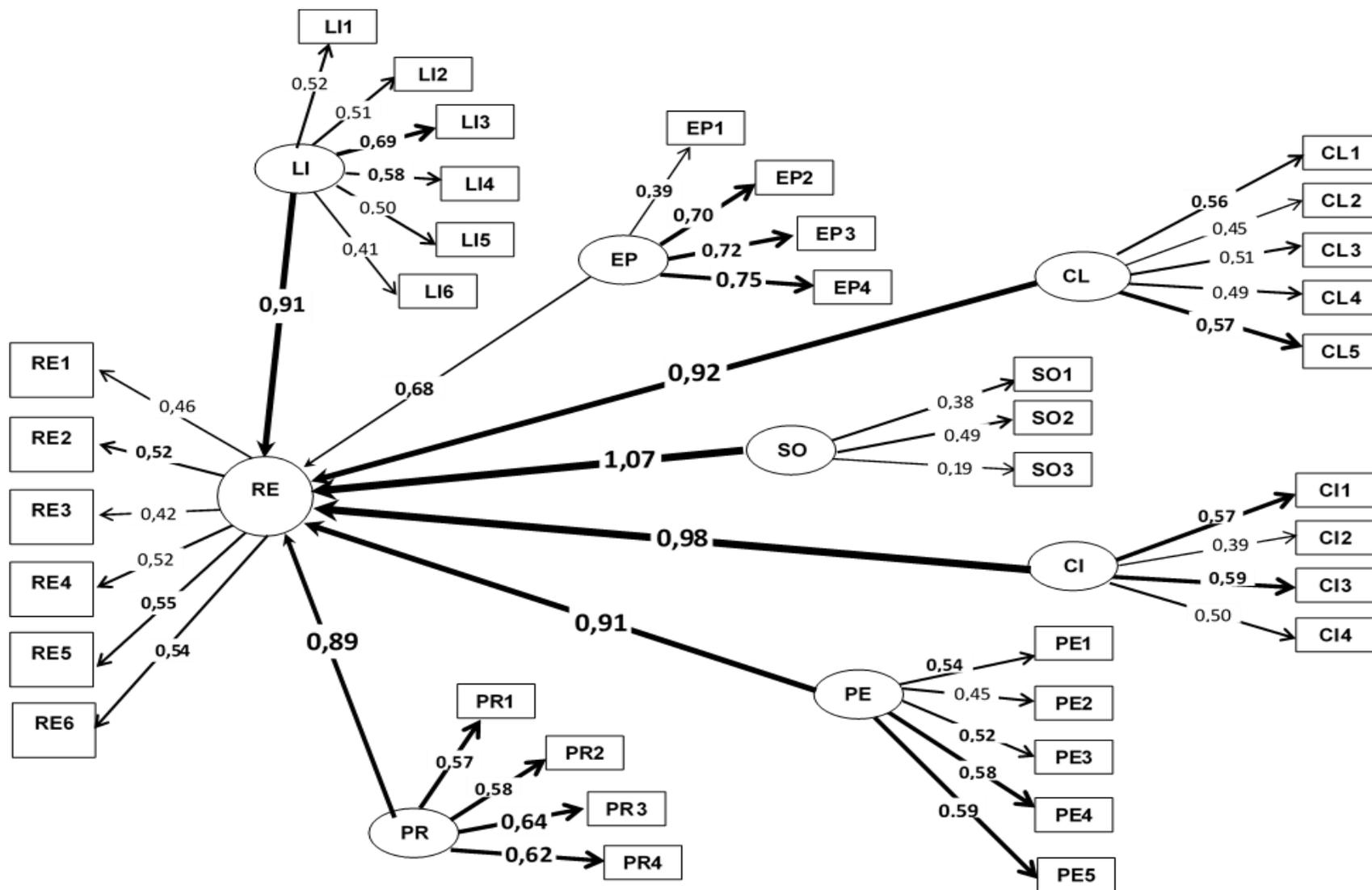
As medidas de ajustamento do modelo utilizadas neste trabalho foram:

- a) **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA):** A raiz quadrada média do erro de aproximação (RMSEA) evita problemas de tamanho da amostra por meio da análise da discrepância entre o modelo hipotético, com as estimativas dos parâmetros escolhidos de forma otimizada, e a matriz de covariância da população. O RMSEA varia de 0 a 1, com valores menores indicando melhor ajuste do modelo. Um valor menor que 0,08 é indicativo de ajuste de modelo aceitável (HAIR et al., 2005).

- b) ***Tucker-Lewis Index / Non-Normed Fit Index (TLI / NNFI)***: combina uma medida de parcimônia com um índice comparativo entre o modelo proposto e o nulo. Esta medida varia de 0 a 1. O valor recomendado é 0,80 ou mais (MASKARINEC, 2000; HAIR et al., 2005).
- c) ***Comparative Fit Index (CFI)***: representa uma comparação entre o modelo estimado e um modelo nulo ou de independência. Esta medida varia de 0 (ajuste nulo) a 1 (ajuste perfeito) (HAIR et al., 2005), com valores de aceitação iguais ou superiores a 0,90.
- d) ***Qui-quadrado normado***: é a razão entre o Qui-quadrado e os graus de liberdade e é utilizada para avaliar o ajuste do modelo. São aceitáveis valores menores do que 2 ou 3 (HAIR et al., 2005).
- e) ***Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)***: medida absoluta de ajuste e que é definida como a diferença entre a correlação normalizada observada e a correlação previsível. Dado que o SRMR é uma medida absoluta de ajuste, um valor de zero indica ajuste perfeito e um valor inferior a 0,08 é considerado geralmente um bom ajuste (HU; BENTLER, 1999).

Na Figura 25, ilustra-se a resultante do diagrama do caminho a partir do modelo executado no software R.

Figura 25 – Modelo proposto a partir do MEG – primeira interação no R



Fonte: Autor, a partir dos valores obtidos com o software R.

Executado o modelo no R, obtiveram-se os valores de ajuste do modelo, conforme Tabela 6.

**Tabela 6 - Indicadores de ajuste do modelo**

<b>Indicadores de Ajuste</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor de Referência</b>
<b>Chi Quadrado</b>	2340,056	-
<b>Graus de Liberdade</b>	620	-
<b>Qui-quadrado normado</b>	3,774	< 3,00
<b><i>P-valor (Qui-quadrado)</i></b>	0,000	<0,050
<b><i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i></b>	0,068	< 0,08
<b><i>P-valor (RMSEA)</i></b>	0,000	<0,050
<b><i>Non-Normed Fit Index (NNFI)</i></b>	0,728	> 0,80
<b><i>Comparative Fit Index (CFI)</i></b>	0,746	> 0,90
<b><i>Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)</i></b>	0,062	< 0,08

**Fonte: Autor.**

As análises e a interação aconteceram por meio da função *sem* e com auxílio do pacote *lavaan* no *software* R.

Os indicadores de ajuste apresentaram bons valores para o RMSEA e SRMR, bem como significância no P-valor do Qui-quadrado e no P-valor do RMSEA; os demais elementos demonstraram necessidade de melhoria, e esperava-se que algum dos indicadores não estivessem ajustados, em virtude de o visto anterior com o Alpha de Cronbach do fator organizacional SO.

Assim, buscou-se o melhoramento do modelo pela eliminação do fator organizacional SO e depois de variáveis que possuíssem cargas fatoriais menores que 0,3, que, por definição, não são consideradas relevantes (HAIR et al., 2005).

Os indicadores de ajuste apresentaram melhora, e os resultados são exibidos na Tabela 7.

**Tabela 7 - Indicadores de ajuste do modelo após a eliminação do fator organizacional SO**

<b>Indicadores de Ajuste</b>	<b>Valor Original</b>	<b>Valor após 1º ajuste</b>	<b>Valor de Referência</b>
<b>Chi Quadrado</b>	2340,056	2093,037	-
<b>Graus de Liberdade</b>	620	521	-
<b>Qui-quadrado normado</b>	3,774	4,017	< 3,00
<b><i>P</i>-valor (Qui-quadrado)</b>	0,000	0,000	<0,050
<b><i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i></b>	0,068	0,071	< 0,08
<b><i>P</i>-valor (RMSEA)</b>	0,000	0,000	<0,050
<b><i>Non-Normed Fit Index (NNFI)</i></b>	0,728	0,733	> 0,80
<b><i>Comparative Fit Index (CFI)</i></b>	0,746	0,752	> 0,90
<b><i>Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)</i></b>	0,062	0,063	< 0,08

**Fonte: Autor.**

Após a retirada do fator organizacional SO, os indicadores de ajuste que apresentaram bons valores foram novamente o RMSEA e SRMR, e foi verificada a significância no P-valor do Qui-quadrado e no P-valor do RMSEA.

Os valores de Chi Quadrado, CFI e de NNFI demonstraram, novamente, necessidade de melhoria. O Chi Quadrado é muito sensível à normalidade (HAIR JR. et al., 2005) e, por isso, teve uma piora em seus resultados.

Mesmo assim, optou-se pela retirada de mais uma variável para verificar se ocorreria a melhoria do ajustamento do modelo.

Todas as variáveis encontravam-se com cargas fatoriais acima de 0,3, não podendo, assim, descartar-se nenhuma por este critério.

A partir disto, decidiu-se retirar a variável que apresentava maior índice de modificação, que foi a variável *PR3 – Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação da necessidade dos clientes* – índice de modificação = 11,64. Decidiu-se, assim, excluir essa variável do modelo.

**Tabela 8- Indicadores de ajuste do modelo após a eliminação da variável PR3**

<b>Indicadores de Ajuste</b>	<b>Valor após 1º ajuste</b>	<b>Valor após 2º ajuste</b>	<b>Valor de Referência</b>
<b>Chi Quadrado</b>	2093,037	2001.303	-
<b>Graus de Liberdade</b>	521	489	-
<b>Qui-quadrado normado</b>	4,017	4,092	< 3,00
<b><i>P</i>-valor (<i>Qui-quadrado</i>)</b>	0,000	0,000	<0,050
<b><i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i></b>	0,071	0,072	< 0,08
<b><i>P</i>-valor (<i>RMSEA</i>)</b>	0,000	0,000	<0,050
<b><i>Non-Normed Fit Index (NNFI)</i></b>	0,733	0,730	> 0,80
<b><i>Comparative Fit Index (CFI)</i></b>	0,752	0,750	> 0,90
<b><i>Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)</i></b>	0,063	0,064	< 0,08

**Fonte: Autor.**

Realizados os ajustes, não foram observadas melhorias nos valores de Chi Quadrado, CFI e NNFI, optando-se, desta forma, pelo retorno da variável *PR3 – Os processos principais*

do negócio são controlados para garantir a satisfação da necessidade dos clientes ao modelo.

Foram realizados outros testes de ajuste posteriormente, e foram retiradas outras variáveis que possuíam cargas fatoriais significativas, porém de menor valor, como, por exemplo, *CI2 – O compartilhamento do conhecimento é promovido a todos os colaboradores* (carga fatorial = 0,396) e depois *EPI – A Visão da empresa está documentada e é entendida por todos os colaboradores* (carga fatorial = 0,389), porém os resultados obtidos foram praticamente os mesmos que os anteriores.

Desta forma, apesar do não ajustamento perfeito do modelo, esta pesquisa adotará como modelo final os valores obtidos com a retirada do fator organizacional *SO – Sociedade* (1º ajuste realizado), pois *SO* não cumpriu com o requisito de Alfa de Cronbach, conforme demonstrado anteriormente na Tabela 6, mas todos os fatores possuem cargas fatoriais superiores a 0,3 e significância em p-valor.

A Tabela 9 traz os valores de ajuste finais do modelo.

**Tabela 9 - Indicadores de ajuste do modelo final**

<b>Indicadores de Ajuste</b>	<b>Valor Ajustado</b>	<b>Valor de Referência</b>
<b>Chi Quadrado</b>	2093,037	-
<b>Graus de Liberdade</b>	521	-
<b>Qui-quadrado normado</b>	4,017	< 3,00
<b>P-valor (Qui-quadrado)</b>	0,000	<0,050
<b>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</b>	0,071	< 0,08
<b>P-valor (RMSEA)</b>	0,000	<0,050
<b>Non-Normed Fit Index (NNFI)</b>	0,733	> 0,80
<b>Comparative Fit Index (CFI)</b>	0,752	> 0,90
<b>Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)</b>	0,063	< 0,08

Fonte: Autor.

Na Tabela 10, são apresentadas as cargas fatoriais, o erro quadrático, os valores de z e os p-valores de z, após a definição do modelo ajustado. De todos os itens originais, foram retirados somente os itens do fator organizacional Sociedade, sendo eles: *SO1 - As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são atendidas e estão atualizadas*, *SO2 - Os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente são conhecidos e tratados através de plano formal* e *SO3 - A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações e/ou projetos sociais*.

**Tabela 10 – Cargas fatoriais e níveis de significância das variáveis no modelo final ajustado**

<b>Fator organizacional</b>	<b>Item</b>	<b>Estimativa (carga fatorial)</b>	<b>Erro Quadrático</b>	<b>Valor z</b>	<b>Pr(&gt; z )</b>
<b>Liderança (LI)</b>	LI1	0,521	0,100	9,987	0,000
	LI2	0,512	0,072	9,498	0,000
	LI3	0,683	0,103	11,296	0,000
	LI4	0,584	0,114	10,339	0,000
	LI5	0,505	0,125	9,412	0,000
	LI6	0,408	0,085	8,053	0,000
<b>Estratégia e Planos (EP)</b>	EP1	0,389	0,199	8,422	0,000
	EP2	0,704	0,199	8,422	0,000
	EP3	0,718	0,219	8,463	0,000
	EP4	0,748	0,228	8,543	0,000
<b>Clientes (CL)</b>	CL1	0,560	0,086	8,609	0,000
	CL2	0,431	0,086	8,609	0,000
	CL3	0,509	0,088	9,793	0,000
	CL4	0,496	0,075	9,599	0,000
	CL5	0,567	0,108	10,571	0,000
<b>Conhecimento e Informação (CI)</b>	CI1	0,567	0,073	8,346	0,000
	CI2	0,396	0,073	8,346	0,000
	CI3	0,595	0,112	11,445	0,000
	CI4	0,500	0,096	10,068	0,000
<b>Pessoas (PE)</b>	PE1	0,543	0,113	9,684	0,000
	PE2	0,514	0,113	9,684	0,000
	PE3	0,525	0,103	9,839	0,000
	PE4	0,573	0,123	10,437	0,000
	PE5	0,589	0,116	10,627	0,000
<b>Processos (PR)</b>	PR1	0,576	0,080	10,859	0,000
	PR2	0,579	0,080	10,859	0,000

	PR3	0,642	0,109	11,636	0,000
	PR4	0,615	0,106	11,308	0,000
<b>Desempenho organizacional (RE)</b>	RE1	0,470	0,135	9,419	0,000
	RE2	0,531	0,135	9,419	0,000
	RE3	0,428	0,095	8,217	0,000
	RE4	0,518	0,194	9,279	0,000
	RE5	0,544	0,191	9,549	0,000
	RE6	0,529	0,236	9,399	0,000

Fonte: Autor.

Neste momento, serão avaliados os resultados das relações das variáveis independentes com a variável resposta Desempenho organizacional.

Observou-se, neste trabalho, com a realização da análise fatorial confirmatória e dos ajustes no modelo teórico proposto, que existem diversas outras possibilidades para verificação da influência das variáveis independentes (fatores organizacionais) no Desempenho organizacional das MPEs. Isto poderá ser testado em trabalhos futuros e poderá contribuir na definição de um modelo de gestão mais adequado à realidade das MPEs.

Esses novos modelos poderão ser fruto da utilização de interações de fatores organizacionais, ou até mesmo da aplicação de coeficientes para cada um desses fatores, em que, por exemplo, o fator organizacional Liderança poderia receber um coeficiente para cada um de seus itens observados, conforme a seguir:

$$LI = LI1*a+LI2*b+LI3*c+LI4*d+LI5*e+LI6*f$$

Sob outra ótica, a matriz de correlações também poderia determinar uma série de alterações no modelo, e as influências poderiam ser vistas a partir de um conjunto de fatores; por exemplo, a correlação entre Conhecimento e Informação (CI) e Pessoas (PE) que possui o valor mais alto na matriz poderia ser analisado em conjunto. Enfim, existem outras diversas possibilidades para trabalhos futuros.

Do ponto de vista gerencial, isto poderá ofertar uma amplitude de trabalho maior para o tomador de decisão, pois ele poderia dizer que, para a sua empresa, o item que recebesse o coeficiente “c”, por exemplo, tornar-se-ia mais importante e passaria a ter um peso maior na definição do fator organizacional em questão.

Contudo, a proposta deste trabalho consistia em verificar e avaliar a adoção dos fatores

organizacionais previstos pelo MEG nas MPEs brasileiras, por meio da definição de 07 hipóteses. O objetivo foi alcançado.

Foram testadas as 07 hipóteses e, desta, 06 foram confirmadas por meio da AFC, demonstrando-se relações fortes ou moderadas entre os critérios do MEG (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Conhecimento e Informações, Pessoas e Processos) e a variável dependente Desempenho organizacional.

Como demonstrado na Tabela 10, o Desempenho organizacional das MPEs está positivamente relacionado com a Liderança ( $\beta = 0,909$ ); portanto, H1 é confirmada. Além disso, o valor de  $\beta$  demonstra que existe uma forte relação entre o fator organizacional Liderança e Desempenho organizacional nas MPEs.

Com relação a H2, os resultados indicam que o Desempenho organizacional das MPEs está positivamente relacionado com Estratégias e Planos ( $\beta = 0,689$ ); portanto, H2 é confirmada. Porém, nesta relação entre Estratégias e Planos e a variável resposta Desempenho organizacional, existe uma relação moderada, demonstrada pelo valor de  $\beta$ .

Os índices também indicam que há uma relação positiva entre Desempenho organizacional nas MPEs e o fator organizacional Clientes ( $\beta = 0,920$ ), demonstrando uma forte relação entre eles e confirmando H3.

Com relação à hipótese H4, não houve a sua confirmação, pois o fator organizacional Sociedade foi descartado por não cumprir o exigido por Alfa de Cronbach. Portanto, H4 está rejeitada.

Cabe, aqui, uma reflexão importante: apesar de este modelo estar rejeitando SO, as variáveis pertencentes ao fator organizacional Sociedade são, do ponto de vista empresarial, relevantes.

Isso se dá devido ao fato de SO estar ligado a questões legais e de fiscalização, como descrito no item *SO1 - As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são atendidas e estão atualizadas (exemplos: Alvarás e Licenças de Instalação e Funcionamento, CETESB, Ministério do Trabalho, INSS, etc.)*.

Além disso, SO também reflete itens externos à empresa, como a imagem perante à comunidade onde se insere, como por exemplo, em *SO2 - Os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente são conhecidos e tratados através de plano formal* e em *SO3 - A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações e/ou projetos sociais*. Porém, justamente por refletir questões externas à empresa, o

comportamento dessas variáveis foi diferente das demais que tratam de questões internas.

Na sequência, foi realizada a análise da hipótese H5 e verificada a mais forte relação entre os fatores organizacionais e a variável-resposta. Nesta, a relação entre Conhecimento e Informações e Desempenho organizacional nas MPEs obteve o valor de  $\beta = 0,976$ , confirmando H5.

De acordo com os índices obtidos a partir da AFC, demonstra-se uma relação forte e positiva entre o fator organizacional Pessoas e Desempenho organizacional nas MPEs, com valor de  $\beta = 0,910$ . Entre o fator organizacional Processos e Desempenho organizacional nas MPEs, obteve-se uma relação moderada ( $\beta = 0,886$ ) e também positiva, confirmando, assim, as hipóteses H6 e H7.

A Tabela 11 traz os valores referentes às hipóteses e às relações apresentadas.

**Tabela 11 - Resultados das hipóteses**

Hipótese	Caminho	Estimativa (relação)	Erro Quadrático	Valor z	Pr(> z )	Nível de Significância
<b>H1</b>	RE->LI	<b>0,909</b>	0,148	8,946	0,000	0,000
<b>H2</b>	RE->EP	<b>0,689</b>	0,098	6,916	0,000	0,000
<b>H3</b>	RE->CL	<b>0,920</b>	0,150	9,312	0,000	0,000
<b>H4</b>	RE->SO	--	--	--	--	--
<b>H5</b>	RE->CI	<b>0,976</b>	0,146	9,630	0,000	0,000
<b>H6</b>	RE->PE	<b>0,910</b>	0,131	9,132	0,000	0,000
<b>H7</b>	RE->PR	<b>0,886</b>	0,128	9,327	0,000	0,000

Fonte: Autor.

Das hipóteses testadas, todas apresentaram valores para o  $\beta$  maiores que 0,50, representando uma relação forte ou moderada, bem como apresentou-se um nível de significância adequado, excetuando-se a H4, conforme já justificado.

Dentre os critérios do MEG, Clientes é o fator que apresenta a relação mais forte ( $\beta=0,920$ ) enquanto Estratégias e Planos apresenta a relação de intensidade mais moderada ( $\beta=0,689$ ).

Dentre as variáveis que compõem cada fator organizacional, evidencia-se que as relações mais fortes, indicando alta influência, estão relacionados com o fator organizacional Estratégias e Planos, onde a variável *EP4 - São adotados planos de ação, visando alcançar*

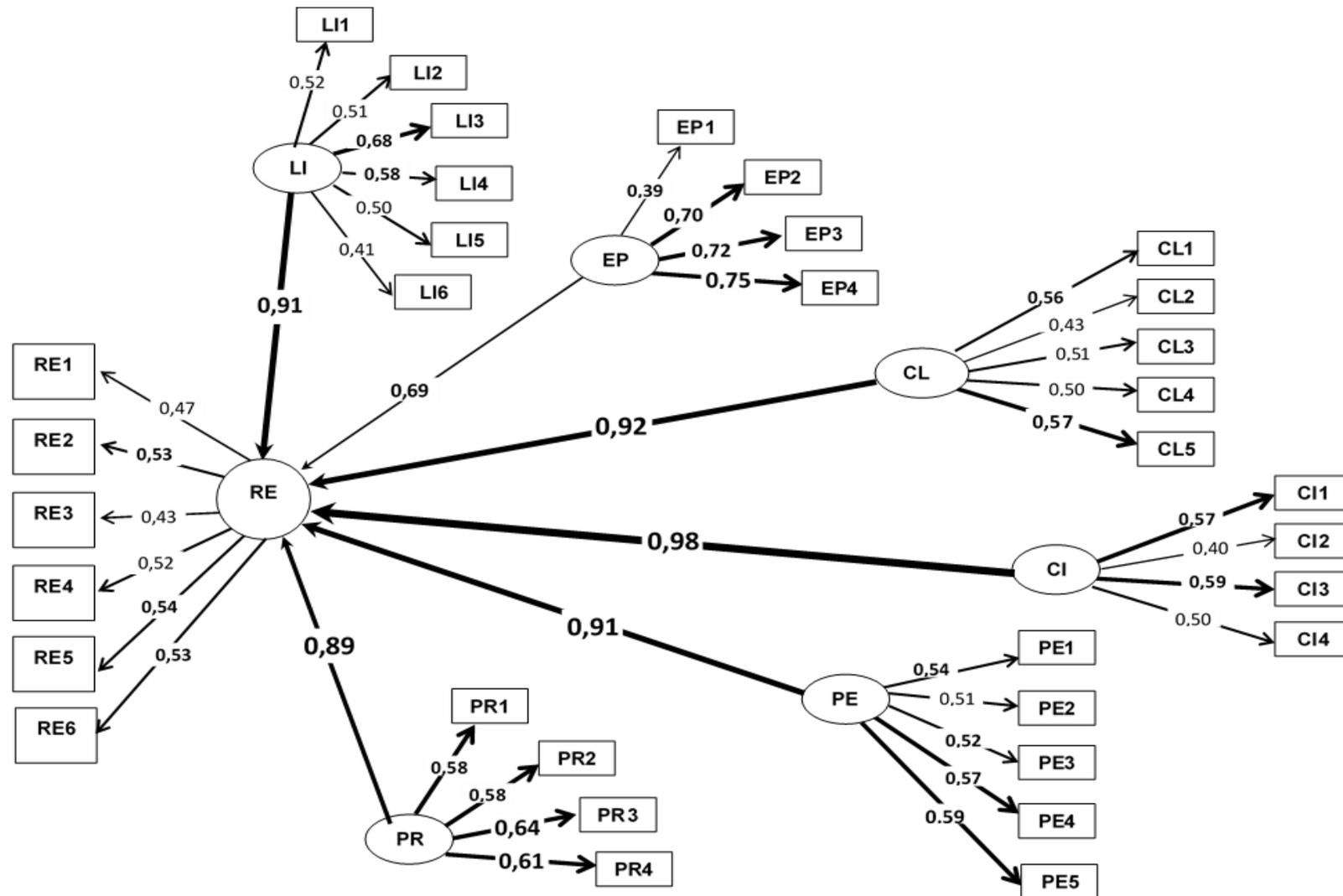
*as metas da empresa relacionadas às estratégias e têm a participação de todos os colaboradores, possui carga fatorial de 0,75, a variável EP3 - Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos e são conhecidas por todos os colaboradores - possui carga fatorial de 0,72 e a variável EP2. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas e são conhecidas por todos os colaboradores com valor de 0,70, todas estas três demonstrando forte influência.*

Na sequência, são identificadas ainda que, os elementos *LI3 - O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes de maneira formal e sistemática* - com valor de carga fatorial de 0,68 possui forte influência na composição do fator Liderança; seguidos pelas variáveis *PR3 - Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos;* e *PR4 - As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos-* ambos referentes ao fator organizacional Processos, com cargas fatoriais de 0,64 e 0,61, respectivamente.

Em oposição, as menores estimativas são dos itens referentes a Conhecimento e Informações (*CI2 - O compartilhamento do conhecimento é promovido a todos os colaboradores*) e também de Estratégias e Planos *EPI - A Visão da empresa está documentada e é entendida por todos colaboradores.*

A Figura 26 demonstra esses valores e todos os demais referentes às variáveis consideradas neste estudo. As linhas e setas mais espessas demonstram relações mais fortes, e as linhas e setas mais finas demonstram relações moderadas ou até mesmo fracas.

Figura 26 – Modelo final com fatores, relações, variáveis e cargas fatoriais



Fonte: Autor.

## 5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E CONTRIBUIÇÕES

Este estudo contribui para a área de gestão das MPEs com a confirmação dos critérios do MEG que influenciam no Desempenho organizacional das MPEs brasileiras, a partir do Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade.

Uma vez que não foram identificadas quantidades relevantes de pesquisas na área, especialmente com foco nos fatores organizacionais e pesquisas quantitativas multissetoriais nas MPEs brasileiras, espera-se que os resultados deste trabalho sejam úteis tanto para os acadêmicos da área, quanto para os profissionais de Gestão.

A seguir, apresentam-se as implicações gerenciais e as contribuições desta pesquisa:

- a) Este estudo contribui com a confirmação de 06 dos 07 fatores organizacionais, definidos pelo MEG e adotados pelas MPEs, sendo estes: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Conhecimento e Informações, Pessoas e Processos. O fator organizacional rejeitado pelo modelo proposto foi Sociedade.
- b) A pesquisa destaca a importância do fator organizacional Conhecimento e Informações, pois observou-se que este fator influenciou positivamente o Desempenho organizacional das MPEs e foi o fator mais relevante em relação à variável-resposta Desempenho organizacional nas MPEs, com valor de relação de 0,98.

Do ponto de vista gerencial, o fator organizacional Conhecimento e Informações e suas variáveis *C11 - As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores; C12 - O compartilhamento do conhecimento é promovido a todos os colaboradores; C13 - São promovidas melhorias nas práticas de gestão; C14 - São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos* - são importantes para a definição do desempenho organizacional nas MPEs e merecem, realmente, atenção por parte dos administradores.

Com o intuito de entender a importância de Conhecimento e Informação para o desempenho organizacional, pode-se retornar à afirmação de que a estratégia de Sistemas de Informação é amplamente acreditada na literatura para melhorar o desempenho do negócio (SABHERWAL E CHAN, 2001).

Alguns exemplos práticos desta afirmação são os próprios sistemas de gestão

integrada (tipo ERP), os Sistemas de Apoio à Decisão e os Painéis de Monitoramento, que tanto se desenvolveram ao longo das últimas décadas, com o intuito de proporcionar aos tomadores de decisão informações precisas e verdadeiras sobre o desempenho de cada sub-processo organizacional.

A própria FNQ ressalta que, por meio da adoção do MEG, as organizações elevam seu nível de gestão do conhecimento e podem ampliar a utilização das informações relevantes em seus processos (FNQ, 2016). Além disso, conforme verificado na literatura, a gestão do conhecimento está diretamente ligada às questões de tecnologia, cultura organizacional e liderança, fazendo com que haja melhor desempenho organizacional e redução de ruídos na comunicação interna (OZTEKIN et al., 2015).

- c) O fator organizacional Clientes também influencia fortemente o Desempenho organizacional nas MPEs (0,92). Esta influência pode ser retratada pelas afirmações da literatura ligadas à estratégia organizacional e à necessidade de geração de valor para as empresas.

O Cliente possui influência no processo de aprendizagem organizacional e interfere nas relações entre as cadeias de fornecimento, principalmente nas organizações que visam obter vantagem competitiva em seu mercado (PORTER, 2001; FLINT; LARSSON; GAMMELGAARD, 2008).

Em termos práticos, o atendimento às necessidades do cliente nunca foi tão trabalhado pelas organizações como na atualidade e na mesma via; porém, em sentido oposto, a expectativa dos clientes nunca foi tão elevada e tão difícil de ser atingida. Uma grande disponibilidade de produtos e serviços, o aumento da concorrência e o acesso à tecnologia por parte dos clientes têm forçado as organizações, principalmente as MPEs, a buscar nichos e tentar estabelecer relacionamentos mais duradouros com seus clientes, a fim de alcançar um desempenho satisfatório (PARASURAMAN, 2002; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1994; ENSSLIN; VALMORBIDA, 2011).

Além disso, é reconhecido que as interações entre as organizações, em especial MPEs e seus clientes, ainda não são totalmente dominadas e tratadas pelos sistemas de gestão da qualidade, deixando lacunas acerca da gestão e otimização dessas relações (PALMATIER, 2009).

- d) Outros dois fatores que apresentaram influência positiva (com mesmo valor de relação no modelo) foram os fatores organizacionais Liderança e Pessoas. Ambos apresentaram valor de 0,91, representando uma relação forte com a variável-resposta

Desempenho organizacional nas MPEs e são apresentados a seguir.

- e) O fator organizacional Liderança é visto pela literatura como um dos mais importantes para o alcance de bons níveis de desempenho organizacional. Isto se deve ao fato de a liderança, conforme sua natureza e seu estilo empregado pelo líder, provocar efeitos diretos e significativos no comprometimento dos colaboradores e impactar fortemente na cultura organizacional e na execução das atividades-fim de uma empresa (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015).

Em termos empresariais, a afirmação é traduzida como a capacidade de o líder elevar ou rebaixar a estima de sua equipe, fazendo com que produzam efeitos diretos na produtividade.

A FNQ, por meio do MEG, recomenda que o líder seja capacitado e sejam adotados indicadores organizacionais para a verificação de seu desempenho (FNQ, 2013a).

- f) Na mesma dimensão de importância, encontra-se o fator organizacional Pessoas. A gestão de Pessoas é tratada pela literatura com diversos enfoques; porém, algo relevante que foi observado na revisão da literatura (Seção 2.1.6) é que a temática referente a Pessoas (na literatura internacional tratada como Recursos Humanos) foi a que apresentou o menor número de artigos publicados dentre os fatores organizacionais.

Os artigos que corresponderam às palavras-chave desta pesquisa foram obtidos principalmente de fontes recentes (a partir de 2012), demonstrando que esta é uma temática emergente e permite entender que, anteriormente, poderia não ser visto propriamente como fator estratégico para organizações e, sim, tratado como elemento operacional para atribuição de recursos aos processos organizacionais. Porém, na atualidade, a gestão estratégica de pessoas tornou-se elemento-chave para a gestão da estratégia organizacional, considerando-se seus impactos diretos no desempenho de custos e de operações (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001; LAI et al., 2016).

Sob a ótica do MEG, as atividades do fator Pessoas, consistem em atrair, selecionar, manter e preservar a integridade física e emocional, bem como criar meios para desenvolver pessoas e um bom ambiente organizacional. A excelência na Gestão das Pessoas é fator determinante na oferta de produtos e serviços competitivos e atrativos para o mercado (FNQ, 2013a).

Neste modelo, como demonstrado na Figura 26, a relação entre o fator organizacional Pessoas e o Desempenho organizacional nas MPEs é forte (0,91).

Dessa forma, do ponto de vista da gestão nas MPEs, deve-se considerar a gestão de pessoas como elemento para estabelecer condições de competitividade em um mercado acirrado. Também é importante estabelecer meios para a condução de processos de avaliação periódicas, com possibilidade de recompensas por produtividade, por exemplo. Os critérios e a política de gestão de pessoas devem ser claros e divulgados a todos os colaboradores. As métricas devem ser ajustadas às funções, e o nível de reconhecimento deve ser proporcional aos resultados alcançados coletivamente e individualmente.

- g) O fator organizacional Processos também possui uma forte relação (0,89) com a variável-resposta Desempenho organizacional nas MPEs.

Do ponto de vista gerencial faz sentido que a gestão por processos influencie no Desempenho organizacional, pois é pela gestão dos processos organizacionais que são obtidas e gerenciadas informações sobre tempo, custo, capacidade e qualidade dos produtos/serviços para comparação com ideais predeterminados, visando atender os objetivos do processo e direcionando ajustes específicos que melhorem o desempenho. Os indicadores de processos oferecem métricas de desempenho, monitoramento e controle de operações, métodos de medição, modelagem, simulação e de suporte à decisão (ABPMP, 2013).

Para o MEG, a estruturação dos processos está diretamente ligada à definição da estrutura da cadeia de valor da organização (FNQ, 2013b). Refere-se à forma como a empresa organiza os seus diversos macroprocessos, com o objetivo de criar valor para as partes interessadas e assegurar seu posicionamento estratégico atual e futuro. São processos relativos às operações principais do negócio e operações de apoio. Para definir a estrutura da cadeia de valor, identifica-se o fluxo de valor, partes interessadas e suas necessidades, estrutura organizacional e objetivos estratégicos da empresa. (FNQ, 2013a).

Assim, sob a ótica gerencial, o mapeamento dos processos principais e a adoção de indicadores para estes processos podem contribuir positivamente para o sucesso organizacional.

- h) A relação moderada, apresentada no diagrama do caminho (Figura 26), ocorre entre o fator organizacional Estratégias e Planos e a variável-resposta Desempenho organizacional. Com valor de relação de 0,69, apresentou a menor influência deste modelo no Desempenho organizacional.

Ainda assim, cabe ressaltar que, segundo a literatura, a definição e a implantação das estratégias corporativas contribuem para uma clara definição do posicionamento da organização frente ao mercado, visando atingir patamares superiores de desempenho quando comparada aos seus concorrentes, com o intuito de alcançar vantagem competitiva neste mercado (PORTER, 1992; MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Na mesma direção, existe afirmação de que outros fatores organizacionais são diretamente afetados pela Estratégia, pois esta dita os objetivos principais do negócio e os meios que serão utilizados para alcançá-los, influenciando as políticas internas da organização, como, por exemplo, a gestão de pessoas e os processos organizacionais (YOUNDT et al., 2008).

A FNQ, por sua vez, em seus cadernos de gestão trata da Estratégia e Planos, através da definição de alguns níveis de Planejamento Estratégico, a saber:

- **Nível mais rudimentar** – não há o planejamento estratégico propriamente dito. A gestão da organização é feita de forma totalmente reativa. As decisões são tomadas sem muita avaliação, ou de forma intuitiva, e sem considerar informações internas e externas que sirvam de fundamentação – tentativa e erro. Os objetivos não estão muito claros e a estratégia, mesmo que não declarada, é de sobrevivência (FNQ, 2013b).
- **Nível básico** – o planejamento estratégico existe; no entanto, é superficial. As informações internas e externas usadas não são abrangentes o suficiente para a definição das estratégias. O nível de competitividade, neste caso, é muito baixo. Normalmente, as estratégias estão na cabeça dos dirigentes e, mesmo quando compartilhadas, é feito de maneira informal e pouco abrangente na organização. Os indicadores, quando existentes, nem sempre possuem histórico, evolução favorável ou não permitem uma avaliação sistêmica do desempenho do negócio. O controle das ações é esporádico (FNQ, 2013b).
- **Nível intermediário** – o planejamento estratégico é um processo mais formalizado e sistematizado. Considera informações internas e externas que permitem uma formulação estratégica, que proporcionam alguma competitividade para a organização. No entanto, o desdobramento das estratégias e dos planos de ação não são bem comunicados ou acompanhados. O controle e o aprendizado nem sempre são sistematizados.

Os indicadores adotados permitem uma avaliação mais realista do desempenho. Há indicadores com evolução favorável, mas que podem estar, ainda, abaixo dos referenciais utilizados (FNQ, 2013b).

- **Nível avançado** – o planejamento estratégico, seu desdobramento e seu controle são estruturados e sistematizados. Os indicadores usados permitem uma visão sistêmica e sua maioria apresenta evolução favorável. Nesse caso, podem haver alguns problemas ligados à revisão e à atualização das estratégias e dos planos estabelecidos (FNQ, 2013b).
- **Nível de excelência** - o planejamento estratégico, seu desdobramento e seu controle são estruturados e sistematizados. Os indicadores usados permitem uma visão sistêmica e sua maioria apresenta evolução favorável. Há resultados acima dos níveis de referenciais comparativos utilizados. A revisão e atualização das estratégias e planos estabelecidos é sistematizada. O aprendizado é levado em consideração nas etapas de planejamento, execução e controle das atividades (FNQ, 2013b).

Dessa forma, a Estratégia deve ser tratada como um fator importante pelos gestores nas MPEs. Caberá à direção da empresa determinar seus objetivos e planos para que sejam estabelecidos os indicadores operacionais e as metas a serem cumpridas pela organização.

- i) Finalizando, cabe citar o fator Sociedade, que foi a variável excluída do modelo e, pelo fato de compor a hipótese H4, esta foi rejeitada.

Conforme citado na Seção anterior, apesar deste modelo rejeitar H4, as variáveis pertencentes ao fator organizacional Sociedade são, do ponto de vista empresarial, relevantes e importantes.

A própria literatura internacional já reconhece que o fator sociedade (definido mais especificamente como Responsabilidade Socioambiental) é fator influenciador nas cadeias de suprimentos e já identificaram influência positiva sobre o desempenho financeiro e na vantagem competitiva das empresas que o adotam (AGAN, Y. et al., 2016).

Além disso, o fator Sociedade também reflete itens externos à empresa, como a imagem perante à comunidade e o ambiente onde se insere. Assim os gestores devem levar em conta suas premissas, independente da rejeição aqui apresentada.

## 6 CONCLUSÕES

Tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos desta pesquisa foram atingidos.

O objetivo geral da pesquisa foi avaliar adoção dos critérios do Modelo de Excelência em Gestão® da FNQ nas MPEs brasileiras. A partir do objetivo geral, apresentaram-se cinco objetivos específicos. Os resultados encontrados para cada um dos objetivos específicos são apresentados a seguir:

- **Objetivo específico 1:** Identificar e descrever os fatores organizacionais considerados pelos critérios do MEG, com a revisão de literatura.

**Resultado do objetivo específico 1:** Através da revisão da literatura foram identificados os oito critérios do MEG preconizados pela FNQ através do MEG: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, conhecimento e informação, pessoas, processos e desempenho organizacional.

- A liderança foi identificada como tema de interface entre estratégias, comportamento organizacional e gestão de pessoas. A literatura descreveu a liderança como fator fundamental para a criação de um ambiente empresarial propício a bons resultados.
- Para estratégias e planos, foram considerados termos de planejamento estratégico e gestão estratégica. Observou-se a existência de vasta literatura a este respeito, porém pouquíssimos trabalhos voltados à realidade das MPEs. Sugere-se na literatura que Estratégia seja um dos fatores mais relevantes na atualidade para obtenção de vantagem competitiva e geração de valor para as partes interessadas no negócio.
- Com relação ao fator organizacional Clientes, foram identificados trabalhos relatando a importância do relacionamento e da fidelização dos clientes, bem como, foi avaliado que a tratativa dada pelos sistemas de gestão ainda deixa lacunas na gestão do relacionamento com clientes.
- Sociedade foi encontrado na literatura como responsabilidade social ou responsabilidade socioambiental e observou-se que este é um dos fatores que está mais sendo abordado na atualidade, pois é identificado também

como interface da sustentabilidade, abrindo novas possibilidades e perspectivas de cunho teórico, pois a prática ainda requer grande aperfeiçoamento.

- O fator organizacional conhecimento e informações é tratado amplamente na literatura e com diversos enfoques: operacional, estratégico, de relacionamento, de geração de valor e, principalmente, de cunho tecnológico. A gestão da informação desde a década de 1990, passou a ser encarada como uma parte importante das ciências computacionais e sistemas integrados, como ERP por exemplo, que são intensamente tratados na literatura. Outro aspecto tratado deste fator são os impactos na cultura organizacional, de gestão de pessoas e de processos.
- O fator organizacional Pessoas, foi identificado como Recursos Humanos na literatura internacional e, curiosamente, foi o fator que obteve menor número de artigos relacionados. Esta pesquisa entendeu que o papel estratégico do fator pessoas somente passou a ser reconhecido e tratado na literatura na última década. Porém isto não prejudicou o andamento da pesquisa, pois a massa crítica gerada foi suficiente para suportar a relevância deste fator para o modelo teórico concebido a partir do MEG.
- Em relação ao fator organizacional Processos, houve uma nítida mudança de abordagem nas publicações recentes em relação às mais antigas. A adoção do conceito de sustentabilidade empresarial, vêm reforçando nos últimos anos a necessidade de uma gestão por processos mais assertiva e direcionada à geração de resultados. Anteriormente, os artigos demonstravam-se mais preocupados com a padronização do que com a melhoria do desempenho organizacional propriamente.
- Finalmente, o fator organizacional que compôs a variável resposta desta pesquisa: Desempenho organizacional. Foram observados estudos sobre desempenho e sistemas de medição de desempenho, bem como, abordagens de análise usadas por organizações em diversos setores para relacionamento de suas atividades com o desempenho organizacional. Em geral a maioria dos estudos sugere a necessidade de adoção de métricas consistentes, incluídas em um sistema de medição de desempenho ou modelo de gestão adequado.

A partir da literatura também foram identificados os principais modelos de gestão e sistemas de avaliação de desempenho da atualidade, conforme visto na Seção 2.2.

Para este trabalho foram considerados os modelos de gestão baseados na qualidade: *Deming Prize* (Japão), *Malcolm Baldrige National Quality Awards* (Estados Unidos) e Modelo de Excelência em Gestão (Brasil). Tendo os dois primeiros como referencial teórico e o MEG em sua versão adaptada para as MPEs, através do Prêmio de Competitividade para as micro e pequenas empresas (Prêmio MPE Brasil) como base de instrumento desta pesquisa.

Esta decisão foi tomada pelas afirmações encontradas sobre a adequação destes modelos a todo tipo de organização, em contraponto ao descrito em alguns trabalhos acadêmicos que faltam modelos de gestão adequados à realidade das MPEs.

Porém, como a literatura traz muitas referências também aos sistemas de medição de desempenho, esta pesquisa também buscou entendimento a respeito desta temática e identificou a existência inclusive de importantes trabalhos já referenciando os princípios dos modelos de sistema de gestão com os sistemas de avaliação de desempenho.

Dentre os sistemas de avaliação de desempenho foi dada maior atenção ao BSC (*Balanced Scorecard*) pelo reconhecimento deste por parte das empresas e também na literatura como um instrumento eficaz de monitoramento de resultados.

Esta etapa serviu também para a verificação da evolução dos modelos de gestão e dos sistemas de monitoramento e da ampliação do escopo destes.

Finalizando, foi tomado contato com trabalhos que traziam a percepção da adoção dos sistemas de avaliação de desempenho, principalmente em grandes empresas e da adoção do MEG em algumas empresas ou *clusters* de empresas, inclusive MPEs, como, por exemplo, em um polo calçadista brasileiro.

- **Objetivo específico 2:** Realizar avaliação descritiva das respostas obtidas com o *survey*.

**Resultado do objetivo específico 2:** Este objetivo também foi alcançado. Para

elaboração do questionário, foi utilizado o modelo do questionário do Prêmio MPE Brasil, que retrata o MEG adaptado para a linguagem das MPEs. Ele consiste em 37 questões divididas nos oito fatores organizacionais, que são considerados pelo MEG como os critérios da excelência. No questionário, aplicaram-se as 37 questões adaptadas e uma escala do tipo *Likert*, para avaliação da intensidade das respostas.

Para que as respostas fossem obtidas, houve diversos contatos via e-mail com os empresários e administradores das MPEs e também contatos por telefone e até mesmo pessoalmente, em alguns casos.

Como resultados, foram obtidos 602 questionários respondidos por completo, por empresas pertencentes a diversos setores e segmentos da economia. A participação do setor Serviços foi a mais representada, com 44% do total amostral, enquanto Agronegócio foi a menos representada, com menos de 1% do total. Indústria e Comércio foram representadas com 40% e 16%, respectivamente.

Foi realizada a análise estatística descritiva multivariada dos dados obtidos.

Na análise descritiva, a amostra foi caracterizada e observou-se uma grande variação no tempo de empresa e na quantidade de colaboradores.

Com relação ao tempo de empresa, identificou-se que a maioria das empresas que se dispôs a participar possui de 1 até 10 anos de existência, somando-se 59,80%. A maior concentração encontra-se entre 1 e 5 anos, representando 33,06% do total amostral. Empresas com mais de 20 anos de existência perfazem um total de 16,45%, ocupando a terceira posição no ranking, e, dentre estas a empresa com mais tempo de existência possui 84 anos de existência.

Da mesma forma, com relação ao número de colaboradores, houve variações de empresas com apenas 01 funcionário e outras com o limite da categoria, ou seja, 99 colaboradores. A maioria das respondentes possui até 15 funcionários, somando-se 80,07%, sendo que a maior concentração se encontra entre 06 e 10 funcionários, representando 33,39% do total amostral. Empresas com mais de 30 funcionários perfizeram um total de 6,48%, ocupando a quarta posição no ranking.

Em relação ao perfil dos respondentes, a expectativa foi atendida, pois, 76% dos respondentes foram os próprios empresários (proprietários ou sócios das MPEs), que normalmente possuem uma visão mais abrangente de seu negócio e tem melhores condições de responder a todos os elementos do questionário proposto.

- **Objetivo específico 3:** Criar um modelo teórico para confirmação das relações existentes entre os critérios do MEG e o desempenho organizacional das MPEs

**Resultado do objetivo específico 2:** Este objetivo foi alcançado, através da definição do modelo teórico como base no MEG e posterior definição do modelo para realização da análise fatorial confirmatória, através do software R.

Após a caracterização, foi realizada a análise estatística, onde a média de todos os itens tratados no questionário para este grupo amostral variou de 1,151 até 3,319, em uma escala que vai de 1 a 4, enquanto o desvio padrão varia de 0,573 até 1,320. O item que apresentou a maior média, com valor de 3,319, foi o item *SO1- As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são atendidas e estão atualizadas* - referente ao fator organizacional Sociedade. A menor média foi calculada no item *RE3 - Os resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento* - referente ao fator Desempenho organizacional, com o valor de 1,151. A maioria dos itens desta pesquisa obteve mediana com valor igual a 2,00, compreendendo 28 das 37 variáveis pesquisadas.

Foi feita a matriz de correlação entre os fatores e identificaram-se correlações positivas entre eles, e seus escores variaram entre grandes e médios, demonstrando, em geral, correlações fortes ou moderadas entre os fatores.

Entre todas as correlações estabelecidas, a que possui o maior escore acontece entre o fator organizacional Conhecimento e Informações e o fator organizacional Pessoas, com valor de 0,622440 (grande).

Entre todas as correlações estabelecidas, a que possui o menor escore, acontece entre o fator organizacional Sociedade e o fator organizacional Estratégias e Planos, com valor de 0,373073. Após a obtenção desses dados e definido o modelo a partir do MEG, foi aplicada a análise fatorial confirmatória para a obtenção dos resultados referentes ao objetivo específico nº 4.

- **Objetivo específico 4:** Avaliar e confirmar a contribuição dos fatores

organizacionais analisados (critérios do MEG) no desempenho organizacional das MPEs e seu impacto na gestão destas empresas.

**Resultado do objetivo específico 4:** Este objetivo foi alcançado pela realização da análise fatorial confirmatória e da análise de seus resultados.

Foi realizado o teste de confiabilidade, utilizando-se o Alpha de Cronbach. Após o teste, os critérios do MEG: liderança, estratégias e planos, clientes, conhecimento e informações, pessoas, processos e também desempenho organizacional apresentaram resultados satisfatórios. Apenas o fator organizacional Sociedade revelou um valor de Alpha de Cronbach de 0,30, portanto, muito baixo e, por isto, não foi validado. Porém, o fator organizacional Sociedade foi mantido no modelo apenas para a realização da primeira interação e entendimento de sua influência em Desempenho organizacional.

A partir do modelo, foi realizada a primeira interação no software R, por meio da função *sem* e com auxílio do pacote *lavaan*.

Os indicadores de ajuste apresentaram bons valores para o RMSEA e SRMR, bem como significância no P-valor do Qui-quadrado e no P-valor do RMSEA; os demais elementos demonstram necessidade de melhoria. Esperava-se que algum dos indicadores não estivesse ajustado em virtude do visto anteriormente com o Alpha de Cronbach do fator organizacional SO.

Assim, buscou-se o melhoramento do modelo com a eliminação do fator organizacional SO e, depois, de variáveis que possuísem cargas fatoriais menores que 0,3, que, por definição, não são consideradas relevantes.

Foram realizados vários ajustes; porém, não se obteve um perfeito ajustamento do modelo a partir de Chi Quadrado e CFI. Contudo, RMSEA e SRMR tiveram bons resultados, permanecendo dentro dos padrões sugeridos.

Observou-se que existem diversas outras possibilidades para a verificação da influência das variáveis independentes (fatores organizacionais) no Desempenho organizacional das MPEs. Isto poderá ser testado em trabalhos futuros e poderá contribuir na definição de um modelo de gestão mais adequado à realidade das MPEs.

Com relação aos resultados da AFC, das 07 hipóteses testadas, 06 foram confirmadas, demonstrando-se relações fortes ou moderadas entre os critérios do

MEG (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Conhecimento e Informações, Pessoas e Processos) e a variável dependente Desempenho organizacional.

O fator organizacional Conhecimento e Informações, é o que possui maior influência sobre Desempenho organizacional, estando forte e positivamente relacionado, com valor de  $\beta = 0,976$ .

Na sequência apresentaram-se, também fortemente relacionados com Desempenho organizacional, o fator organizacional Clientes ( $\beta = 0,920$ ), o fator organizacional Pessoas ( $\beta = 0,910$ ) e o fator organizacional Liderança ( $\beta = 0,909$ ).

Já de forma moderada, apresenta-se o fator organizacional Processos ( $\beta = 0,886$ ) e o fator organizacional Estratégias e Planos com o menor valor ( $\beta = 0,689$ ).

Dessa forma, pode-se concluir que as MPEs brasileiras adotam os fatores organizacionais propostos pelo MEG e que, do ponto de vista gerencial, deve ser dada especial atenção aos critérios do MEG, Conhecimento e Informações, Clientes, Pessoas e Liderança pois possuem maior relação com os Desempenho organizacional nas MPEs. Além das análises estatísticas, na fase de resultados, este trabalho referenciou-se na literatura verificada anteriormente para embasamento teórico adequado.

A pesquisa apresenta contribuições tanto para a literatura, quanto para a área da gestão das MPEs brasileiras, como foi discutido no Capítulo 5.

Do ponto de vista da literatura, este estudo contribui com a confirmação de fatores organizacionais que mais influenciam o Desempenho organizacional das MPEs de uma forma geral e auxilia na identificação de novas lacunas no conhecimento sobre a correlação entre os fatores organizacionais.

Do ponto de vista da gestão empresarial, este estudo contribui para o aperfeiçoamento no entendimento da influência dos fatores organizacionais de um modelo de gestão considerado classe mundial, o MEG.

Os resultados desta pesquisa podem auxiliar na definição de boas práticas gerenciais para a priorização das ações nas MPEs, a partir dos fatores que se demonstraram mais relevantes, em especial, conhecimento e informações para a melhoria do desempenho organizacional.

As limitações da pesquisa derivam-se, principalmente, de a análise fatorial confirmatória não ter alcançado um perfeito ajustamento. Outra limitação consiste na

dificuldade de confirmação do fator organizacional Sociedade, pois, pelo encontrado na literatura e do ponto de vista gerencial, trata-se de um fator importante para as empresas e para a comunidade em geral.

A partir das limitações desta pesquisa e dos resultados obtidos, pode-se propor como pesquisas futuras a análise dos fatores organizacionais relacionados de outras maneiras, ou a partir de outro modelo. Também poderão ser considerados fatores organizacionais complementares, como a cultura organizacional, ou ainda, com a verificação de indicadores de desempenho.

## REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento, Versão 3.0**. Brasil: ABPMP, 2013.

AGAN, Y.; KUZHEY, C.; ACAR M. F.; AÇIKGOZ A. The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, n. 2016, p. 1872–1881, 2016.

ALEXANDRE, J. W. C.; ANDRADE, D. F.; VASCONCELOS, A. P.; ARAUJO, A. M. S.; BATISTA, M. J. **Teoria da resposta ao item**: aplicação do modelo de escala gradual na gestão pela qualidade. XXII Encontro Nacional da Engenharia de Produção. **Anais**. Curitiba: Encontro Nacional da Engenharia de Produção - ENEGEP, 2003. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003\\_tr0201\\_0741.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0201_0741.pdf)>. Acesso em: 06/janeiro/2016.

ALVES, J. R. et al. Avaliação estratégica pelo modelo de excelência da gestão (meg) da fundação nacional da qualidade (fnq): estudo em empresas de francisco beltrão/pr. **Convibra Administração**, 2011.

ANHOLON, R.; ZOQUI, E. J.; PINTO, J. D. S. **Proposta de Uso Integrado** dos critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade e das diretrizes do Balanced Scorecard em micro ou pequenas empresas, XXIV Encontro Nacional da Engenharia de Produção. **Anais**. Florianópolis: Encontro Nacional da Engenharia de Produção - ENEGEP, 2004. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004\\_enegep0201\\_0412.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0201_0412.pdf)>. Acesso em: 14/agosto/2015.

ANKLI, R. E. Michael Porter 's competitive advantage and business history. **Business History Conference**, n. c, p. 228–236, 1992.

ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. **Personnel Review**, v. 44, n. 5, p. 757–780,

2015.

AU-YONG, C. P.; ALI, A. S.; AHMAD, F. Participative mechanisms to improve office maintenance performance and customer satisfaction. **Journal of Performance of Constructed Facilities**, v. 29, n. 4, p. 1–7, 2014.

BADRI, M. A.; DONALD, D.; DONNA, D. A study of measuring the critical factors of quality management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v.12, n. 2, p. 36-53, 1995.

BASUONY, M. A. K. The balanced scorecard in large firms and SMEs: a critique of the nature, value and application. **Accounting and Finance Research**, v. 3, n. 2, p. 14–22, 2014.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we go from here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898–925, 2006.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance : progress and prospects State University of New York at Buffalo. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 779–801, 2014.

BELÉN ESCRIG-TENA, A. TQM as a competitive factor. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 21, n. 6, p. 612–637, 2004.

BENTO, M. H. S. et al. Sistema integrado de gestão: Compatibilização do Modelo de Excelência em Gestão (M.E.G.) com o Modelo de Excelência em Inovação (M.E.I.). **Desafio Online**, Campo Grande, v. 2, n. 2, p.675-692, 2014.

BITITCI, U.; GARENGO, P.; DÖRFLER, V., NUDURUPATI, S. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. **International Journal of Management Reviews**. v. 14, p. 305–327, 2012.

BONFÁ, S. **Fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão em micro e pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, 99 fls, 2011.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; VICENTE, E. F. R. Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, v. 10, p. 551–576, 2010.

BRASIL, Presidência da República. **Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa**, 2016. Disponível em: <<http://smpe.gov.br/assuntos/legislacao-para-estados-e-municipios#>>. Acesso: 09 fev. 2016.

BRASIL, Presidência da República. Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa. **Tratamento diferenciado para micro e pequenas empresas: legislação para estados e municípios**, 2014. Disponível em: <[http://smpe.gov.br/assuntos/cartilha\\_tratamentodiferenciado\\_mpe.pdf](http://smpe.gov.br/assuntos/cartilha_tratamentodiferenciado_mpe.pdf)> Acesso: 09 fev. 2016.

BRITO, A. J. **Impactos da aplicação do modelo de excelência do PNQ no desempenho das empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, EAESP, São Paulo, 84 fls, 2005.

BROWN, J. D. - What issues affect Likert-scale questionnaire formats?. University of Hawai'i at Manoa. Shiken: **JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter**, v. 4, n. 1, p. 18-21, 2000.

BUSTINZA, O. F.; ARIAS-ARANDA, D.; GUTIERREZ-GUTIERREZ, L. Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. **International Journal of Production Economics**, v. 126, n. 2, p. 276–288, 2010.

CASSELL, C.; NADIN, S.; GRAY, M. O. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs. **Benchmarking: An International Journal**, v. 8, n. 3, p. 212–222, 2001.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. Receiving a national quality award three times. **TQM Journal**, v. 27, n. 1, p. 63, 2015.

CHAMPLIN, B. Definindo a profissão em gerenciamento de processos de negócio. In: **BPM**

**CBOK V 3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento.** 1. ed. Brasil: ABPMP, 2013. p. 440.

CHEN, C. et al. **Corporate social responsibility and performance** : a study of a chinese industrial development zone. v. 23, n. 5, p. 628–637, 2015.

COHEN, S.; NAOUM, V. C.; VLISMAS, O. Intellectual capital, strategy and financial crisis from a SMEs perspective. **Journal of Intellectual Capital**, v. 15, n. 2, p. 294–315, 2014.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences.** Hillsdale, New Jersey: Erlbaum, 1988.

COSTA, M. M.; LORENTE, A. R. M. Quality development systems and business results: a justification for theories and institutional resources and capabilities. **Cuadernos De Economia Y Direccion De La Empresa**, n. 34, p. 7–30, 2008.

COYTE, R.; RICCERI, F.; GUTHRIE, J. The management of knowledge resources in SMEs: an australian case study. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 5, p. 789–807, 2012.

CRESWELL, J. W. Research design qualitative quantitative and mixed methods approaches. **Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches**, p. 3–26, 2003.

CRISPIM, S.; LUGOBONI, L. Avaliação de desempenho organizacional: análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.11 p. 41–54, 2012.

CUMMINS, R. A.; GULLONE, E. Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. International Conference on Quality of Life in Cities, 2. Singapore. **Proceedings...** Singapore: National University of Singapore, 2000.

DA SILVA, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e phrase completion, **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, 2014.

DIEESE, DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS; SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**, 2013.

Disponível em:  
<[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes\\_numeros/dados/mpes\\_brasil\\_2014.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/dados/mpes_brasil_2014.pdf)>. Acesso: 12 maio 2016.

DAWES, J. Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. **International Journal of Market Research**, v. 50, n. 1, p. 61-77, 2008.

DE OLIVEIRA LACERDA, R. T.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Research opportunities in strategic management field: a performance measurement approach. **International Journal of Business Performance Management**, v. 15, n. 2, p. 158–174, 2014.

DOCEKALOVA, M. P.; KOČMANOVA, A. Evaluation of the effectiveness of manufacturing companies by financial and non-financial indicators. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 213, p. 491–496, 2015.

PORTER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**, p. 79-93, January, 2008.

ENSSLIN, L.; MARA, S.; VALMORBIDA, I. Performance evaluation in networks of small and medium enterprises : State of. **Estratégia E Negócios**, v. 4, n.2, n. 48, p. 202–222, 2011.

EVANS, J. R. An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results. **Journal of Operations Management**, v. 22, n.3, p. 219–232, 2004.

FEITOSA, G. M.; PIMENTEL, C. O Impacto da adoção no modelo de excelência de gestão (MEG) no desempenho financeiro das empresas. **EnANPAD**, p. 1–15, 2013.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson. **Revista Política Hoje**, Vol. 18, n. 1, 2009.

FLINT, D. J.; LARSSON, E.; GAMMELGAARD, B. Exploring processes for customer value insights, supply chain learning and innovation: an international study. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 257–281, 2008.

FNQ, FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Excelência em Gestão**, 2016. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/>>. Acesso: 09 fev. 2016.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos da Excelência**. 2013a. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/>>. Acesso: 10 jun. 2015.

FNQ. Modelo de Excelência da Gestão. **FNQ**, p. 18, 2013b. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/>>. Acesso: 10 jun. 2015.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152–194, 2002.

FOSSILE, D. K.; DALLA VALENTINA, L. V. O. Desenvolvimento de uma sistemática de integração do balanced scorecard ao sistema gerencial da qualidade em uma empresa de operações portuárias. **Produção em Foco**, v. 3, n. 1, p. 163–188, 2013.

FORZA, C.; FILIPPINI, R. TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model. **International Journal of Production Economics**, v. 55, n. 1, p. 1–20, 1998.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP, RAUSP**, v. 35, n. 3, p. 105–112, 2000.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Sistemas de Gestão**. 2014. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/>>. Acesso: 10 jun. 2015.

GALEAZZO, A.; KLASSEN, R. D. Organizational context and the implementation of environmental and social practices: what are the linkages to manufacturing strategy? **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 158–168, 2015.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 25–47, 2005.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Understanding the relationship between PMS and MIS in SMEs: an organizational life cycle perspective. **Computer in Industry**, 58 (7), pp. 677-686, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2ª ed., 206 pág., Atlas, São Paulo, 1989.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed., 175 pág., Atlas, São Paulo, 2002.

GILIOLI, R. M. **Relação entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva**. Tese. (Doutorado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, 180 fls, 2014.

GODOY, C. **Uma aplicação do planejamento de experimentos e carta de controle em uma Indústria de Cosméticos: Ciclo Dmaic**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP, 131 fls, 2014.

GUMBUS, A.; LUSSIER, R. N. Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 407–425, 2006.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 593 p.

HAM, S.-H.; DUYAR, I.; GUMUS, S. Agreement of self-other perceptions matters: analyzing the effectiveness of principal leadership through multi-source assessment. **Australian Journal of Education**, v. 59, n. 3, p. 225–246, 2015.

HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 12, 1989.

HOUREAUX JUNIOR, F.; CORRÊA, H. L. **A Influência do Fator Humano na Mensuração e Avaliação do Desempenho Organizacional: Estudo de Casos de Empresas do Setor Químico.** In: Encontro da ANPAD, p. 1–15, 2007.

JUDGE, W. Q. J.; DOUGLAS, T. J. Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 2, p. 241–262, 1998.

JUNNI, P. et al. The Role of Strategic Agility in Acquisitions. **British Journal of Management**, v. 26, n. 4, p. 596–616, 2015.

JUSE, UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS. **Journey Toward the Deming Prize**, 2016. Disponível em: <[https://www.juse.or.jp/deming\\_en/challenge/03.html](https://www.juse.or.jp/deming_en/challenge/03.html)> Acesso: 15 maio 2016.

KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S. R. Time-driven activity-based costing Robert S. Kaplan and Steven R. Anderson November 2003. **Harvard Business Review**, v. 82, n. November, p. 131–138, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard translating strategy in action. **Harvard Business Review**, v. 85, p. 322, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Strategy maps. **Strategic Finance**, v. 85, n. 9, p. 27–35, 2004.

KENNERLY, M.; NEELY, A. Performance measurement framework: a review. In: NEELY, A. **Business Performance Measurement: Theory and Practice**. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 2002.

KIM, C.; SCHACHTER, H. L. Exploring followership in a public setting: is it a missing link between participative leadership and organizational performance? **The American Review of Public Administration**, v. 45, n. 4, p. 436–457, 2015.

KING, A. W.; ZEITHAML, C. P. Measuring organizational knowledge: a conceptual and methodological framework. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 8, p. 763–772, 2003.

KOBER, R. .; SUBRAAMANNIAM, T. .; WATSON, J. . The impact of total quality management adoption on small and medium enterprises' financial performance. **Accounting and Finance**, v. 52, n. 2, p. 421–438, 2012.

KOCMANOVA, A.; DOCEKALOVA, M. P. Evaluation of efficient and inefficient czech companies operating in the manufacturing industry using financial and non-financial indicators and data envelopment analysis. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.213, p.491-496, 2015.

LAI, Y. et al. Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession? **Journal of Business Venturing**, v. 31, n. 1, p. 113–131, 2016.

LARSSON, R.; FINKELSTEIN, S. Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. **Organization Science**, v. 10, n. 1, p. 1–26, 1999.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, p. 23–35, 1995.

LIU, N. et al. Stakeholder demands and corporate environmental coping strategies in China. **Journal of Environmental Management**, v. 165, p. 140–149, 2016.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Principles of service marketing and management**. Upper Saddle River, New Jersey, p. 391, 1999.

MACAU, F. R.; MENDES, E. F.; POSSO, M. M. Q. Avaliação do modelo de excelência em gestão aplicada em uma concessionária de veículos. **ENIAC**, v. 4, n. 1, p. 1–16, 2015.

MARTINS, R. A.; NETO, P. L. D. O. C. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v. 5, p. 298–311, 1998.

MARX, T. G. The impact of business strategy on leadership. **Journal of Strategy and Management**, v. 8, n. 2, p. 110–126, 2015.

MICHAEL, Z.; JAMES, M.; SATYENDRA, S. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 6, p. 392–409, 2009.

MICHELIN, C. DE F.; SCHMIDT, A. S. Proposal of practices in people management according to the modelo de excelência da gestão (MEG) to the furniture sector of the central region of Rio Grande do Sul. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011.

MIHELIS, G. et al. Customer satisfaction measurement in the private bank sector. **European Journal of Operational Research**, v. 130, n. 2, p. 347–360, 2001.

MIRANDA, R.; VALADÃO, A.; TURRIONI, J. Análise da expansão dos modelos de excelência regionais em gestão da qualidade no Brasil. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 4, p. 514–525, 2012.

MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 15. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MOON, H. C. et al. Extending Porter's generic strategies: from three to eight. **European J. of International Management**, v. 8, n. 2, p. 205, 2014.

MORENO, J. A. **O modelo de excelência de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ: análise da evolução dos critérios de excelência**. p. 154, 2008.

MPE BRASIL, GUIA DAS VENCEDORAS 2014/2015. **Movimento Brasil Competitivo**, 2015. Disponível em: [http://www.mbc.org.br/mbc/novo/arquivos/publicacoes/publicacao\\_mpe\\_brasil\\_ciclo\\_2014\\_6/#mpe\\_brasil\\_2015/page/20-21](http://www.mbc.org.br/mbc/novo/arquivos/publicacoes/publicacao_mpe_brasil_ciclo_2014_6/#mpe_brasil_2015/page/20-21). Acesso: 11 dez. 2015a.

MPE BRASIL, PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Movimento Brasil Competitivo**, 2015. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mpe/>. Acesso: 11 dez. 2015b.

NADIN, S.; CASSELL, C. New Deal for Old? Exploring the psychological contract in a

small firm environment. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 4, p. 417–443, 2007.

NAH, F.; DELGADO, S. Critical success factors for enterprise resource planning implementation and upgrade. **Journal of Computer Information Systems**, v. 47, p. 99–113, 2006.

NEELY, A.; KENNERLY, M.; ADAMS, C. Performance measurement frameworks: a review. In: NEELY, A. (Ed.). . **Business Performance Measurement: unifying theory and integrating practice**. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 2007. p. 143–162.

NIST, NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **The Baldrige Program**, 2016. Disponível em: <<http://www.nist.gov/baldrige/about/index.cfm>> Acesso: 15 maio 2016.

NUDURUPATI, S. S. et al. State of the art literature review on performance measurement. **Computers and Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279–290, 2011.

NUDURUPATI, S. S.; TEBBOUNE, S.; HARDMAN, J. Contemporary performance measurement and management (PMM) in digital economies. **Production Planning & Control**, v. 7287, n. October, p. 1–10, 2015.

O'NEILL, P.; SOHAL, A.; TENG, C. W. Quality management approaches and their impact on firms' financial performance - an australian study. **International Journal of Production Economics**, v. Available , n. 2013, p. 1–13, 2015.

OLIVEIRA, G. T. DE; MARTINS, R. A. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 2, p. 247–259, 2008.

OZTEKIN, A. et al. The influence of knowledge management on financial and non-financial performance. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 14, n. 2, p. -1, 2015.

PALMATIER, R. W. et al. The role of customer gratitude in relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 5, p. 1–18, 2009.

PARASURAMAN, A. Service quality and productivity: a synergistic perspective. **Managing Service Quality**, 2002.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 3, p. 201–230, 1994.

PARNELL, J. A.; PARNELL, J. A. Crisis management and strategic orientation in small and medium-sized enterprises ( SMEs ) in Peru, Mexico and the United States. **Journal of Contingencies and Crisis Management**. v. 23, n. 4, 2015.

PORTER, M. E. Competitive Advantage. **Management Information Systems**. v. 19, n.4, 1985.

PORTER, M. E. Strategy the Five Competitive. **Harvard Business Review**, v. 86, n. January, p. 78–94, 2008.

PROVDANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**, 2. ed., 276 pág., Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

R CORE TEAM. R core team (2014). **R: A language and environment for statistical computing**. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <http://www.R-project.org>, p. ISBN 3–900051–07–0, URL [http://www.R-project.org/.](http://www.R-project.org/), 2014.

RAIFUR, L. (2013). **Fatores determinantes do desempenho de pequenas e médias empresas da região centro-sul do Estado do Paraná**. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 185 p.

RAMOS, E. F. DE; CSILLAG, J. M.; PIGNANELLI, A. **Exploring a Causal Model for the Brazilian National Quality Award**. POM - 22nd Annual Conference of the Production and Operations Management Society. **Anais...**Nevada, U.S.A.: 2011. Disponível em: <<http://www.pomlearning.org/reno/fullpapers/fullpaper.htm>>. Acesso: 02 abr 2016.

ROCHA, I.; BEUREN, I.; HEIN, N. Rentabilidade de empresas que utilizam o balanced scorecard (BSC) *versus* empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros. **Estratégia e Negócios**, v. 5, n. 2, p. 88–119, 2012.

SABHERWAL, R.; BECERRA-FERNANDEZ, I. An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, p. 225–260, 2003.

SABHERWAL, R.; CHAN, Y. E. Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors. **Information Systems Research**, v. 12, n. 1, p. 11–33, 2001.

SAHRAN, S.; ZEINALNEZHAD, M.; MUKHTAR, M. Quality management in small and medium enterprises: experiences from a developing country. **International Review of Business Research Papers**, v. 6, n. 6, p. 164–173, 2010.

SANTOS, I. A. M. **Influência dos fatores organizacionais no sucesso de projetos no setor automotivo**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP, 2015.

SARAPH, J.V.; BENSON, P.G. & SCHOROEDER, R. G. An instrument for measuring the critical factors of quality management. **Decision Sciences**, v. 20, n. 4, p. 810-29, 1989.

SAROKOLAEI, M. A. et al. Time driven activity based costing by using fuzzy logics. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 75, p. 338–345, 2013.

SEBRAE. **Os pequenos negócios em números**, 2016. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso: 12 maio 2016.

SEBRAE. **Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso: 12 maio 2016.

SEBRAE-SP. **Panorama das MPes Paulistas 2016**. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes\\_numeros/book\\_pesquisa\\_sobre\\_mpes\\_paulistas\\_fe\\_2016.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/book_pesquisa_sobre_mpes_paulistas_fe_2016.pdf)>. Acesso: 06 maio 2016.

SETH, A.; THOMAS, H. Theories of the firm: implications for strategy research. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 2, p. 165–192, 1994.

SIBUNRUANG, H.; GARCIA, P. R. J. M.; TOLENTINO, L. R. Ingratiation as an adapting strategy: its relationship with career adaptability, career sponsorship, and promotability. **Journal of Vocational Behavior**, v. 92, p. 135–144, 2016.

SILVA, M. A. **Os Critérios de Excelência na Gestão de uma Pequena Empresa. Um Estudo de Caso**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 116 fls, 2002.

SILVA JUNIOR, M. T. **Benefícios e dificuldades na adoção de um sistema de gestão da qualidade no Rio Grande Do Norte**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 116 fls, 2013.

SMALLBONE, D. et al. Small business responses to a major economic downturn: empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. **International Small Business Journal**, v. 0, n. 0, p. 1–24, 2012.

SMALLBONE, D.; KITCHING, J.; ATHAYDE, R. Ethnic diversity, entrepreneurship and competitiveness in a global city. **International Small Business Journal**, v. 28, n. 2, p. 174–190, 2010.

SOARES, E. J. O. **Modelo de diagnóstico para avaliação de sistemas de gestão da Qualidade em PMEs**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Pernambuco, 86 fls, 2010.

SOUZA, A. E. **Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs): Estudo no setor calçadista de Santa Catarina**. Tese (Doutorado em

Administração) - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 246 p. 2011.

SOUZA, A. E.; CORREA, H. L. Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. **RPCA - Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. v.8, n. 3, p. 118–136, 2014.

SPONSOR, G. E. **Conhecendo o balanced scorecard**, Sponsor Consultoria, 2008. Disponível em: < <http://sponsorbr.com/estrategia.html>>. Acesso: 06 janeiro 2015.

SRIVASTAVA, A.; BARTOL, K. M.; LOCKE, E. A. Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 6, p. 1239–1251, 2006.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172–194, 2010.

TEECE, D. J. Reflections on “profiting from innovation.” **Research Policy**, v. 35, n. 8, p. 1131–1146, 2006.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TEIXEIRA, H. N.; LOPES, I.; SOUSA, S. Prioritizing quality problems in SMEs: a methodology. **The TQM Journal**, v. 27, n. 1, p. 2–21, 2015.

THE BALANCED SCORECARD INSTITUTE. **About the Balanced Scorecard**, 2016. Disponível em: <<http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard/>>. Acesso: 15 maio 2016.

THOMPSON, S. H. T.; YUJUN, P. A contingency perspective on internet adoption and competitive advantage. **European Journal of Information Systems**, v. 12, n. 2, p. 78, 2003.

TICKLE, M.; MANN, R.; ADEBANJO, D. Deploying business excellence – success factors for high performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 33, n. 2, p. 197–230, 2016.

TUMMALA, V. M. R.; TANG, C. L. Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: core concepts and comparative analysis. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 13, n. 4, p. 8–38, 1996.

VALDERES, A.; SILVA, D. A. **Indicadores de desempenho para as MPEs: uma pesquisa com as MPEs associadas a MICROEMPA de Caxias do Sul/RS**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Caxias do Sul. 107fls., 2008.

VAN DER SPOEL, E. et al. Association analysis of insulin-like growth factor-1 axis parameters with survival and functional status in nonagenarians of the Leiden Longevity Study. **Aging**, v. 7, n. 11, p. 956–963, 2015.

VAN REIJSEN, J. et al. The impact of knowledge management and social capital on dynamic capability in organizations. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 13, n. 4, p. 401–417, 2014.

VERHOEF, P. C.; DONKERS, B. Predicting customer potential value an application in the insurance industry. **Decision Support Systems**, v. 32, n. 2, p. 189–199, 2001.

WEITLANER, D.; KOHLBACHER, M. Process management practices: organizational (dis-) similarities. **Service Industries Journal**, v. 35, n. 1-2, SI, p. 44–61, 2015.

YORK, K. M.; MIREE, C. E. Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 3, p. 291–311, 2004a.

YORK, K. M.; MIREE, C. E. Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance. **Journal of Operations Management**, 2004b.

YOUNDT, M. A. et al. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 836–866, 1996.

## **APÊNDICE A – Questionário - Gestão das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras**

Prezado(a) Senhor(a) Empresário(o),

Esta pesquisa é uma atividade do Departamento de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia de Bauru da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP.

A sua contribuição é de extrema importância para a identificação de fatores e de indicadores que podem auxiliá-lo na melhoria da gestão empresarial no âmbito das micro e pequenas empresas.

Sua empresa foi selecionada entre milhares de organizações existentes no Brasil, pois, recentemente, demonstrou interesse em participar do ciclo avaliativo do Prêmio de Competitividade das Micro e Pequenas Empresas brasileiras (Prêmio MPE Brasil) e, como poderá verificar, as questões encontram-se bem alinhadas ao modelo utilizado pelo prêmio.

Todas as informações levantadas nesta pesquisa são estritamente confidenciais, estando vedada a divulgação ou o acesso aos dados da fonte informante para qualquer empresa, órgão público ou pessoa física.

O resultado desta pesquisa será publicado em formato de trabalho acadêmico e, caso seja de seu interesse, poderá receber uma cópia eletrônica sem custo.

Agradecemos imensamente a sua participação e esperamos que o resultado dessa pesquisa seja de extrema valia para a sua organização.

Atenciosamente,

Luiz Alberto Stephan Junior

Mestrando em Engenharia de Produção - UNESP

### **Informações Referentes ao Entrevistado**

Nome:

CPF:

Cargo:

Telefone Celular:

Telefone Fixo:

E-mail:

**Informações Referentes à Empresa**

Razão Social:

Nome Fantasia:

Atividade Econômica (CNAE):

Categoria: ( ) Agronegócio ( ) Comércio ( ) Indústria ( ) Serviços

CNPJ:

Número de Colaboradores:

Data de Abertura:

**Instruções:**

Para responder às questões abaixo, leve em consideração a situação atual de sua empresa/organização e seja o mais realista possível com relação à adoção de técnicas e ferramentas. O questionário está dividido em 08 categorias, tendo por base o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade e, complementarmente, cada item levou em conta aspectos abordados na literatura acadêmica por autores de publicações internacionais.

- a. Liderança
- b. Estratégias
- c. Relacionamento com clientes
- d. Responsabilidade social
- e. Gestão de pessoas
- f. Gestão por processos
- g. Gestão do conhecimento
- h. Resultados organizacionais (desempenho).

Leia cada item cuidadosamente e, em seguida, avalie cada afirmação posterior, de acordo com a legenda proposta abaixo.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Concordo
- 4 - Concordo totalmente

Caso não se sinta confortável em responder a alguma questão, ou tenha dúvidas sobre o preenchimento do questionário, por favor envie um e-mail para: [luiz\\_stephan@hotmail.com](mailto:luiz_stephan@hotmail.com).

Mais uma vez, agradecemos pela atenção.

#### **A) Liderança**

1. A missão da empresa está documentada e é entendida por todos colaboradores.
2. O comportamento ético é praticado e incentivado pelos dirigentes da empresa.
3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes de maneira formal e sistemática. Exemplo: reuniões mensais com esta finalidade.
4. As informações importantes são compartilhadas com os todos colaboradores.
5. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial (exemplo: cursos, treinamentos, *coaching*) e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
6. A busca pela inovação inclui fontes externas (exemplo: fornecedores, pesquisas de mercado) e os colaboradores são incentivados a participar e buscar inovações.

#### **B) Estratégia**

7. A Visão da empresa está documentada e é entendida por todos colaboradores.
8. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas e são conhecidas por todos os colaboradores.
9. Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos e são conhecidas por todos os colaboradores.
10. São adotados planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias e têm a participação de todos os colaboradores.

#### **C) Relacionamento com clientes**

11. Os clientes são agrupados (exemplo: por gênero, faixa etária etc.), e suas necessidades e expectativas são identificadas.
12. Existe um plano de divulgação dos produtos e serviços aos clientes.
13. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas formalmente.
14. A satisfação dos clientes é avaliada sistematicamente e com critérios claramente definidos.
15. As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua

fidelidade e aumentar a captação de novos clientes.

#### **D) Responsabilidade social**

16. As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são atendidas e estão atualizadas (exemplos: Alvarás e Licenças de Instalação e Funcionamento, CETESB, Ministério do Trabalho, INSS, etc.).
17. Os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente são conhecidos e tratados por meio de plano formal.
18. A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações e/ou projetos sociais.

#### **E) Gestão do conhecimento e informações**

19. As informações necessárias para o planejamento, a execução e a análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores.
20. O compartilhamento do conhecimento é promovido a todos os colaboradores.
21. São promovidas melhorias nas práticas de gestão (exemplo: melhoria dos produtos/serviços e processos, uso de sugestões dos colaboradores, equipes multidisciplinares, etc.)
22. São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e na melhoria dos produtos/serviços e processos.

#### **F) Gestão de pessoas**

23. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas e formalizadas (exemplo: descrição de cargos).
24. A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função.
25. Os colaboradores são capacitados (treinados) nas suas funções.
26. Os perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança no trabalho são identificados e tratados. Exemplo: PPRA – Programa de Prevenção a Riscos Ambientais e PCSMO – Programa Coletivo de Saúde e Medicina Ocupacional.
27. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

#### **G) Gestão por processos**

28. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados (exemplo: procedimentos operacionais padrão, fluxograma de processos).
29. Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes.
30. Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos.
31. As finanças da empresa são controladas a fim de se otimizar a utilização dos recursos (exemplo: utilização de Fluxo de Caixa e DRE – Demonstrativo de Resultados do Exercício).

#### **H) Resultados organizacionais (Desempenho)**

32. Os resultados relativos à satisfação dos clientes são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.
33. Os resultados relativos a reclamações de clientes são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.
34. Os resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.
35. Os resultados relativos a acidentes com colaboradores são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.
36. Os resultados relativos à produtividade no trabalho são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.
37. Os resultados relativos à margem de lucro são controlados e são adotados indicadores para acompanhamento.

## APÊNDICE B – Revisão da Literatura

Para cumprir com o foco deste trabalho, restringiu-se a busca às áreas de pesquisa *Business, Management and Accounting* na *Scopus* e à *Business Economics e Operations Research Management Science*, no *ISI Web of Science*.

Após a realização da busca, foi feita a leitura do título, do resumo e das palavras-chave. Os artigos ligados ao tema foram selecionados.

Aqueles que atenderam a este requisito foram ordenados por número de citações, buscando-se selecionar, então, até 10 dos artigos mais citados. No caso dos artigos que constam nas duas bases de dados utilizadas na pesquisa, considerou-se o maior número de citações para realizar a ordenação.

Realizou-se uma segunda busca de modo semelhante; porém, para identificar as tendências da área, portanto, os artigos foram ordenados por data. Buscou-se, então, analisar até 10 dos artigos mais recentes que tratam dos fatores organizacionais relacionados para, assim, junto com os artigos consolidados, identificar-se o estado da arte da área.

Em ambos os casos, os artigos que não ofereceram acesso ao texto integral foram excluídos da lista.

Assim, os artigos que atenderam aos requisitos foram baixados e armazenados em pastas indexadas, chegando-se ao estado da arte dos fatores organizacionais focalizados neste estudo e apresentados de forma resumida no Quadro 11.

**Quadro 11 –Fatores organizacionais – estado da arte**

Fatores organizacionais	Literatura	Perspectiva do BSC
<b>Liderança</b>	Chuang, Chih-Hsun; Jackson, Susan E.; Jiang, Yuan (2016), Rapp, Tammy L.; Gilson, Lucy L.; Mathieu, John E.; et al. (2016), Johnson, Paul D.; Smith, Mickey B.; Wallace, J. Craig; et al. (2015), Franco, M.; Matos, P. G. (2015), Brettel, Malte; Land, Simon; Thalmann, Julia; Austermann, Dominik (2012), Srivastava, Abhishek; Bartol, Kathryn M.; Locke, Edwin A. (2006), Druskat, VU; Wheeler, JV (2003), Morgeson, FP (2005), Elenkov, DS; Judge, W; Wright, P (2005), Zhu, WC; Chew, IKH; Spangler, WD (2005).	<b>Processos internos</b>

<b>Estratégias e Planos</b>	Burger, J. H.; Covin, J. G. (2016), Liu, Ning; Tang, Shui-Yan; Lo, Carlos Wing-Hung; Zhan, Xueyong (2016), Parnell, John A. (2015), Marx, T. G. (2015), Gumbus, A; Lussier, RN (2006), Rivard, S; Raymond, L; Verreault, D (2006), Boyer, KK; Lewis, MW (2002), Sabherwal, R; Chan, YE (2001), Larsson, R; Finkelstein, S (1999), Rangone, A (1999), Judge, WQ; Douglas, TJ (1998), Youndt, MA; Snell, SA; Dean, JW; Lepak, DP (1996).	<b>Conhecimento e Aprendizado</b>
<b>Clientes (Relacionamento com clientes)</b>	Subramanian, Nachiappan; Gunasekaran, Angappa; Gao, Yanan (2016), Aktepe, Adnan; Ersoz, Suleyman; Toklu, Bilal (2015), Au-Yong, Cheong Peng; Ali, Azlan Shah; Ahmad, Faizah (2015), Chen, Daniel Q.; Preston, David S.; Tarafdar, Monideepa (2015), Altmann, Michael (2015), Krajnakova, Emilia; Navikaite, Aida; Navickas, Valentinas (2015), Eggers, Fabian; Kraus, Sascha; Hughes, Mathew; Laraway, Sean; Snyckerski, Susan (2013), Palmatier, Robert W.; Jarvis, Cheryl Burke; Bechkoff, Jennifer R.; Kardes, Frank R. (2009), Walsh, Gianfranco; Mitchell, Vincent-Wayne; Jackson, Paul R.; Beatty, Sharon E. (2009), Claver, Enrique; Tari, Juan Jose (2008).	<b>Clientes</b>
<b>Sociedade (Responsabilidade Social)</b>	Agan, Yavuz; Kuzey, Cemil; Acar, Mehmet Fatih; Acikgoz, Atif (2016), Galeazzo, Ambra; Klassen, Robert D. (2015), Souza, Viviane da Silva; Falcao Sobral, Marcos F.; Melo, Andre Souza (2015), Tantalo, Caterina; Caroli, Matteo G.; Vanevenhoven, Jeff (2012), Muller, Alan; Kolk, Ans (2010), Mishra, Supriti; Suar, Damodar (2010), Rettab, Belaid; Ben Brik, Anis; Mellahi, Kamel (2009), Valentine, Sean; Fleischman, Gary (2008), Husted, Bryan W.; Allen, David B. (2006), Weaver, GR; Trevino, LK; Cochran, PL (1999).	<b>Processos internos</b>
<b>Informação e conhecimento (Gestão do conhecimento)</b>	van Reijssen, Jurriaan; Helms, Remko; Batenburg, Ronald; Foorthuis, Ralph (2015), Mojibi, Toraj; Hosseinzadeh, Somayeh; Khojasteh, Yacob (2015), Oztekin, Asil; Delen, Dursun; Zaim, Halil; Turkyilmaz, Ali; Zaim, Selim (2015), Mousavizadeh, Mohammadreza; Harden, Gina; Ryan, Sherry; Windsor, John (2015), Cerchione, R.; Esposito, E.; Spadaro, M. R. (2015), Lin, Hsiu-Fen (2014), Coyte, Rodney; Ricceri, Federica; Guthrie, James (2012), Zheng, Wei; Yang, Baiyin; McLean, Gary N. (2010), Bose, R (2004), Lee, H; Choi, B (2003).	<b>Conhecimento e Aprendizado</b>

Pessoas (Gestão de Pessoas)	Lai, Yanqing; Saridakis, George; Blackburn, Robert; Johnstone, Stewart (2016), Junni, Paulina; Sarala, Riikka M.; Tarba, Shlomo Y.; Liu, Yipeng; Cooper, Cary L. (2015), Becker, Brian E.; Huselid, Mark A. (2006), Wright, PM; Dunford, BB; Snell, SA (2001), Barney, JB; Wright, PM (1998), Dobbin, F (1998), Kossek, EE; Ozeki, C (1998), Barney, JB; Wright, PM (1998), Dobbin, F (1998), Miles, RE; Snow, CC (1984).	Processos internos
Processos (Gestão por processos)	Weitlaner, Doris; Kohlbacher, Markus (2015), Dallavalle Padua, S.I.; Chiappetta Jabbour, C. J. (2015), Roeser, Tobias; Kern, Eva-Maria (2015), Mitrega, Maciej; Pfajfar, Gregor (2015), Sujova, A.; Marcinekova, K. (2015), Reher, Felix (2015), Moreno-Luzon, Maria D.; Gil-Marques, Maria; Arteaga, Francisco (2014), Della Torre, Edoardo; Solari, Luca (2013), Lee, Ya-Ching; Chu, Pin-Yu; Tseng, Hsien-Lee (2012), Feldbacher, Patrick; Suppan, Peter; Schweiger, Christina; Singer, Robert (2011).	Processos internos
Desempenho organizacional	Lonbani, M.; Sofian, S.; Baroto, M. B. (2016), Docekalovaa, M. P.; Kocmanovab, A. (2015), Kim, T.; Kim, Y.; Cho, H. (2015), Valmohammadi, C.; Ahmadi, M. (2015), Basuony, M. A. K. (2014), Rose, Linda Maria; Orrenius(ano), Ulf Erik; Neumann, Walther Patrick (2013), Taticchi, Paolo; Asfalti, Andrea; Sole, Francesco (2010), Liljebloom, Eva; Vaihekoski, Mika (2009), Hartebrodt, C.; Herbohn, K.; Herbohn, J. (2009), Liljebloom, Eva; Vaihekoski, Mika (2009), Costa, M. Martinez; Lorente, A. R. Martinez (2008), Evans, JR (2004).	Financeira

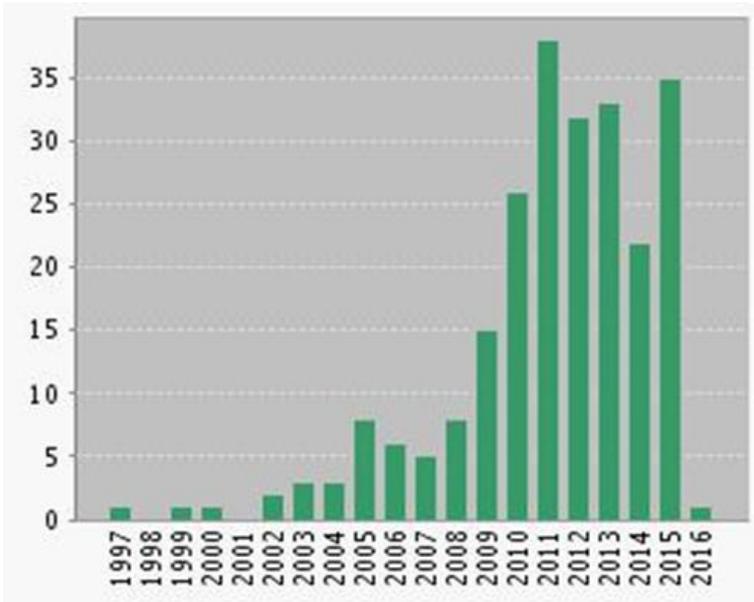
Fonte: Autor.

A seguir, encontra-se o detalhamento de cada um dos fatores organizacionais que norteiam o MEG e algumas considerações dos autores selecionados na revisão da literatura.

### **Fator organizacional: liderança**

Quando aplicados os critérios definidos no quadro 1 para a busca do fator organizacional liderança, a pesquisa nas bases acadêmicas *ISI Web of Science e Scopus* ofereceu os resultados de natureza teórica e empírica e os números de publicações, conforme apresentados na Figura 27.

**Figura 27 - Gráfico - itens publicados por ano - liderança**



Fonte: Autor.

Ao pesquisar *liderança*, pôde-se observar uma interface direta deste tema com as políticas de gestão de pessoas e com a estratégia empresarial e as principais revistas acadêmicas (*Journals*) encontradas, tratando desta temática, foram: *Organization Science*; *Personnel Psychology*; *International Organization*; *Information and Organization*; *Leadership Quarterly*; *Journal of Organizational Behavior*; *Organization Studies*; *Journal of Service Research*; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; *Journal of Human Resources*; *Accounting, Organizations and Society*; *Human Resource Management Journal*; *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; *Review of International Organizations*; *Journal of Vocational Behavior*; *Research in Organizational Behavior*; *Human Resource Management Review*; *Group and Organization Management*, entre outras.

Com relação aos autores, observaram-se diversas abordagens sobre o tema, discorrendo sobre questões, como: a necessidade do trabalho em equipe, o papel da liderança, as diferenças comportamentais, a necessidade de delegação, entre outras.

Neste contexto, Kim e Schachter (2015) evidenciam a relação entre a liderança participativa e o desempenho da organização, por exemplo, do setor público. Já Ashikali e Groeneveld (2015) destacam o efeito da gestão no comprometimento dos trabalhadores e que o impacto da cultura organizacional é influenciado pela liderança.

Desta forma, este estudo propõe a seguinte hipótese:

*H1. O fator organizacional liderança está relacionada com a melhoria do desempenho organizacional nas MPEs brasileiras.*

### **Fator organizacional: estratégias e planos**

Ao se investigar a literatura sobre estratégia, ficou claro que existem diversas abordagens sobre estratégia e suas derivativas, como o planejamento estratégico e o posicionamento estratégico.

Neste trabalho, concentram-se os esforços para o entendimento da estratégia corporativa. “Estratégia é a definição de critérios e diretrizes de decisão sobre como os recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo” (ABPMP, 2013, p. 422).

Segundo Marx (2015), no âmbito da estratégia corporativa, a organização como um todo é afetada, e seus líderes, principalmente, serão exigidos, a longo prazo, a adequar-se à estratégia estabelecida, visando ao sucesso da organização.

Para Porter (1992), a estratégia corporativa deve estar ligada ao posicionamento da organização frente ao mercado em que se está inserida, visando alcançar escolhas que promovam diferenciais em relação aos seus concorrentes.

Para Montgomery e Porter (1998), a estratégia corporativa deve centrar-se na diferenciação em busca de vantagem competitiva em seu mercado. Em outra perspectiva, estratégia pode ser definida como: processo, padrão, modelo ou um plano que engloba os objetivos principais de uma organização, suas políticas e o planejamento para suas ações de forma integrativa e coerente (SETH; THOMAS, 1994; YOUNDT et al., 1996, 2008).

Desde o final dos anos 1990, diversos autores passaram a buscar ligações e possíveis integrações entre estratégias corporativas e estratégias voltadas ao atendimento de temáticas específicas em processos internos ou externos das organizações. Entre estes, encontram-se os estudos de Larsson e Finkelstein (1999), Sabherwal e Becerra-Fernandez (2003) e Sabherwal e Chan (2001). A partir de 2012, novas variáveis foram adicionadas à estratégia empresarial, como a sustentabilidade e o gerenciamento de crises em PMEs, por exemplo. Entre estes estudos, pode-se encontrar Parnell (2015) e Galeazzo e Klassen (2015).

O artigo de Parnell (2015) abordou a ligação entre a preocupação de gestão de crises organizacionais e estratégia competitiva nas PMEs no Peru, no México e nos Estados Unidos. Como resultados, concluiu-se que a estratégia corporativa no Peru não reflete o padrão geral

encontrado no México e nos Estados Unidos, e os níveis de preocupação com as crises foram significativamente maiores no México e no Peru, em relação aos Estados Unidos. Evidenciou ainda correlações diretas entre a estratégia competitiva nas PMEs e a preocupação com a gestão de crises de forma significativa, em 26 dos 126 casos (PARNELL, 2015).

Galeazzo e Klassen (2015) concentraram seus esforços em demonstrar que os estudos existentes não têm prestado a devida atenção à maneira como os objetivos estratégicos de sustentabilidade são equilibrados em relação às estratégias corporativas, em especial, com os objetivos estratégicos de produção. A partir de dados pesquisados em fábricas canadenses, os autores demonstraram como a estratégia é comprovadamente afetada pela implementação de práticas ambientais, mas não por práticas sociais, e que a sustentabilidade tende a ser associada com as prioridades competitivas de qualidade e de entrega e não à estratégia corporativa como um todo.

Larsson e Finkelstein (1999) sintetizaram diversas perspectivas teóricas em um modelo integrador de estratégia para abordar o tópico específico de fusões e aquisições de corporações. Após a realização da revisão da literatura e da execução de um *survey*, os autores analisaram a problemática, correlacionando positivamente as perspectivas de estratégia corporativa, recursos organizacionais e recursos humanos em fusões e aquisições em grandes empresas.

O estudo realizado por Sabherwal e Chan (2001) propõe que o alinhamento entre estratégia corporativa e a estratégia de Sistemas de Informações é amplamente acreditado na literatura para melhorar o desempenho do negócio. No artigo, os autores utilizaram técnicas específicas para estratégia de Sistemas de Informação, e os resultados indicaram que o alinhamento das estratégias afeta diretamente no desempenho dos negócios, mas apenas em algumas organizações, principalmente aquelas mais estruturadas.

Neste trabalho, a estratégia corporativa é caracterizada pelo conjunto de planos, processos e políticas que proporcionam a alocação de recursos e a definição de objetivos organizacionais que norteiam as atividades empresariais.

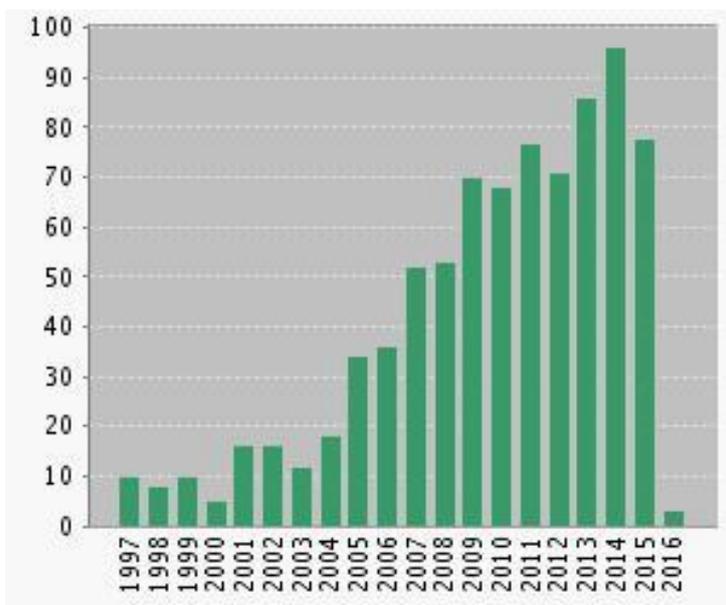
Assim sendo, este estudo propõe a seguinte hipótese:

*H2. O Fator organizacional Estratégia está relacionada com a melhoria do desempenho organizacional nas MPEs brasileiras.*

Como complemento dos resultados, pode-se verificar na Figura 28, que o tema estratégia, a partir do ano de 2004, passou a ser mais intensamente estudado e teve como pico

de publicações, considerados os critérios de análise e seleção de artigos, o ano de 2014, quando alcançou a marca de 96 artigos publicados. Já no ano de 2015, houve pequena retração, estabelecendo a marca de 78 artigos publicados. Cabe ressaltar que a grande maioria dos artigos tratam de estratégia abordando grandes empresas, inclusive algumas donas de marcas famosas mundialmente.

**Figura 28 – Gráfico - itens publicados por ano - estratégia**

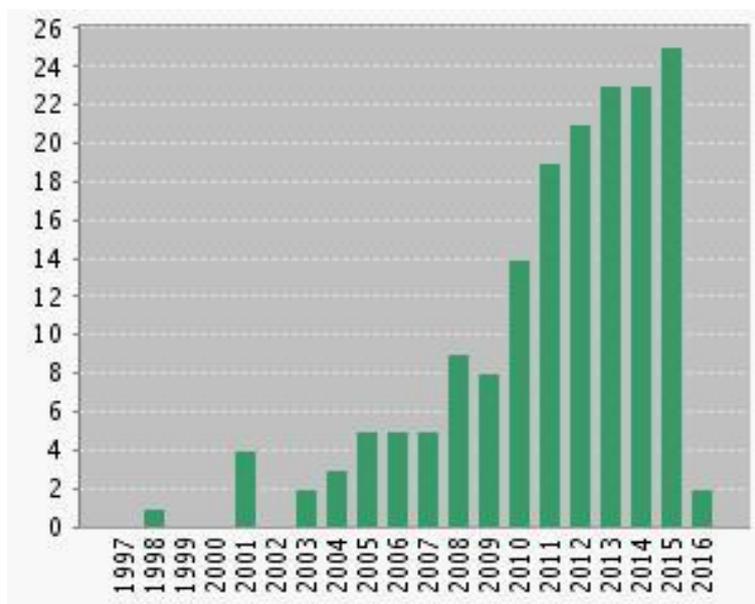


Fonte: Autor.

### **Fator organizacional: clientes**

A pesquisa adotando os critérios definidos para clientes nas bases acadêmicas *ISI Web of Science e Scopus* ofereceu os resultados e número de publicações conforme apresentado na Figura 29.

**Figura 29 – Gráfico - itens publicados por ano - clientes**



**Fonte: Autor.**

Ao pesquisar clientes (relacionamento com clientes), pôde-se observar um crescente interesse sobre o assunto, observando-se que, a partir do ano de 2005, houve um incremento no número de publicações acerca do tema, considerando-se os critérios adotados. Dentre as principais revistas acadêmicas (*Journals*) encontradas, tratando desta temática, foram utilizadas neste trabalho: *Journal of Marketing*; *International Journal of Production Economics*; *British Journal of Management*; *Management Decision*; *Data Base for Advances in Information Systems*; *International Journal of Production Research*; entre outros.

Com relação aos autores, observaram-se diversas abordagens sobre o tema, discorrendo sobre questões, como: a busca pela geração e agregação de valor ao cliente; a necessidade de monitoramento das relações com os consumidores; a possibilidade de inovação no relacionamento com clientes, entre outras. A este respeito, Palmatier et al. (2009) afirmam que existem algumas lacunas na investigação da gestão da qualidade total e relacionam, em seu trabalho focado principalmente em grandes e médias empresas, a influência do cliente nos resultados de qualidade e no desempenho da empresa.

Flint et al. (2008) afirmam que os processos de aprendizagem em cadeias de fornecimento e inovação são movidos por processos destinados a estudar mudanças no valor do cliente e a contribuir para a percepção de um melhor desempenho organizacional tanto para grandes quanto para pequenas organizações (FLINT; LARSSON; GAMMELGAARD, 2008).

Mihelis *et al.* (2001) deixam claro que a satisfação do cliente em pequenas empresas (internacionalmente tratado como PME) representa uma abordagem para a qualidade nas empresas e organizações, especificamente quando a determinação das dimensões de serviços críticos e a segmentação de grupos de clientes com preferências e expectativas distintas estão focados nos clientes.

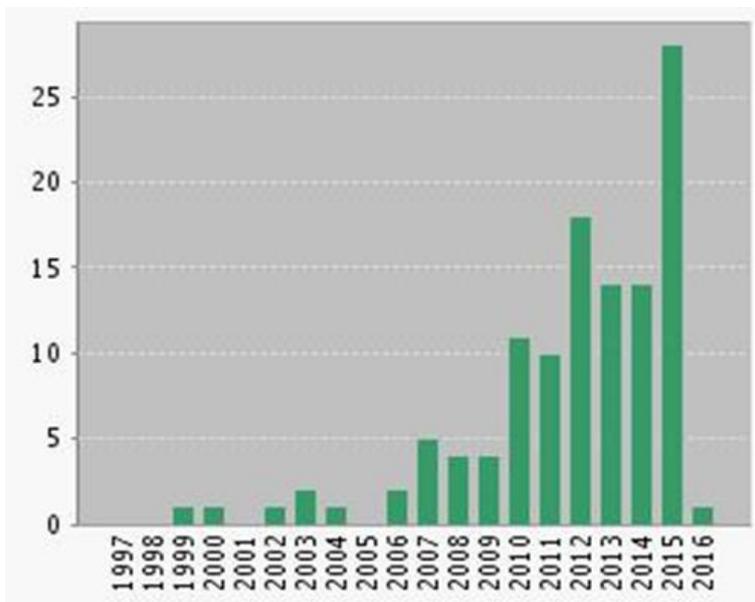
Dessa forma, este estudo propõe a seguinte hipótese:

*H3. O fator organizacional Clientes está relacionado com a melhoria do desempenho organizacional nas MPEs brasileiras.*

### Fator organizacional: sociedade

Ao aplicar os critérios definidos para *sociedade*, a pesquisa nas bases acadêmicas *ISI Web of Science e Scopus* ofereceu os resultados e os números de publicações, conforme apresentado na Figura 30.

**Figura 30 – Gráfico - itens publicados por ano - sociedade**



**Fonte: Autor.**

Ao se observar o número de publicações anuais sobre a temática *Responsabilidade*, percebe-se, com clareza, que é um tema ainda com possibilidade de ser estudado, em especial, com seu apelo mais recente voltado à sustentabilidade.

Já existem, na literatura, algumas afirmações de que Responsabilidade Social ou Responsabilidade Socioambiental (mais recente) das empresas está positivamente relacionada com desenvolvimento ambiental fornecedor, que tem uma influência positiva sobre o desempenho financeiro e a vantagem competitiva das empresas participantes, especialmente na cadeia de suprimentos das grandes corporações (AGAN, Y.; KUZHEY, C.; ACAR M. F.; AÇIKGOZ A., 2016).

O principal *Journal* encontrado na área de Responsabilidade Socioambiental e Sustentabilidade foi o *Journal of Cleaner Production*; acompanhado pelo *Journal of Business Ethics*; *Journal of International Business Studies*; *Academy of Management Journal*; e a brasileira Revista Metropolitana de Sustentabilidade, entre outras.

Galeazzo e Klassen (2015) afirmam que a sustentabilidade tende a ser associada com as prioridades competitivas de qualidade e de entrega e, coletivamente, a adoção de um ponto de vista estratégico para a sustentabilidade abre novas perspectivas teóricas para a operacionalização de práticas; porém, a fabricação de estratégia ainda não é uma condição suficiente para implementar práticas sustentáveis.

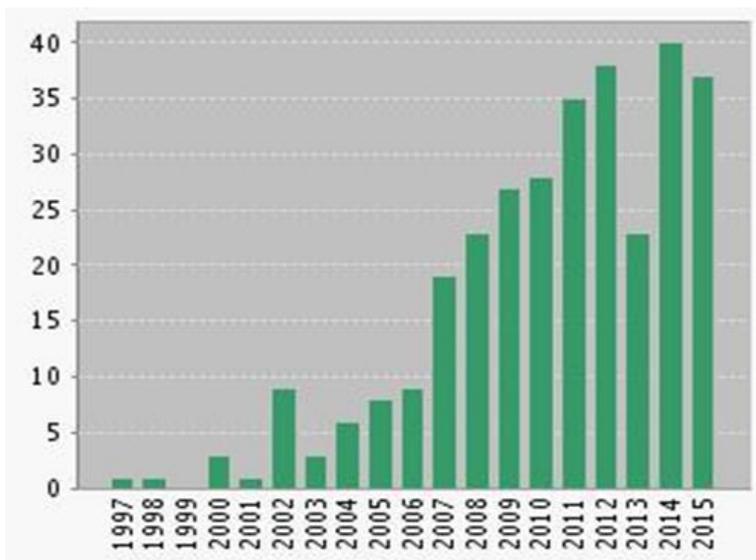
Dessa forma, este estudo propõe a seguinte hipótese:

*H4. O fator organizacional Responsabilidade Social está relacionado com a melhoria do desempenho organizacional nas MPEs brasileiras.*

### **Fator organizacional: informação e conhecimento**

Ao aplicar os critérios definidos para gestão da informação e gestão do conhecimento, a pesquisa, nas bases acadêmicas *ISI Web of Science e Scopus*, ofereceu os resultados e os números de publicações, conforme apresentado na Figura 31.

**Figura 31 – Gráfico - itens publicados por ano – informação e conhecimento**



Fonte: Autor.

Foram obtidos, na literatura, diversos artigos tratando da gestão do conhecimento e da gestão de informações no meio empresarial. Assim como a maioria dos fatores organizacionais pesquisados antes, encontram-se em uma curva ascendente com relação ao número de artigos, tendo incremento considerável a partir de 2007, com duas retrações: no ano de 2013, com apenas 23 publicações e, em 2015, com uma leve redução.

Os principais *journals* encontrados na área de Gestão do Conhecimento e Gestão de Informações foram: o *Journal of Management Information Systems*; *Knowledge Management Research & Practice*; *Journal of Information & Knowledge Management*; *Journal of Computer Information Systems* e o *Industrial Management & Data Systems*, entre outros.

Entre os autores escolhidos, pode-se citar Van Reijssen et al. (2014) que abordam questões sobre a capacidade dinâmica e de adaptação às mudanças nas organizações e suas relações a partir da perspectiva das implicações da gestão do conhecimento.

Já Oztekin et al. (2015) realizaram um estudo empírico com 83 empresas de vários setores e em geral de médio e grande portes na Turquia, visando buscar relação entre a cultura organizacional e o sistema de gestão do conhecimento, em que a evidência empírica demonstrou que a geração e a utilização de sistema de gestão do conhecimento não foram encontradas como os processos mais importantes a serem considerados pelas organizações; porém, por outro lado, tecnologia, cultura e liderança apresentaram maior influência em questões relacionadas ao desempenho organizacional.

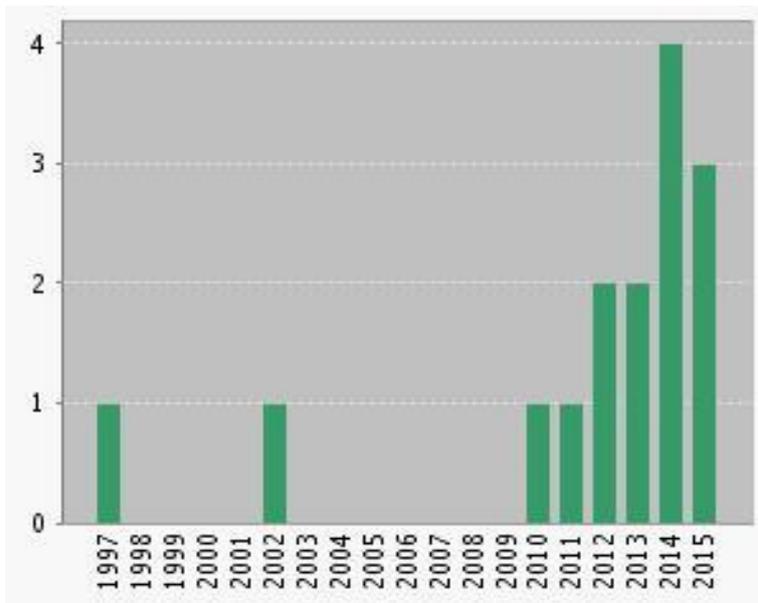
Desta forma, este estudo propõe a seguinte hipótese:

*H5. O fator organizacional Gestão do Conhecimento e Informações está relacionado com a melhoria do desempenho organizacional nas MPEs brasileiras.*

### **Fator organizacional: pessoas**

Ao aplicar os critérios definidos para gestão de pessoas (recursos humanos), a pesquisa, nas bases acadêmicas *ISI Web of Science e Scopus*, ofereceu os resultados e os números de publicações, conforme apresentado na Figura 32.

**Figura 32 – Gráfico - Itens publicados por ano – gestão de pessoas**



**Fonte: Autor.**

Foram obtidos, na literatura, diversos artigos tratando da gestão de pessoas (recursos humanos). Diferentemente dos demais, os critérios adotados para gestão de pessoas (recursos humanos) trouxeram um pequeno número de artigos e com predominância recente (principalmente a partir de 2012).

Os principais *journals* encontrados na área de Gestão de Pessoas (Recursos Humanos) foram: *Human Resource Management*; *Journal of Management*; *American Journal of Sociology*; *Journal of Business Venturing*; e *Journal of Applied Psychology*, entre outros.

Alinhados aos acontecimentos recentes na economia mundial, Lai et al. (2016) questionaram se as reações das áreas de Recursos Humanos, em grandes e pequenas empresas, são diferentes em tempos de recessão e, a partir de uma investigação em larga escala em empresas britânicas, puderam observar as diferenças nas rotinas dos trabalhadores das pequenas e das grandes empresas.

No campo teórico Wright, Dunford e Snell (2001) atestam que a visão baseada em recursos (RBV) da empresa influencia o campo da gestão estratégica de recursos humanos de diversas formas. Os autores exploraram como as áreas de Estratégia Corporativa e de Gestão de pessoas iniciaram a convergir em torno de um grande número de questões e buscaram implicações para estas questões.

Alinhado a estas preocupações, este estudo propõe a seguinte hipótese:

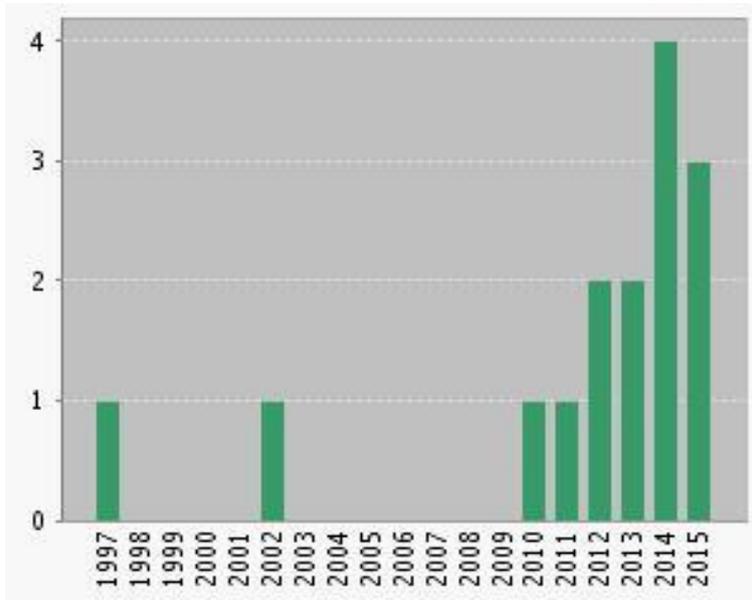
*H6. O fator organizacional Gestão de Pessoas está relacionado com a melhoria do desempenho organizacional nas MPEs brasileiras.*

### **Fator organizacional: processos**

A gestão de desempenho de processos é realizada ao se utilizar informações sobre tempo, custo, capacidade e qualidade de um dado processo para a comparação com ideais predeterminadas, visando atender os objetivos do processo e direcionando ajustes específicos que melhorem o desempenho. Envolve métricas de desempenho, monitoramento e controle de operações, métodos de medição, modelagem, simulação e suporte à decisão (ABPMP, 2013).

Tendo em vista a premissa e aplicando os critérios definidos para gestão por processos, a pesquisa, nas bases acadêmicas *ISI Web of Science e Scopus*, ofereceu os resultados e os números de publicações, conforme apresentado na Figura 33.

**Figura 33 – Gráfico - Itens publicados por ano – gestão por processos**



**Fonte: Autor.**

Foram obtidos, na literatura, artigos tratando da gestão por processos de natureza teórica e empírica e alinhados ao ocorrido com os critérios adotados para gestão de pessoas (recursos humanos), os critérios para gestão por processos trouxeram um pequeno número de artigos e com predominância recente (principalmente a partir de 2012).

Os principais *journals* encontrados na área de Gestão por Processos foram: *Business Process Management Journal*; *Service Industries Journal*; *Total Quality Management & Business Excellence*, entre outros.

Os pesquisadores Weitlaner; Kohlbacher (2015) realizaram uma pesquisa com o intuito de identificar semelhanças e diferenças na gestão por processos em grandes e pequenas empresas, conseguindo confirmar a importância da gestão dos processos nas empresas fornecedoras de serviços, em que a flexibilidade das pequenas ficou mais evidente.

Em seu trabalho, Dallavalle Padua e Chiappetta Jabbour (2015) trouxeram um *paper* conceitual, com o intuito de criar um *framework* que considere a relevância dos aspectos para orientar a promoção e a evolução de sistemas de medição de desempenho de sustentabilidade empresarial, a partir de uma perspectiva de gerenciamento de processos de negócios. Como saída, propõem um pentágono dos sistemas de medição de desempenho de sustentabilidade

empresarial, composto por: estratégia, integração, partes interessadas, a evolução e os processos de negócios.

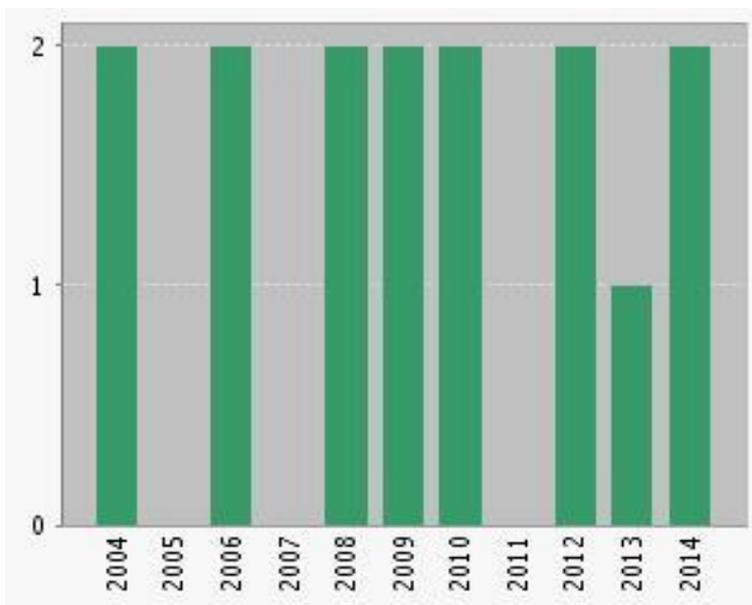
Alinhado à necessidade e importância da gestão por processos, este estudo, propõe-se a seguinte hipótese:

*H7. O fator organizacional Gestão por Processos está relacionado com a melhoria do desempenho organizacional nas MPEs brasileiras.*

### **Fator organizacional: desempenho organizacional**

Ao aplicar os critérios definidos para desempenho organizacional, a pesquisa, nas bases acadêmicas *ISI Web of Science e Scopus*, ofereceu os resultados e os números de publicações, conforme apresentado na Figura 34.

**Figura 34 – Gráfico - itens publicados por ano – desempenho organizacional**



**Fonte: Autor.**

Foram obtidos, na literatura, artigos tratando do fator organizacional desempenho organizacional e este encontra-se na literatura definido na maioria das vezes como

desempenho (performance). Observou-se uma certa regularidade de publicação, intercalando alguns anos sem nenhuma publicação com os critérios adotados, como, por exemplo, os anos de 2005, 2007, 2011, 2015 e 2016 até o final do mês de janeiro. Os demais anos trouxeram 02 artigos cada, exceto o ano de 2013 que trouxe apenas um.

Os principais *journals* encontrados na área de Desempenho organizacional relacionam-se com estratégia e outras temáticas tratadas foram: *Journal of Operations Management*; *International Journal of Production Economics*, entre outros.

Em sua pesquisa, Docekalova e Kocmanova (2015) e Kocmanova e Docekalova (2015) realizaram um estudo sobre a avaliação da eficácia das empresas de produção, utilizando-se de indicadores financeiros e não-financeiros relacionados ao *triple-bottom-line* (sustentabilidade empresarial). Em seu estudo, utilizaram-se de um super-modelo DEA e, como resultados, puderam definir parâmetros para a tomada de decisão sobre a gestão do desempenho ligado à sustentabilidade. Com base no cálculo da eficiência de super-modelo DEA, as empresas foram divididas em quatro grupos para permitir que os usuários pudessem identificar a situação de uma determinada empresa e para revelar deficiências na eficácia de uma empresa, servindo como base para a tomada de decisões e gestão de desempenho.

Evans (2004) trouxe um estudo exploratório dos sistemas de medição de desempenho e relacionamento com os resultados de desempenho, em que, a partir de uma pesquisa *on-line*, identificou ênfase relativa e tipos de medições de desempenho e abordagens de análise usadas por organizações na fabricação, serviço, e setores sem fins lucrativos (incluindo educação e cuidados de saúde). Os resultados sugeriram que as organizações com sistemas de medição de desempenho mais maduros relataram melhores resultados em termos de clientes e desempenho em questões de mercado financeiro.

Foram considerados, também, outros trabalhos que trazem abordagens diferenciadas. Por exemplo, a partir da adoção de sistemas baseados em TQM ou ISO 9001, tentaram buscar respostas a respeito de melhorias do desempenho financeiro. Um exemplo é a pesquisa realizada por Costa e Lorente (2008), que investigaram um grande número de indústrias espanholas para buscar tal resposta. Em sua conclusão, apontam para vantagens na adoção do TQM, principalmente quando sob pressões externas.

Quadro 112 - Fator Organizacional: Estratégia Corporativa

	<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano de Publicação</b>	<b>Fonte</b>	<b>Citações</b>
1	<i>The Contingent Effects of Differentiation and Integration on Corporate Entrepreneurship / Os Efeitos Contingentes de Diferenciação e Integração sobre Empreendedorismo Corporativo</i>	Burger, J. H.; Covin, J. G.	2016	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. Vol. 37, p. 521–540	0
2	<i>Stakeholder Demands and Corporate Environmental Coping Strategies in China / Demandas de Stakeholders e Estratégias de Enfrentamento Ambiental das Empresas na China</i>	Liu, Ning; Tang, Shui-Yan; Lo, Carlos Wing-Hung; Zhan, Xueyong	2016	JOURNAL OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT. Vol. 165 p. 140 - 149	0
3	<i>Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States / Gestão de Crises e Orientação Estratégica em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no Peru, México e Estados Unidos</i>	Parnell, John A.	2015	JOURNAL OF CONTINGENCIES AND CRISIS MANAGEMENT. Vol. 23 4p. 221 - 233	0
4	<i>The Impact of Business Strategy on Leadership / O Impacto da Estratégia do Negócio na Liderança</i>	Marx, T. G.	2015	JOURNAL OF STRATEGY AND MANAGEMENT. Vol. 8 Edição 2. p. 110 - 126	0
5	<i>Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures / Empresários Usam BSC Balanced Scorecard para Traduzir a Estratégia em Medidas de Desempenho</i>	Gumbus, A; Lussier, RN	2006	JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT. Vol. 44 Edição 3.p. 407 - 425	15
6	<i>Resource-based View and Competitive Strategy: An Integrated Model of the Contribution of Information Technology to Firm Performance / Visão Baseada em Recursos e Estratégia Competitiva: Um Modelo Integrado da Contribuição da Tecnologia da Informação para o</i>	Rivard, S; Raymond, L; Verreault, D	2006	JOURNAL OF STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS. Vol. 15 Edição 1.p. 29 - 50	73

	<i>Desempenho da Empresa</i>				
7	<i>Competitive Priorities: Investigating the Need for Trade-offs in Operations Strategy / Prioridades Competitivas: Investigando a Necessidade de Trade-offs em Estratégia de Operações</i>	Boyer, KK; Lewis, MW	2002	PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT. Vol. 11 Edição 1. p. 9 - 20	173
8	<i>Alignment Between Business and ISSstrategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders / Alinhamento entre o Negócio e Estratégias de SI: um Estudo de Prospectores, Analisadores e Defensores</i>	Sabherwal, R; Chan, YE	2001	INFORMATION SYSTEMS RESEARCH. Vol. 12 Edição 1. p. 11 - 33	253
9	<i>Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization / Integrando Perspectivas Estratégicas, Organizacionais e de Recursos Humanos em Fusões e Aquisições: um Caso Survey da Realização de Sinergias</i>	Larsson, R; Finkelstein, S	1999	ORGANIZATION SCIENCE. Vol. 10 Edição 1. p. 1 - 26	289
10	<i>A Resource-based Approach to Strategy Analysis in Small-medium- sized Enterprises / Uma Abordagem Baseada em Recursos para a Análise da Estratégia em Pequenas e Médias Empresas</i>	Rangone, A	1999	SMALL BUSINESS ECONOMICS. Vol. 12 Edição 3. p. 233 - 248	64
11	<i>Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues Into the Strategic Planning Process: an Empirical Assessment / Implicações de Desempenho ao Incorporar as Questões Ambientais Naturais para o Processo de Planejamento Estratégico: uma Avaliação Empírica</i>	Judge, WQ; Douglas, TJ	1998	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES. Vol. 35 Edição 2. p. 241 - 262	187
12	<i>Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance / Gestão de Recursos Humanos, Estratégia de Fabricação, e Desempenho da Empresa</i>	Youndt, MA; Snell, SA; Dean, JW; Lepak, DP	1996	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL. Vol. 39 Edição 4. p. 836 - 866	696

Fonte: Autor.

**Quadro 123 - Fator Organizacional: Desempenho organizacional (Resultados)**

	<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano de Publicação</b>	<b>Fonte</b>	<b>Citações</b>
1	<i>Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Addressing the Moderating Role of Environmental Uncertainty / Implementação do Balanced Scorecard nas PME: Dirigindo-se ao Papel Moderador da Incerteza Ambiental</i>	Lonbani, M.; Sofian, S.; Baroto, M. B.	2016	GLOBAL BUSINESS AND ORGANIZATIONAL EXCELLENCE. Vol. 35 Edição 3. p. 58-66	0
2	<i>Evaluation of the Effectiveness of Manufacturing Companies by Financial and Non-financial Indicators / Avaliação da Eficácia das Empresas de Produção por Indicadores Financeiros e Não-financeiros</i>	Docekalova, M. P.; Kocmanova, A.	2015	PROCEDIA - SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES. Vol. 213 p. 491 – 496	0
3	<i>Customer Earned Value: Performance Indicator from Flow and Value Generation View / Valor Agregado ao Cliente: Indicador de Desempenho de Fluxo e Visão de Geração de Valor</i>	Kim, T.; Kim, Y.; Cho, H.	2015	JOURNAL OF MANAGEMENT IN ENGINEERING. Vol. 32, Edição 1. <a href="#">p.***</a>	0
4	<i>The Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: A Balanced Scorecard Approach / O Impacto das Práticas de Gestão do Conhecimento sobre o Desempenho Organizacional: Uma Abordagem Balanced Scorecard</i>	Valmohammadi, C.; Ahmadi, M.	2015	JOURNAL OF ENTERPRISE INFORMATION MANAGEMENT. Vol. 28, Edição 1. p. 131-159	0
5	<i>The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application / O Balanced Scorecard em Empresas Grandes e PME: Uma Crítica da Natureza, Valor e Aplicação</i>	Basuony, M. A. K.	2014	ACCOUNTING AND FINANCE RESEARCH. Vol. 3, No. 2	0
6	<i>Work Environment and the Bottom Line: Survey of Tools Relating Work Environment to Business Results / Ambiente de Trabalho e o Ponto de Partida: Levantamento de Ferramentas</i>	Rose, Linda Maria; Orrenius, Ulf Erik; Neumann, Walther Patrick	2013	HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS IN MANUFACTURING & SERVICE	3

	<i>Relativas ao Ambiente de Trabalho para Resultados de Negócios</i>			INDUSTRIES. Vol. 23 Edição 5. p. 368 – 381	
7	<i>Performance Measurement and Management in Smes: Discussion of Preliminar Results from an Italian Survey / Medição do Desempenho e Gestão em PMEs: Discussão dos Resultados Preliminares de uma Pesquisa Italiana</i>	Taticchi, Paolo; Asfalti, Andrea; Sole, Francesco	2010	BUSINESS PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT: NEW CONTEXTS, THEMES AND CHALLENGES. p. 3 - 11	0
8	<i>Corporate Ownership and Managerial Short-termism: Results from a Finnish Study of Management Perceptions / Propriedade Corporativa e Gestão da Visão de Curto Prazo: Resultados de um Estudo Finlandês de Percepções de Gestão</i>	Liljeblom, Eva; Vaihekoski, Mika	2009	INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS. Vol. 117. Edição 2. p. 427 – 438	5
9	<i>Multidimensional Performance Measurement Systems A Promising Approach for the Management of Enterprises and Administrations in the Forest Sector? Results of a Case Study in Comparison with Findings in US-American Administrations / Sistemas de Medição de Desempenho Multidimensional, Uma Abordagem Promissora Para a Administrações e Gestão de Empresas no Setor Florestal? Resultados de um Estudo de Caso em Comparação com Descobertas nas Administrações Norte -americanas</i>	Hartebrodt, C.; Herbohn, K.; Herbohn, J.	2009	ALLGEMEINE FORST UND JAGDZEITUNG. Vol. 180. Edição 12. p. 22 – 35	2

10	<i>Corporate Ownership and Managerial Short-termism: Results from a Finnish Study of Management Perceptions / Propriedade Corporativa e Gestão da Visão de Curto Prazo: Resultados de um Estudo Finlandês de Percepções de Gestão</i>	Liljeblom, Eva; Vaihekoski, Mika	2009	INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS. Vol. 117. Edição 2. p. 427 – 438	5
11	<i>Quality Development Systems and Business Results: a Justification for Theories and Institutional Resources and Capabilities / Sistemas de Desenvolvimento da Qualidade e Resultados do Negócio: uma Justificativa para as Teorias e os Recursos e Capacidades Institucionais</i>	Costa, M. Martinez; Lorente, A. R. Martinez	2008	CUADERNOS DE ECONOMIA Y DIRECCION DE LA EMPRESA. Edição 34. p. 7 - 30	1
12	<i>An Exploratory Study of Performance Measurement Systems and Relationships with Performance Results / Um Estudo Exploratório dos Sistemas de Medição de Desempenho e Relacionamento com os Resultados de Desempenho</i>	Evans, JR	2004	JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT. Vol. 22. Edição 3. p. 219 - 232	53

**Fonte: Autor.**

**Quadro 134 - Fator organizacional: Relacionamento com clientes**

	<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano de Publicação</b>	<b>Fonte</b>	<b>Citações</b>
1	<i>Innovative Service Satisfaction and Customer Promotion Behaviour in the Chinese Budget Hotel: an Empirical Study / Satisfação do Serviço Inovador e Promoção do Comportamento do Cliente em um Hotel Chinês Económico: um Estudo Empírico</i>	Subramanian, Nachiappan; Gunasekaran, Angappa; Gao, Yanan	2016	INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS. Vol. 171 p. 201 – 210	1
2	<i>Customer Satisfaction and Loyalty Analysis with Classification Algorithms and Structural Equation Modeling / A Satisfação do Cliente e Análise de Lealdade com os Algoritmos de Classificação e Modelagem de Equações Estruturais</i>	Aktepe, Adnan; Ersoz, Suleyman; Toklu, Bilal	2015	COMPUTERS & INDUSTRIAL ENGINEERING. Vol. 86. p. 95 - 106	0
3	<i>Participative Mechanisms to Improve Office Maintenance Performance and Customer Satisfaction / Mecanismos Participativos para Melhorar o Desempenho da Manutenção do Escritório e Satisfação do Cliente</i>	Au-Yong, Cheong Peng; Ali, Azlan Shah; Ahmad, Faizah	2015	JOURNAL OF PERFORMANCE OF CONSTRUCTED FACILITIES. Vol. 29. Edição 4.	0
4	<i>From Innovative IS Strategy to Customer Value: The Roles of Innovative Business Orientation, CIO Leadership and Organizational Climate / De Estratégia Inovadora de SI para Valor para o Cliente: Os Papéis da Inovadora Orientação Empresarial, Liderança CIO e Clima Organizacional</i>	Chen, Daniel Q.; Preston, David S.; Tarafdar, Monideepa	2015	DATA BASE FOR ADVANCES IN INFORMATION SYSTEMS. Vol. 46 Edição 2. p. 8 - 29	0
5	<i>A Supply Chain Design Approach Considering Environmentally Sensitive Customers: the Case of a German Manufacturing SME / Uma Abordagem de Planejar a Cadeia de Suprimento, Considerando Clientes Ambientalmente Sensíveis: o Caso de uma Fábrica PME Alemã</i>	Altmann, Michael	2015	INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH. Vol. 53. Edição 21. p. 6534 - 6550	1

6	<i>Paradigm Shift of Small and Medium-Sized Enterprises Competitive Advantage to Management of Customer Satisfaction / Mudança de Paradigma de Vantagem Competitiva em Pequenas e Médias Empresas para Gestão de Satisfação do Cliente</i>	Krajnakova, Emilia; Navikaite, Aida; Navickas, Valentinas	2015	INZINERINE EKONOMIKA- ENGINEERING ECONOMICS. Vol. 26. Edição 3. p. 327 - 332	0
7	<i>Implications of Customer and Entrepreneurial Orientations for SME Growth / Implicações do Cliente e Orientação Empreendedora para o Crescimento das PME</i>	Eggers, Fabian; Kraus, Sascha; Hughes, Mathew; Laraway, Sean; Snyckerski, Susan	2013	MANAGEMENT DECISION. Vol. 51. Edição 3. p. 524 - 546	11
8	<i>The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing / O Papel da Gratidão ao Cliente no Marketing de Relacionamento</i>	Palmatier, Robert W.; Jarvis, Cheryl Burke; Bechkoff, Jennifer R.; Kardes, Frank R.	2009	JOURNAL OF MARKETING. Vol. 7.3 Edição 5. p. 1 - 18	101
9	<i>Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective / Examinando os Antecedentes e Conseqüências da Reputação Corporativa: Uma Perspectiva do Cliente</i>	Walsh, Gianfranco; Mitchell, Vincent-Wayne; Jackson, Paul R.; Beatty, Sharon E.	2009	BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT. Vol. 20. Edição 2. p. 187 - 203	57
10	<i>The Individual Effects of Total Quality Management on Customers, People and Society Results and Quality Performance in SMEs / Os Efeitos Individuais de Gestão da Qualidade Total sobre Resultados de Clientes, Pessoas e Sociedade e Desempenho de Qualidade nas PME</i>	Claver, Enrique; Tari, Juan Jose	2008	QUALITY AND RELIABILITY ENGINEERING INTERNATIONAL. Vol. 24. Edição 2. p. 199 - 211	5

Fonte: Autor.

Quadro 145 - Fator organizacional: Gestão por Processos

	<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano de Publicação</b>	<b>Fonte</b>	<b>Citações</b>
1	<i>Process Management Practices: Organizational (Dis-) similarities / Práticas de Gestão de Processos: Semelhanças e Diferenças Organizacionais</i>	Weitlaner, Doris; Kohlbacher, Markus	2015	SERVICE INDUSTRIES JOURNAL. Vol. 35 Edição 1-2.p. 44 - 61	0
2	<i>Promotion and Evolution of Sustainability Performance Measurement Systems from a Perspective of Business Process Management: From a Literature Review to a Pentagonal Proposal</i>	Dallavalle Padua, S.I.; Chiappetta Jabbour, C. J.	2015	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL. Vol. 21 Edição.2. p. 403-418	0
3	<i>Surveys in Business Process Management - a Literature Review / Surveys em Gestão de Processos de Negócios - uma Revisão da Literatura</i>	Roeser, Tobias; Kern, Eva-Maria	2015	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL. Vol. 21. Edição 3.p. 692 - 718	0
4	<i>Business Relationship Process Management as Company Dynamic Capability Improving Relationship Portfolio / Gestão de Processos de Relacionamento de Negócios como Capacidade Dinâmica da Empresa Melhorando o Relacionamento de Portfólio</i>	Mitrega, Maciej; Pfajfar, Gregor	2015	INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT. Vol. 4.6. p. 193 - 203	0
5	<i>Modern Methods of Process Management Used in Slovak Enterprises / Os Métodos Modernos de Gerenciamento de Processos Usados em Empresas na Eslováquia</i>	Sujova, A.; Marcinekova, K.	2015	PROCEDIA ECONOMICS AND FINANCE. Vol. 23. p. 889-893	0
6	<i>Adaptation of Business Process Management to Requirements of Small and Medium-sized Enterprises in the Context of Strategic Flexibility / Adaptação da Gestão de Processos de Negócio para Requisitos de Pequenas e Médias Empresas no Contexto da Flexibilidade Estratégica</i>	Reher, Felix	2015	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT WORKSHOPS( BPM 2014). Vol. 202. p. 561 - 566	0

7	<i>Driving Organisational Ambidexterity Through Process Management. The Key Role of Cultural Change / Conduzindo a Ambidestria Organizacional Através da Gestão de Processo. O Papel-chave de Mudança Cultural</i>	Moreno-Luzon, Maria D.; Gil-Marques, Maria; Arteaga, Francisco	2014	TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS EXCELLENCE. Vol. 25. Edição 9.10p. 1026 - 1038	1
8	<i>High-performance Work Systems and the Change Management Process in Medium-sized firms / Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho e do Processo de Gestão da Mudança em Empresas de Médio Porte</i>	Della Torre, Edoardo; Solari, Luca	2013	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Vol. 24. 13p. 2583 - 2607	2
9	<i>Cross-National and Cross-Industrial Comparison of ICT-Enabled Business Process Management and Performance / Comparação de ICT Internacional e Interindustrial – Capacidades de Gestão de Processos de Negócio e Desempenho</i>	Lee, Ya-Ching; Chu, Pin-Yu; Tseng, Hsien-Lee	2012	JOURNAL OF GLOBAL INFORMATION MANAGEMENT Vol. 20 Edição 2p. 44 - 66	2
10	<i>Business Process Management: A Survey among Small and Medium Sized Enterprises / Gestão de Processos de Negócio: Um Survey entre Empresas Pequenas e Médias</i>	Feldbacher, Patrick; Suppan, Peter; Schweiger, Christina; Singer, Robert	2011	S-BPM ONE - LEARNING BY DOING - DOING BY LEARNING. Vol. 213. p. 296 - 312	1

**Fonte: Autor.**

**Quadro 156 - Fator organizacional: Responsabilidade Social**

	<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano de Publicação</b>	<b>Fonte</b>	<b>Citações</b>
1	<i>The Relationships Between Corporate Social Responsibility, Environmental Supplier Development, and Firm Performance / As Relações entre Responsabilidade Social Corporativa, Desenvolvimento de Fornecedores Ambiental e o Desempenho da Empresa</i>	Agan, Yavuz; Kuzey, Cemil; Acar, Mehmet Fatih; Acikgoz, Atif	2016	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION. Vol. 112. p. 1872 – 1881	1
2	<i>Organizational Context and the Implementation of Environmental and Social Practices: what Are the Linkages to Manufacturing Strategy? / Contexto Organizacional e Implementação de Práticas Ambientais e Sociais: quais São as Ligações para a Estratégia de Produção?</i>	Galeazzo, Ambra; Klassen, Robert D.	2015	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION. Vol. 108. p. 158 - 168	0
3	<i>Environmental Practices in Farm Hotels Pernambucano in the Customer's perspective / Práticas Socioambientais em Hotéis-fazenda do Agreste Pernambucano sob a Perspectiva do Cliente</i>	Souza, Viviane da Silva; Falcao Sobral, Marcos F.; Melo, Andre Souza	2015	REVISTA METROPOLITANA DE SUSTENTABILIDADE. Vol. 5. Edição 3.p. 104 – 130	0
4	<i>Corporate Social Responsibility and SME's Competitiveness / Responsabilidade Social Corporativa e Competitividade das PME</i>	Tantalo, Caterina; Caroli, Matteo G.; Vanevenhoven, Jeff	2012	INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT. Vol. 58. Edição 1-2.p. 129 – 151	1
5	<i>Extrinsic and Intrinsic Drivers of Corporate Social Performance: Evidence from Foreign and Domestic Firms in Mexico / Drivers Extrínsecos e Intrínsecos do Desempenho Social das Empresas: Evidência de Estrangeiros e Empresas</i>	Muller, Alan; Kolk, Ans	2010	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES. Vol. 47. Edição 1.p. 1 – 26	37

	<i>Nacionais no México</i>				
6	<i>Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian Companies? / Será que a Responsabilidade Social das Empresas Influenciam o Desempenho das Empresas Indianas?</i>	Mishra, Supriti; Suar, Damodar	2010	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS. Vol. 95. Edição 4.p. 571 – 601	33
7	<i>A Study of Management Perceptions of the Impact of Corporate Social Responsibility on Organisational Performance in Emerging Economies: The Case of Dubai / Um Estudo de Percepção de Gestão do Impacto da Responsabilidade Social sobre o Desempenho Organizacional em Economias Emergentes: O Caso de Dubai</i>	Rettab, Belaid; Ben Brik, Anis; Mellahi, Kamel	2009	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS.. Vol. 89. Edição 3.p. 371 – 390	39
8	<i>Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction / Programas Éticos, Responsabilidade Social Corporativa e Satisfação no Trabalho Percebida</i>	Valentine, Sean; Fleischman, Gary	2008	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS Vol. 77. Edição 2. p. 159 – 172	82
9	<i>Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches / A Responsabilidade Social Corporativa na Empresa Multinacional: Abordagens Estratégicas e Institucionais</i>	Husted, Bryan W.; Allen, David B.	2006	JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES. Vol. 37. Edição 6. p. 838 – 849	138
10	<i>Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices / Integração e Dissociação do Desempenho Social das Empresas: Compromissos de Gestão, Pressões Externas, e Práticas de Ética Empresarial</i>	Weaver, GR; Trevino, LK; Cochran, PL	1999	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL. Vol. 42. Edição 5. p. 539 – 552	237

Fonte: Autor.

Quadro 167 - Fator organizacional: Gestão de Pessoas / Recursos Humanos

	Título	Autor(es)	Ano de Publicação	Fonte	Citações
1	<i>Are the HR Responses of Small Firms Different from Large Firms in Times of Recession? / As Reações do RH de Pequenas Empresas são Diferentes das Grandes Empresas em Tempos de Recessão?</i>	Lai, Yanqing; Saridakis, George; Blackburn, Robert; Johnstone, Stewart	2016	JOURNAL OF BUSINESS VENTURING. Vol. 3.1 Edição 1.p. 113 – 131	0
2	<i>The Role of Human Resources and Organizational Factors in Ambidexterity / O Papel dos Recursos Humanos e Fatores Organizacionais em Ambidestria</i>	Junni, Paulina; Sarala, Riikka M.; Tarba, Shlomo Y.; Liu, Yipeng; Cooper, Cary L.	2015	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Vol. 54. p. S1 - S28	0
3	<i>Strategic Human Resources Management: Where Do We go from Here? / Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Para onde Vamos a partir Daqui?</i>	Becker, Brian E.; Huselid, Mark A.	2006	JOURNAL OF MANAGEMENT. Vol. 32. Edição 6. p. 898 - 925	283
4	<i>Human Resources and the Resource Based View of the Firm / Recursos Humanos e Visão da Empresa Baseada em Recursos</i>	Wright, PM; Dunford, BB; Snell, SA	2001	JOURNAL OF MANAGEMENT. Vol. 27. Edição 6. p. 701 - 721	502
5	<i>On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage / Ao Tornar-se um Parceiro Estratégico: O Papel dos Recursos Humanos em Ganhar Vantagem Competitiva</i>	Barney, JB; Wright, PM	1998	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Vol. 37. Edição 1. p. 31 - 46	416
6	<i>The Strength of a Weak State: The Rights Revolution and the Rise of Human Resources Management Divisions / A Força de um Estado Fraco: A Revolução dos Direitos e da Ascensão das Divisões de Gestão de Recursos Humanos</i>	Dobbin, F	1998	AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOGY. Vol. 104. Edição 2. p. 441 - 476	225

7	<i>Work-Family Conflict, Policies, and the Job-life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior Human Resources Research / Conflito Família- trabalho, Políticas e a Relação da Satisfação da Vida no Trabalho: Uma Revisão e Direções para a Pesquisa de Comportamento Organizacional de Recursos Humanos</i>	Kossek, EE; Ozeki, C	1998	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY. Vol. 83. Edição 2. p. 139 - 149	508
8	<i>On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage / Ao Tornar-se um Parceiro Estratégico: O Papel dos Recursos Humanos em Ganhar Vantagem Competitiva</i>	Barney, JB; Wright, PM	1998	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Vol. 37. Edição 1. p. 31 - 46	416
9	<i>The Strength of a Weak State: the Rights Revolution and the Rise of Human Resources Management Divisions / A Força de um Estado Fraco: A Revolução dos Direitos e da Ascensão das Divisões de Gestão de Recursos Humanos</i>	Dobbin, F	1998	AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOGY. Vol. 104. Edição 2. p. 441 - 476	225
10	<i>Designing Strategic Human-Resources Systems / Criando Estratégia de Sistemas de Recursos Humanos</i>	MILES, RE; SNOW, CC	1984	ORGANIZATIONAL DYNAMICS. Vol. 13. Edição 1. p. 36 - 52	240

**Fonte: Autor.**

**Quadro 178 - Fator organizacional: Gestão da Informação / Gestão do Conhecimento**

	<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano de Publicação</b>	<b>Fonte</b>	<b>Citações</b>
1	<i>The Impact of Knowledge Management and Social Capital on Dynamic Capability in Organizations / O Impacto da Gestão do Conhecimento e Capital Social na Capacidade Dinâmica nas Organizações</i>	van Reijssen, Jurriaan; Helms, Remko; Batenburg, Ronald; Foorthuis, Ralph	2015	KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE. Vol. 13. Edição 4. p. 401 - 417	0
2	<i>Organizational Culture and its Relationship with Knowledge Management Strategy: a Case Study / Cultura Organizacional e sua Relação com a Estratégia de Gestão do Conhecimento: um Estudo de Caso</i>	Mojibi, Toraj; Hosseinzadeh, Somayeh; Khojasteh, Yacob	2015	KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE Vol. 13 Edição 3p. 281 - 288	0
3	<i>The Influence of Knowledge Management on Financial and Non-Financial Performance / A Influência da Gestão do Conhecimento no Desempenho Financeiro e nãoFinanceiro</i>	Oztekin, Asil; Delen, Dursun; Zaim, Halil; Turkyilmaz, Ali; Zaim, Selim	2015	JOURNAL OF INFORMATION & KNOWLEDGE MANAGEMENT. Vol. 14. Edição 2.	0
4	<i>Knowledge Management and the Creation of Business Values / Gestão do Conhecimento e Criação de Valor do Negócio</i>	Mousavizadeh, Mohammadreza; Harden, Gina; Ryan, Sherry; Windsor, John	2015	JOURNAL OF COMPUTER INFORMATION SYSTEMS. Vol. 55. Edição 4. p. 35 - 45	0
5	<i>The Spread of Knowledge Management in SMEs: A Scenary in Evolution / A Propagação da Gestão do Conhecimento nas PME: um Cenário em Evolução</i>	Cerchione, R.; Esposito, E.; Spadaro, M. R.	2015	SUSTAINABILITY Vol. 7 Edição 8p. 10210 - 10232	1
6	<i>Contextual Factors Affecting Knowledge Management Diffusion in SMEs / Fatores Contextuais que Afetam a Difusão de Gestão do Conhecimento nas PME</i>	Lin, Hsiu-Fen	2014	INDUSTRIAL MANAGEMENT & DATA SYSTEMS. Vol. 114. Edição 9. p. 1415 - 1437	2
7	<i>The Management of Knowledge Resources in SMEs: an Australian Case</i>	Coyte, Rodney; Ricceri, Federica;	2012	JOURNAL OF KNOWLEDGE	10

	<i>Study / A Gestão dos Recursos de Conhecimento nas PME: um Estudo de Caso Australiano</i>	Guthrie, James		MANAGEMENT. Vol. 16. Edição 5. p. 789 - 807	
8	<i>Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management / Ligando a Cultura Organizacional, Estrutura, Estratégia e Eficácia Organizacional: Medindo o Papel da Gestão do Conhecimento</i>	Zheng, Wei; Yang, Baiyin; McLean, Gary N.	2010	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH. Vol. 6.3 Edição 7. p. 763 - 771	85
9	<i>Knowledge Management Metrics / Métricas de Gestão do Conhecimento</i>	Bose, R	2004	INDUSTRIAL MANAGEMENT & DATA SYSTEMS. Vol. 104. Edição 5-6. p. 457 - 468	71
10	<i>Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: an Integrative View and Empirical Examination / Facilitadores de Gestão do Conhecimento, Processos e Desempenho Organizacional: uma Visão Integrada e Exame Empírico</i>	Lee, H; Choi, B	2003	JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS. Vol. 20. Edição 1. p. 179 - 228	398

**Fonte: Autor.**

**Quadro 189 - Fator organizacional: Liderança.**

	<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano de Publicação</b>	<b>Fonte</b>	<b>Citações</b>
1	<i>Can Knowledge-Intensive Teamwork Be Managed? Examining the Roles of HRM Systems, Leadership, and Tacit Knowledge / Conhecimento de trabalho intensivo em equipe pode ser gerenciado? O exame dos papéis de Sistemas de gestão de recursos humanos, Liderança e Conhecimento Tácito</i>	Chuang, Chih-Hsun; Jackson, Susan E.; Jiang, Yuan	2016	JOURNAL OF MANAGEMENT. Volume 42. Edição 2. p. 524-554	4
2	<i>Leading Empowered teams: an Examination of the Role of External Team Leaders and Team Coaches / Liderando equipes habilitadas: um exame do papel dos líderes de equipe externas e treinadores da equipe.</i>	Rapp, Tammy L.; Gilson, Lucy L.; Mathieu, John E.; et al.	2016	LEADERSHIP QUARTERLY Volume 27. Edição 1. p. 109-123	0
3	<i>A Review of Multilevel Regulatory Focus in Organizations / Uma revisão de Multi Nível com Foco Regulatório nas Organizações</i>	Johnson, Paul D.; Smith, Mickey B.; Wallace, J. Craig; et al.	2015	JOURNAL OF MANAGEMENT. Vol. 41. Edição 5. p 1501-1529	0
4	<i>Leadership styles in SMEs: a Mixed-Method Approach / O Estilo de Liderança em PMEs: uma Abordagem de Método Misto.</i>	Franco, M.; Matos, P. G.	2015	INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT JOURNAL. Vol. 11. Edição 2. p. 425 - 451	0
5	<i>Cultural Differences in Leadership in SMEs: new Product Development in China and Germany / As Diferenças Culturais na Liderança nas PMEs: Desenvolvimento de Novos Produtos na China e na Alemanha</i>	Brettel, Malte; Land, Simon; Thalmann, Julia; Austermann, Dominik	2012	EUROPEAN JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT. Vol. 6. Edição 6. p. 651 - 675	0

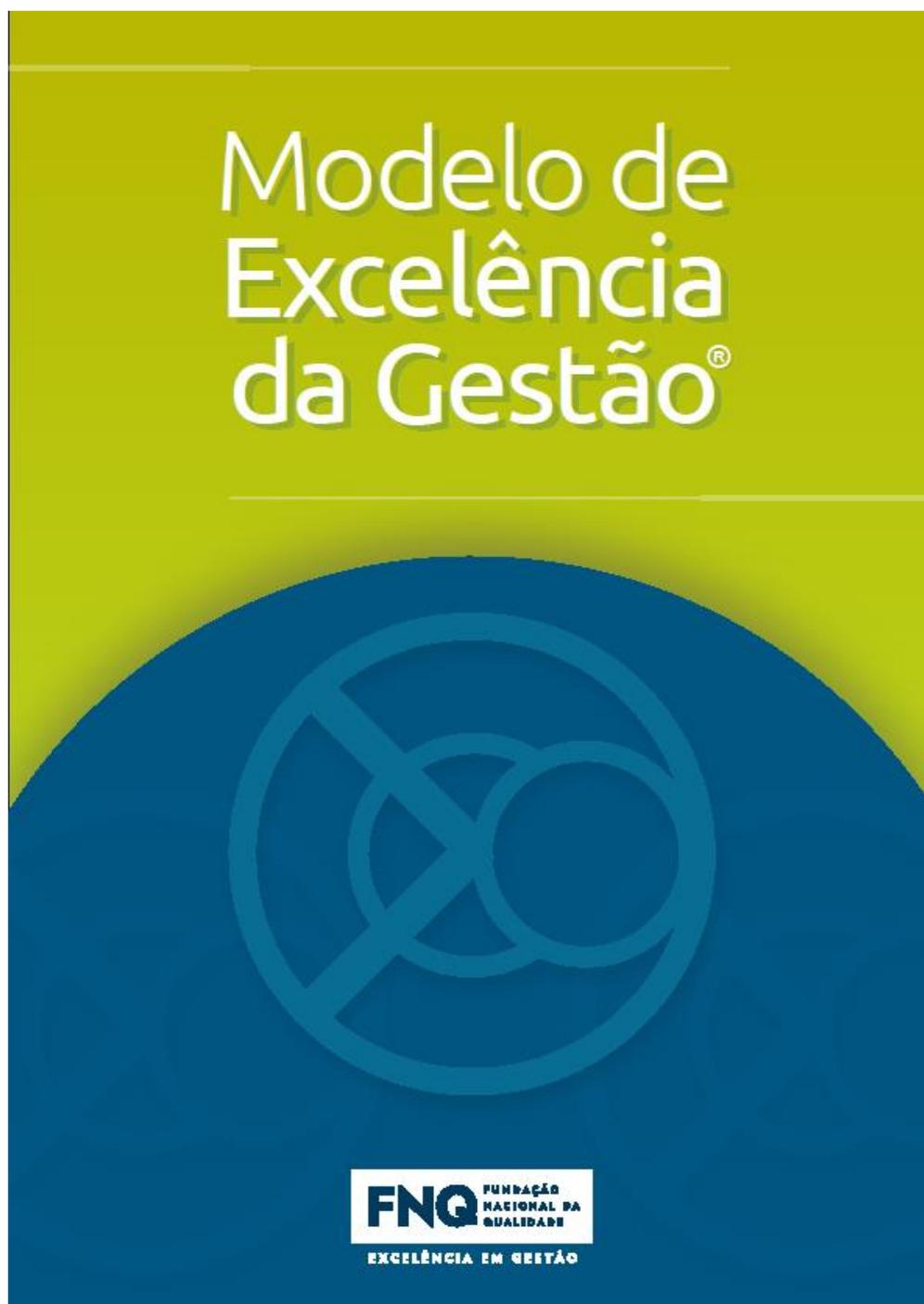
6	<i>Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance / Delegação da Liderança em Equipes de Gerenciamento: Efeitos sobre o Conhecimento Compartilhado, Eficácia e Desempenho</i>	Srivastava, Abhishek; Bartol, Kathryn M.; Locke, Edwin A.	2006	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL. Vol. 49. Edição 6. p. 1239 – 1251	210
7	<i>Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-managing Work teams / Gerir a partir do Limite: A Liderança Eficaz de Equipes de Trabalho Auto-geridas</i>	Druskat, VU; Wheeler, JV	2003	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL. Vol. 46. Edição 4. p. 435 – 457	123
8	<i>The External Leadership of Self-managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events / A Liderança Externa de Equipes Auto-geridas: Intervindo no Contexto de Eventos Singulares e Disruptivos</i>	Morgeson, FP	2005	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY. Vol. 90. Edição 3. p. 497 – 508	100
9	<i>Strategic leadership and Executive Innovation Influence: an International Multi-cluster Comparative Study / Liderança Estratégica e Influência Inovadora Executiva: Um Estudo Comparativo Multi-cluster Internacional</i>	Elenkov, DS; Judge, W; Wright, P	2005	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. Vol. 26. Edição 7. p. 665 – 682	90
10	<i>CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: the Mediating Role of Human-capital-enhancing Human Resource Management / Liderança Transformacional CEO e Resultados Organizacionais: o Papel Mediador do Melhoramento do Capital Humano Gerindo Recursos Humanos</i>	Zhu, WC; Chew, IKH; Spangler, WD	2005	LEADERSHIP QUARTERLY. Vol. 16. Edição 1. p. 39 – 52	82

**Fonte: Autor.**

## APÊNDICE C – Cadernos de gestão da Fundação Nacional da Qualidade

A seguir, ilustram-se as capas dos cadernos de gestão utilizados neste trabalho.

Todos estes e outros cadernos de gestão, encontram-se disponíveis na página da Fundação Nacional da Qualidade: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes>>.



# Sistema de Indicadores



**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

# Sistemas de Gestão

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO



#5

EMPREENDEDORISMO

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

*Outubro de 2014*



# #6

## GESTÃO POR PROCESSOS

**FNQ** FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO



#7

GESTÃO DE  
PESSOAS

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO



#9

GESTÃO  
SUSTENTÁVEL

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO