

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Katherin Misura de Oliveira

**SUA EXCELÊNCIA A “INFORMALIDADE”: GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS
NUM BAIRRO PERIFÉRICO DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2016

Katherin Misura de Oliveira

**SUA EXCELÊNCIA A “INFORMALIDADE”: GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS
NUM BAIRRO PERIFÉRICO DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira

**Porto Alegre
2016**

Katherin Misura de Oliveira

**SUA EXCELÊNCIA A “INFORMALIDADE”: GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS
NUM BAIRRO PERIFÉRICO DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira

Conceito final:

Aprovado em: ____ de _____ de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira (orientador)

Profa Dra. Fernanda Tarabal Lopes

AGRADECIMENTOS

Dedico esse trabalho a muitas pessoas, que de alguma forma fizeram parte dele e tornou ele possível.

Dedico esse trabalho a quem sempre foi meu maior exemplo, minha mãe Ernesta Misura, “*In memorian*”. As memórias atravessam décadas e ela é meu modelo de luta, dedicação e persistência. Lembro quando eu dizia que queria trabalhar na fábrica, quando ficava folhando os cadernos do supletivo da mãe, das nossas viagens ao Paraguai, da alegria que ela levava onde estava. Desde pequena a admiro, pois sempre deu o melhor de si e jamais desistiu. Também aproveito para agradecê-la por tudo que me proporcionou.

Agradeço a quem me acolheu e deu todo tipo de sustento, meus tios Carolina Misura e Dan Jorge Garcia Dutra, que me acompanham desde o início dessa trajetória, ponderando os momentos difíceis e celebrando as conquistas. Levo comigo um pensamento da minha tia: temos que aprender a fazer as coisas, ninguém faz pela gente. Obrigada pelo afeto, valores e amparo no dia-a-dia (eu escreveria muitas páginas para expressar toda gratidão nesse momento).

Agradeço aos “irmãos” que a vida me deu, Mauro e Mano, não poderia chamá-los de primos, a convivência não permite mais.

Agradeço aos amigos de infância, que muito dividiram comigo o doce sabor de exercer o direito de ser feliz sem limites, de cair no areião e sair correndo para a próxima brincadeira, eles que passaram ótimos dias comigo.

Não posso deixar de agradecer aos amigos pelo carinho, autenticidade e cumplicidade – mesmo na distância de alguns. Aos que muitos ombros me deram nos momentos mais tenebrosos, aos que levantaram um brinde comigo, aos que confiaram algo, aos que mostraram zelo. Sem as amizades o que seria de nós? Talvez eu tenha a sorte de ter bons amigos, os melhores que a vida pode oferecer.

Agradeço ao meu namorado, Felipe, por ser compreensivo às ausências, ao mau humor devido ao cansaço.

Agradeço ao pessoal da faculdade. Mesmo desconfirmando os últimos eventos, sempre serão “Os Confirmados”. Valeu pelas viagens, pelos “Moacir”, pelos “Xirús”, pelas festas, pelos “DAFAS” sensacionais, pelas nossas histórias. A palavra

“parceria” fez todo o sentido com vocês. Aqui agradeço por ter o “*Kathmóvel*”, que foi fundamental para esses feitos.

Agradeço ao querido orientador Fábio, que com paciência e descontração caminhou comigo por esse trabalho. Sou grata pelo total apoio às ideias com encorajamento que poucos professores inspiram.

Agradeço aos professores da EA pelas aulas ministradas, pelos inúmeros trabalhos em grupo que, particularmente, sempre ensinaram mais e fizeram mais sentido que uma prova. Também aos professores que tive antes desses, pois deram toda a base e contribuíram meu egresso na universidade pública.

Agradecer à vida, sempre com alegria. Agradecer é pouco. Por isso lutar, conquistar e vencer. Lembrar que a vida não é feita de destinos, mas do meio do caminho que traçamos para chegar ao ponto final.

RESUMO

Este trabalho buscou compreender as práticas administrativas dos empreendedores da Lomba do Pinheiro, um bairro periférico de Porto Alegre, RS. É uma pesquisa de caráter exploratório com enfoque qualitativo. Foram selecionados os pequenos negócios de maior longevidade para aplicação de um questionário modelo utilizado pelo SEBRAE, com o objetivo de identificar dimensões de excelência em gestão. Durante a coleta de dados, verificou-se a inadequação da ferramenta, o que levou a autora a repensar sua compreensão da realidade local. As dificuldades de compreensão e linguagem de parte dos entrevistados levaram ao ajuste da estratégia de coleta de dados, via anotações e questões complementares. Observou-se que a dimensão cultural é central à compreensão da administração naquele contexto, uma vez que elementos de ordem cultural se manifestavam nas práticas cotidianas dos empreendimentos. As conclusões apontam a distância entre modelos teóricos – nesse caso aqueles da chamada “excelência” – e realidade das práticas administrativas. Ao mesmo tempo, foi possível relacionar o modelo revelado inadequado a pressupostos culturais japoneses, muito diferentes daqueles do local em que a pesquisa foi realizada. Isto pode explicar, em parte, seu fracasso.

Palavras Chave: cultura, pequena empresa, modelo de gestão.

ABSTRACT

The research aims to understand the administrative practices of entrepreneurs from Lomba do Pinheiro, a peripheral district of Porto Alegre, a city in southern Brazil. It is an exploratory research with a qualitative approach. Small businesses which last longer were selected to apply a standard questionnaire largely used by SEBRAE, in order to identify dimensions of excellence in management. During data collection, the inadequacy of the tool was verified and the author was forced to re-frame her understanding of the local reality. The cognitive difficulties of some of the interviewees led to the adjustment of the data collection strategy, through a note handbook and complementary questions. Following observations, the cultural dimension seems to be central to the understanding of management in that context, since cultural elements manifested themselves in the daily practices of the enterprises. The conclusions point out to the distance between theoretical models – in this case those of the so-called "excellence" – and the reality of management practices. At the same time, it was possible to relate the inadequate revealed model to its Japanese cultural assumptions, very different from those in place where the research was conducted. This may explain, in part, its failure.

Keywords: culture, small business, management model.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Visão integrada do sistema de ação cultural brasileiro	21
Figura 2. A produção vista como um sistema	29
Figura 3. Mandala do MEG	33

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1. Dados das empresas visitadas	37
Tabela 2. Resultado financeiro do triênio (2014-2016).....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
JUSE	<i>Japanese Union of Scientists and Engineers</i>
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MPE	micro e pequenas empresas
PDCA	<i>Plan, Do, Check and Action</i>
PDCL	<i>Plan, Do, Check and Learn</i>
PGQP	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

INTRODUÇÃO	12
OBJETIVOS	14
1. GESTÃO E CULTURA	16
1.1. CULTURA	16
1.1.1. A CULTURA NACIONAL	19
1.1.2. A CULTURA ORGANIZACIONAL	25
2. QUALIDADE TOTAL	27
2.1. O MODELO DA QUALIDADE TOTAL E A DISSEMINAÇÃO DOS PRÊMIOS	31
2.2. A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ) E O PRÊMIO MPE BRASIL	34
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
4. RESULTADOS	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS.....	50
ANEXO.....	52

INTRODUÇÃO

A expansão dos mercados, a escassez de recursos e a tecnologia compõem um cenário de alta competitividade para as empresas. Repercutindo, desta forma, a adoção de estratégias que gerem a sustentação e diferenciação frente aos concorrentes. É este o intuito que move as instituições de fomento ao desenvolvimento empresarial a promoverem prêmios e modelos de excelência em gestão. A utilização desses modelos possibilita a comparação das práticas no cotidiano das organizações, com destaque para aquelas premiadas pela condução excelente dos seus negócios, configurando referências – o que se costumou chamar no jargão administrativo de *benchmarks* – da excelência em gestão (CARDOSO, 2008).

No Brasil, uma das mais importantes referências é o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), elaborado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o qual premia empresas de vários portes e setores pelo desempenho na gestão. Este modelo é adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e outras instituições parceiras para premiar as micro e pequenas empresas. No Rio Grande do Sul, o modelo foi disseminado pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), o qual reconhece, via premiação, organizações que se destacam na busca pela melhoria da gestão e que estejam alinhadas com a excelência em gestão. Trata-se, portanto, de um modelo legitimado institucionalmente para essa finalidade.

Na presente pesquisa, o objetivo era entender o funcionamento da administração dos negócios num determinado contexto socioeconômico de precariedade, no bairro da Lomba do Pinheiro em Porto Alegre (RS). Verificou-se a intensa presença de micro e pequenas empresas (MPE) no ambiente pesquisado, por isso a opção foi mimetizar o SEBRAE. Optou-se assim pelo modelo chamado MPE Brasil, instrumento de avaliação, utilizado pela instituição, construído a partir de uma adaptação do modelo de excelência da FNQ. Trata-se de ferramenta de análise consagrada que contém um questionário formatado para coleta de dados frequentemente aplicado pela instituição para avaliar e premiar pequenos negócios. Ao utilizar esta ferramenta o pressuposto era que fosse capaz de representar adequadamente as práticas de gestão dos pequenos empreendimentos da Lomba do Pinheiro.

Essa região, na Zona Leste de Porto Alegre, é um bairro originalmente rural, cuja população é composta majoritariamente por pessoas vindas do interior do estado. Nos anos 1960/1970, passou a receber moradores de bairros da capital. Segundo o Centro de Pesquisa Histórica vinculado à Coordenação de Memória Cultural da Secretaria Municipal de Cultura, até meados dos anos 40, o bairro manteve suas características rurais, com a produção local de hortifrutigranjeiros, sendo estes comercializados no centro de Porto Alegre. Atualmente, com a ampliação e intensificação da ocupação, a Lomba do Pinheiro carrega um conjunto de problemas sociais: concentração de população baixa renda, nível de escolaridade baixo, com uma das maiores populações da cidade. Segundo a Prefeitura de Porto Alegre, o bairro representa 4,42% da população do município, numa área de 50,65 km², equivalente a 10,64% da área total de Porto Alegre. A população economicamente ativa é de 59,25%. Os dados referentes à educação refletem os piores índices entre os bairros do município, em 2014, 81,37% da população obteve aprovação no ensino Fundamental e 63,69% aprovação no ensino Médio. A região também figura como um dos piores índices de Desenvolvimento Humano Municipal (a saber, 0,683) o que demonstra o grau precário de desenvolvimento econômico e qualidade de vida da população (IBGE,2015).

O percurso deste estudo teve início, então, com a identificação do volume de microempresas formalizadas no bairro, tendo sido selecionadas as mais antigas. As empresas de maior longevidade foram alvo da pesquisa, já que o fato delas existirem por mais tempo é indicativo de sucesso na gestão desses empreendimentos, ou ainda, que essas empresas são as mais competitivas.

Procedeu-se à aplicação do questionário MPE Brasil. Logo nas primeiras tentativas, ficaram evidentes os obstáculos que teriam de ser enfrentados, devido à grande dificuldade de entendimento da linguagem do questionário. O resultado foi a constatação de que o modelo não contemplava aquela realidade e seu contexto, visto que não representava as práticas gerenciais e administrativas do ponto de vista dos próprios empreendedores praticantes.

Isto obrigou a repensar a pesquisa. Assim sendo, buscou-se entender o modelo pressuposto naquele questionário e os valores que o integram e definem especificidades na forma de gerir e administrar. Foram identificadas as matrizes culturais, econômicas e históricas do modelo de gestão tido como referência da administração excelente e universal das MPE. Logo, foi identificada uma literatura

que versa sobre a cultura e a administração brasileira, determinante importante para a reorganização da pesquisa. Portanto, este trabalho fará a discussão dos achados empíricos, buscando entender a forma de administrar e gerir naquele contexto determinado, com uma nova aproximação: a administração à moda brasileira. Com base na análise dos resultados, buscaremos compreender, através da dimensão da Cultura, que os modelos de gestão não são absolutos e operam diferentemente de acordo com o contexto.

A estratégia de exposição não acompanha o itinerário da “descoberta” descrito nesta introdução. A revisão teórica segue um roteiro que vai da cultura à gestão, de modo a fundamentar a crítica aos modelos da excelência. Em seguida, discutem-se brevemente esses modelos, sua origem e pressupostos.

OBJETIVOS

Está seção explicita o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo. O objetivo geral é a questão central a ser desdobrada em objetivos específicos, que expressam as etapas intermediárias necessárias para se atingir o objetivo geral, especialmente através da apropriação e do levantamento das informações relevantes para se realizar o estudo.

Objetivo Geral

Num primeiro momento, o objetivo do estudo foi entender a gestão das microempresas na Lomba do Pinheiro, identificando práticas por meio do modelo de excelência MPE Brasil do SEBRAE. A aplicação dos questionários foi tão frustrante que levou a pesquisadora a repensar o objetivo. Depois de refletir sobre os motivos do fracasso na coleta de dados, a decisão foi manter o objetivo inicial de entender a gestão das empresas, porém buscando explicar a inadequação do modelo (e do questionário) ao contexto econômico e sociocultural da pesquisa.

Objetivos Específicos

A fim de atingir o objetivo geral, esse trabalho compõe-se dos seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar o hiato entre práticas de gestão reais e aquelas preconizadas pelo modelo MPE Brasil;
- b) Investigar a origem e pressupostos dos modelos MPE Brasil;
- c) Identificar as dimensões relevantes da inadequação do modelo à realidade investigada;
- d) Explicar as práticas de gestão encontradas no ambiente de negócios da pesquisa utilizando uma perspectiva teórica crítica àquela do modelo teórico MPE Brasil;

1. GESTÃO E CULTURA

Com intuito de contribuir para a sustentação e compreensão deste estudo, apresentam-se, nesta seção, as matrizes teóricas sobre gestão e cultura, a fim de fazer uma reflexão sobre suas interferências.

1.1. CULTURA

Cultura não é um conceito único ou hermético, permite um entendimento antropológico e sociológico. Refere-se ao conjunto de crenças, regras, linguagem, comportamento, bem como processos, símbolos (sob um aspecto material) estruturados por uma vivência, contextos e épocas, formando a identidade de grupos, comunidades, sociedades, países. Motta (1997) cita algumas formas de conceituar a cultura:

Para alguns a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita está a noção de ambiente como se fosse de sobrevivência e crescimento. Para outros, a cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. [...] Outra forma de ver cultura parte do inconsciente humano. [...] Outra visão procura concentrar-se nas formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades. (MOTTA, 1997, p.16)

A cultura pode ser entendida por diversos prismas, estão arraigadas nas comunidades, no inconsciente humano, na cognição coletiva dentro de uma conjuntura. Para Chanlat (2010), a cultura ainda se impregna com outros fatores, em elementos textuais e contextuais da interação entre os atores, além de ser fator de influência nas formas de atingir resultados nas organizações.

Para Trompenaars (1994), pode se compreender a cultura pela forma com que determinados grupos de pessoas interpretam e entendem o mundo, pois ela é influenciadora das ações e decisões das pessoas. Assume-se que a orientação das pessoas é distinta, visto que percebem a realidade como um “sistema de significados”. Portanto, um mesmo objeto pode ser descrito, valorizado e entendido por diferentes ângulos, dependendo da orientação da pessoa ou da organização que

está agindo sobre ele. O conceito de cultura compõe-se em sete dimensões fundamentais, esses são entendidas por níveis ou camadas:

a) Artefatos e produtos: nível mais externo que representa a cultura explícita e observável, como língua, comida típica, arquitetura local, cultivos, vestimentas, artes. Esses elementos caracterizam a origem das pessoas;

b) Normas e valores: nível mediano, noção do que é certo e errado, ou seja normas sociais, bem como estão presentes os valores balizadores dessas dicotomias (bom X mau, certo X errado). As normativas refletem como os indivíduos devem se comportar e os valores refletem os desejos, intrínsecos nos indivíduos;

c) Premissas sobre existência: centro desse sistema de cultura está a sobrevivência; cada povo tem um desafio para sobreviver como frio extremo, secas, inundações, vendavais.

Cada nível representa um nível de cultura, sendo respectivamente, cultura nacional, empresarial e culturas mais específicas, locais, departamentais. Ainda, para entendermos esse sistema de Trompenaars, consideremos que a cultura tem um papel fundamental de solucionar um problema. Assim, diferentes soluções serão necessárias para diferentes problemas, como pode ser identificado nas sete dimensões fundamentais da cultura (Trompenaars, 1994):

a) Universalismo e particularismo - de um lado está o universalismo, onde não se pondera circunstâncias a dadas soluções, o que é bom será bom para todos, esse critério sempre é aplicável (do que é bom). Enquanto isso, para o raciocínio particularismo os relacionamentos e circunstâncias específicas tem maior importância.

b) Individualismo e coletivismo - aqui é explorada a seguinte situação: as pessoas se percebem indivíduos ou como integrantes de um grupo? Contramonos nos indivíduos para que contribuam para a coletividade ou consideremos a coletividade comum aos vários indivíduos? As práticas individualistas que demonstram o desejo de distinção do indivíduo frente ao grupo (prêmios, promoções, desempenho condecorado) não são parte da cultura coletivista. No individualismo pressupõe-se que pessoas geniais criam negócios e produtos, logo merecem salários e créditos distintos. Contudo, para um feito desses qual a participação de empregados ou colaboradores está envolvido? É possível executar uma ideia ou um projeto verdadeiramente sozinho?

c) O neutro e o emocional – a interpessoalidade tem suas emoções e razões, são posturas que se complementam e que chamamos de afetividade. As culturas se diferenciam pelo grau de afetividade que tem, o quanto reprimem ou demonstram seus afetos.

d) O específico e o difuso – essa dimensão trabalha com o envolvimento nos relacionamentos, onde no contexto específico há um distanciamento da relação para a atividade entre pessoas, enquanto no contexto difuso, as relações pessoais e de trabalho se confundem, há personalismo. Relaciona-se essa dimensão com a importância da lealdade e dos elos humanos.

e) A conquista e a atribuição – essa dimensão vai observar o *status*. Sendo esse atribuído ou conquistado. Esse advém de um julgamento por um feito seu, enquanto aquele se concede por seu nascimento, parentesco, sexo, formação acadêmica e por quem você se conecta.

f) Atitudes em relação ao tempo – as percepções de tempo são relativas, nem todos o percebem da mesma forma ou lhe dão igual importância. Algumas culturas vão importar-se mais com o passado, outras com planos futuros. Aqui vejamos três diferenças culturais que influenciam no contexto empresarial: a) voltada ao presente, sem tradições e que não projeta o futuro; b) voltada ao passado, focada nas tradições, na manutenção delas; c) voltada ao futuro, planejam o futuro.

g) Atitudes em relação ao ambiente: essa dimensão fala sobre a possibilidade das atitudes serem de “dentro para fora”, surgindo do indivíduo, ou ainda de “fora para dentro”, sendo o mundo mais forte que o indivíduo nesse caso. Quem controla a natureza? Quem influencia quem? Podemos adaptar as influências externas para atingir a eficácia, podemos aceitar as formas mercadológicas, novas tecnologias, priorizar a postura da clientela e isso ser mais benéfico para as decisões e atitudes de determinada organização.

Desta forma, para Trompenaars (1994), as características que evidenciam a dimensão de determinada cultura. Entender as dimensões colabora no entendimento das reações, otimizando o posicionamento das organizações, suas estratégias, sua cultura.

Fica evidente que em todas as definições apresentadas, basicamente, temos dois pontos-chave em comum:

- a) Comportamentos e atitudes são resultados de valores e ideias latentes nos indivíduos ou de seu grupo local;
- b) Diferentes grupos têm identidades culturais distintas, podendo chegar a soluções diferentes para os mesmos tipos de problemas;

Dessa forma, quando identificamos uma cultura, nos referimos aos comportamentos gerais e que se repetem em determinado contexto e grupos de pessoas e impactam a forma com que elas entendem e interpretam o mundo. A fim de delimitar o entendimento da cultura de modo a aproximá-lo de nosso objeto de estudo, definimos os seguintes focos de análise: cultura nacional, cultura organizacional e empresarial.

1.1.1. A CULTURA NACIONAL

As diversas sociedades trazem consigo traços de sua história. As características de uma cultura nacional são uma longa construção, que foi sendo moldada por conjunturas e estruturas de cada espaço e tempo social. Daí que a cultura seja distinta em regiões e países diferentes, cada qual com suas peculiaridades de comportamento na sociedade e nos grupos que a compõem.

Segundo Hofstede (2005), a cultura nacional é “a programação coletiva da mente que distingue membros de um grupo, ou categorias de pessoas, de outro”. Em seu estudo, Hofstede analisou empresas com filiais em diversos países, demonstrando que ainda que houvesse a intenção de reproduzir um método de gestão idêntico na matriz e nas filiais, havia muitas diferenças e os comportamentos e expectativas destoavam. O pesquisador atribuiu a diferença à cultura nacional, constatando que não existe um padrão universal de gestão, e que este deve ser deliberadamente adaptado à cultura local.

O autor elenca dimensões pelas quais podemos entender os elementos da Cultura Nacional, sendo mais recente a adição da quinta e sexta dimensões:

- a) Coletivismo X Individualismo – o grau com que os indivíduos são integrados em grupos, estando aí a intensidade de lealdade, força do grupo e coesão entre os que pertencem a ele;

b) Distância do poder – a medida com a qual os participantes pouco empoderados aceitam a distribuição desigual de poder;

c) Evitação da incerteza – mede o incômodo das situações que não são estáveis, ou seja, opostas às práticas formalizadas e previsíveis;

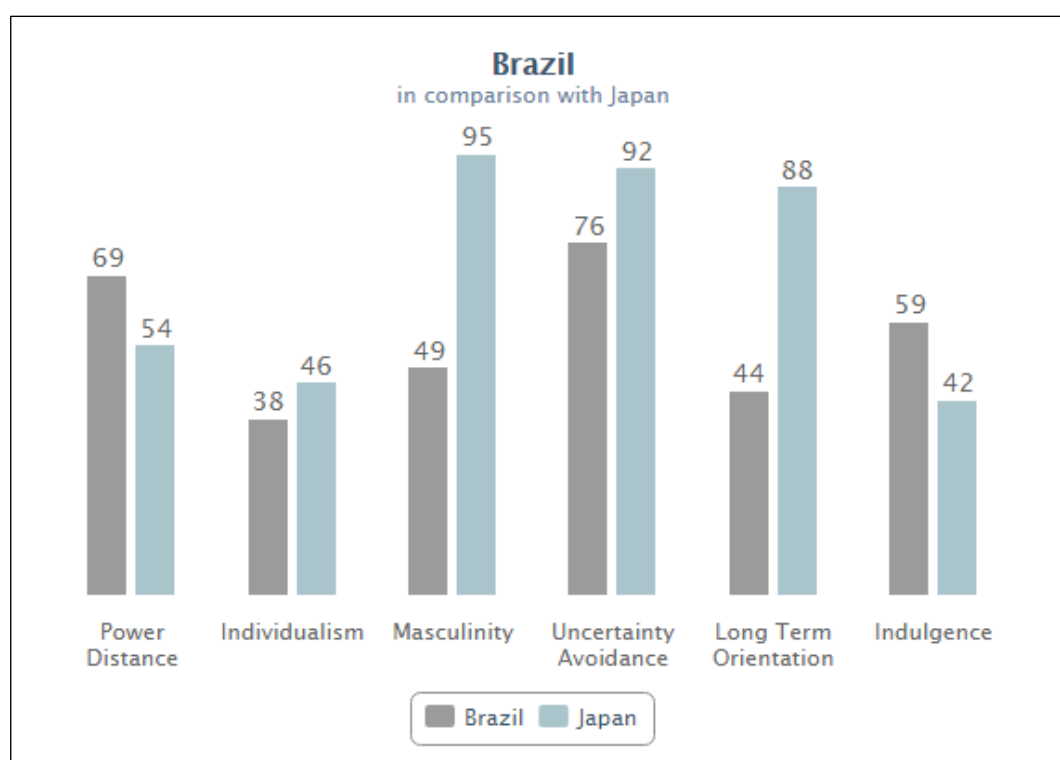
d) Masculinidade X Feminilidade – comportamentos antagônicos que, no caso masculino, enfatizam aspectos materiais, no feminino enfatizam as pessoas, os relacionamentos entre elas e a preocupação com o próximo.

e) Orientação de longo prazo X curto prazo – esta dimensão foi adicionada posteriormente e observa o quanto uma sociedade está inclinada a ações que levam a ganhos futuros. As sociedades orientadas para o curto prazo estariam arraigadas com seu passado e presente privilegiando suas tradições, o orgulho nacional, preservação da sua integridade e cumprimento das suas obrigações sociais;

f) Indulgência X Contenção – esta dimensão enfatiza o nível de controle do indivíduo frente aos seus desejos e impulsos. Sendo indulgente aquele que tem um fraco controle, ao passo que um forte controle é definido como contenção. Na cultura contida, a vida é dura de viver e o dever dá sentido às ações.

Abaixo um gráfico comparativo entre o Brasil e o Japão. Observando o gráfico, quanto mais próximo dos 100 pontos, mais a característica se manifesta.

Gráfico 1- Comparação da Cultura Nacional do Brasil e Japão.



Fonte: Hofstede (2015)

Podemos destacar, dessa forma que a relação cultura de Hofstede entre Brasil e Japão, pelo menos, em duas dimensões se opõem: masculinidade do Japão versus a feminilidade brasileira e a orientação de curto longo prazo presente na cultura japonesa, enquanto o Brasil opera mais em curto prazo. Sendo assim, a transposição de modelos de gestão para diferentes países acarreta distorção, já que cada país tem sua cultura. Uma forma de enxergarmos, de modo comparativo, as diferenças entre Brasil e Japão dentro das dimensões de Hofstede estão evidentes no Gráfico 1. A pesquisa de Hofstede evidencia que a cultura é uma das dimensões da Administração, sendo possível compreender as práticas gerenciais locais como expressões de uma cultura específica.

Para Motta (1997), toda cultura nacional pode ser compreendida pelos traços marcados pelo passado histórico das sociedades. Após longa análise do passado brasileiro, o autor sumarizou cinco traços característicos, que são:

a) Hierarquia – é o traço que nos remete às origens coloniais e escravocratas. Sendo o sistema patriarcal que estabeleceu o poder e o centralizou nessa figura, o patriarca, “a família colonial forneceu a ideia da normalidade do poder, da respeitabilidade e da obediência irrestrita” (MOTTA, 1997. P.46). Desse núcleo, se estabeleceu a convivência de governantes e governados, uma noção hierárquica com centralização de poder, ficando claro nas relações de graus de superioridade/inferioridade nas diversas relações sociais.

b) Personalismo – desde os tempos senhoriais brasileiros, trocas de favores e concessões de privilégios são registradas. Negando toda lógica liberal que sofremos certa influência, os processos adaptam-se aos interesses e relações pessoais da oligarquia agrária.

A ideologia impessoal do liberalismo democrático jamais se naturalizou integralmente entre nós Um aristocrata rural e semifeudal importaram-a e tratou de acomodá-la, assimilando efetivamente os princípios capitalistas até onde coincidiam com seus interesses e privilégios. (MOTTA, 1997, p.47).

A rede de relações firmadas pelas pessoas cria variações de muitos aspectos de ordem social e política. O brasileiro sabe, por exemplo, que muitos cargos políticos são ocupados por pessoas com estreita relação pessoal com alguém com

poder, e não por suas capacidades. Bem como, nossas relações “acalouradas” se baseiam no tratamento pessoal e de alta proximidade. Nós, brasileiros somos integrados a todo conjunto social que nos cerca. Motta (1997) ainda destaca a relação paternalista entre empregador e empregado, fazendo um paralelo com a relação de confiança pai/filho, na qual amarra esse àquele através de controle financeiro e sentimento de lealdade.

c) Malandragem – proveniente das desigualdades que o povo brasileiro sempre se encontrou, as pessoas buscam na vida um modo de sobrevivência. Sendo uma estratégia para elas estruturarem laços com personalidade e, podemos dizer que de intimidade. Aqui figura um grande conhecido entre nós: o “jeitinho” brasileiro, que está como um intermediário quando temos relações dualísticas de bem e mal, bom e ruim, certo e errado. Em outros países essa concepção é absurda, contudo essa flexibilidade está arraigada em nossa cultura nacional. Essa malandragem é composta por elementos como capacidade de adaptação, criatividade e flexibilidade.

d) Sensualismo – colonizado por Portugueses, os quais tinham em seu catolicismo uma dose de poligamia advinda das raízes mouras ou árabes, o colonizador chega em solo brasileiro trazendo seu apreço pela carne e pelo fálico. Também desenvolve aqui diversas relações com os indígenas, povo poligâmico. O culto fálico esteve presente na constituição da população desde o seu início, população que aumentou consideravelmente nesse período. Portanto, não fica distante relacionar isso ao fato das relações serem afetivas e próximas, ou ainda calorosas, em nosso país. O sensualismo é presente, o brasileiro tem a malícia em sua veia.

e) Aventureiro – o imediatismo está presente nessa característica brasileira, o desejo do retorno com o esforço mínimo e no curto prazo. Além disso, o desprezo por atividades manuais, sendo essa destinada ao escravo, ao baixo escalão da sociedade.

Motta concorda com Hofstede quanto à questão de a cultura nacional interagir diretamente a forma de administrar as organizações. Segundo pesquisa de Barros e Prates (1997), não basta pensarmos isoladamente a cultura, pois ela se integra com outros elementos o que resulta no “estilo brasileiro de administrar”. Os traços do brasileiro têm sua razão de ser, ainda que outros traços estejam presentes na cultura no nível organizacional. O estilo brasileiro é definido como um “modelo de

Figura 1 - Visão integrada do sistema de ação cultural brasileiro.



Fonte: Prates e Barros (1997,p.59)

ação cultura brasileira” (vide Figura 1), que se divide em quatro subsistemas: *institucional e pessoal, o dos líderes e liderados.*

O subsistema “Líderes” pode ser entendido como a interceptação da concentração de poder, do personalismo e do paternalismo. A concentração de poder baseia-se na hierarquia e subordinação, a sociedade brasileira tende a fazer a manutenção da autoridade criando uma cultura de concentração de poder. Exemplo desse comportamento é quando ouvimos de algum interlocutor “Você sabe com quem está falando?” ou ainda, “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”, que vem a reforçar esse prisma da cultura brasileira. Quanto ao Personalismo, que supervaloriza suas relações pessoais, sobrepondo-se a pessoa ao sistema, grupo, família, partido, setor. Temos, no caso brasileiro, relações extremamente pessoais, como, por exemplo, nas eleições quando as pessoas relacionam seu voto de

confiança no candidato, ficando a questão do seu pertencimento a uma legenda totalmente secundário. Já quanto ao Paternalismo, é do patriarca o papel de supridor da prole, carrega esse significado até hoje, tanto quanto a sobrevivência quanto a obediência ou, até mesmo, a proteção. Esse elemento combinado com a distribuição desigual do poder evidencia um “fenômeno psicossocial” de dependência entre líderes e liderados – o paternalismo é um valor presente em ambos grupos. Resultado dessa cultura com traços paternalistas é a diminuição do grau de liberdade e de autonomia de seus membros.

Já o subsistema institucional inter-relaciona a postura de espectador (resultado do paternalismo com a concentração de poder), o formalismo e a impunidade. A postura de espectador é marcante na sociedade brasileira, que historicamente sempre ouviu passivamente e meramente sempre fora informada nos processos de comunicação. Uma vez que ocorre aqui o mutismo, ou seja, a sociedade fica muda e tende a receber orientações externas (valorização do que “vem de fora”). O povo é conformado, tem baixa iniciativa, baixa consciência crítica e, devido ao elemento da dependência, atribui responsabilidade às lideranças. Outro ponto importante nessa postura mais passiva é a baixa determinação, o que acarreta no estado de manutenção das coisas, que garante apenas pequenas mudanças, contudo pouco significativas. O Formalismo é a forma que a sociedade se comporta para lidar com as incertezas do futuro. Ela aceita normas e regras, contudo distorce devido às interferências de outros elementos. Assim sendo, temos uma longa malha normativa, contudo a lei não é cumprida de fato muitas vezes. Isso alimenta fenômenos muito atuais, como reinterpretação de leis, vista grossa, enfim, formas de driblar a legislação. O que nos leva ao terceiro elemento: a impunidade. Elemento do subsistema institucional que retroalimenta essa cadeia. A impunidade é estabelecida uma vez que não há credibilidade no sistema jurídico-institucional e tem forte interação com o aspecto do pessoalismo.

O subsistema pessoal é baseado nas relações entre segurança e harmonia. Aqui a lealdade pessoal se manifesta pela lealdade às pessoas, onde o indivíduo tem maior valor – em função do pessoalismo – do que o sistema num todo. Já com a prevalência das desigualdades de poder entre indivíduos e a passividade, resulta muitas vezes em conflitos. Esses conflitos ou se resolvem pela hierarquia, onde prevalece as relações líder-liderado ou, ainda, se resolvem via cooperação, a busca por um ponto intermediário para mitigar o embate.

O último subsistema apresentado pelos autores é o dos liderados, marcado pela flexibilidade, a qual se compreende pela fusão da adaptabilidade e criatividade. Resgatamos aqui o conceito de “jeitinho brasileiro”. Que une a facilidade de exercer criatividade dentro de conjunturas prefixadas. A criatividade salta ao nosso entendimento lembrando o carnaval, data que promove a igualdade na sua realidade tão desigual – mesmo assim não largando mão da hierarquia, através dos destaques do desfile.

A cultura no Brasil sofre uma variação referente aos hábitos e comportamento dos grupos. Mesmo parecendo paradoxal, a cultura brasileira vai se refletir nas práticas administrativas. Podemos entender desta forma, que a cultura empresarial passará por todos esses traços, pois estão estruturando nossa forma de pensar e agir.

1.1.2. A CULTURA ORGANIZACIONAL

Os modelos de gestão importados trazem em sua concepção pressupostos e práticas gerenciais das suas culturas natias, que são diferentes quando não conflitantes com os do Brasil. As empresas desenvolvem formas próprias, que talvez façam mais sentido do ponto de vista mercadológico. Muitas delas reconhecem e cultivam seus padrões culturais próprios relacionados ao sucesso no exercício de autoridade (liderança), nos métodos de controle e disciplina, nos meios de divulgação e comunicação dentro da organização. Isso nos leva à questão de se devemos nos concentrar nos pressupostos da cultura nacional, se quisermos avaliar o desempenho organizacional de uma empresa local. De certo modo, cada organização delimita uma cultura organizacional única, uma vez que os indivíduos lançam seu olhar embebido por valores, crenças e comportamentos, relacionados com sua história pessoal e realidade local, que são também de sua sociedade.

No trabalho desenvolvido por Freitas (1997) sobre os traços brasileiros, foi feito um levantamento das características mais salientes. Os traços tipicamente brasileiros (descritos anteriormente) refletem nas práticas empresariais de *personalidade* nas relações, *flexibilidade* (“jeitinho brasileiro”), *baixa disciplina* (mais sonhador e aventureiro) e *estrangeirismo*. O primeiro recorte, o pessoalismo, expõe

a forma com que nos relacionamos em sociedade, já que nossa unidade básica não está baseada no indivíduo, mas na relação. Isso equivale a dizer que não é a figura isolada do cidadão, mas a rede de relações estabelecidas entre as pessoas que conta. Isso reflete nas organizações, onde o próprio controle é feito de forma amigável e pessoal, não tendendo a tipos formais e estáticos (FREITAS, 1997). Outro ponto importante é o “jeitinho brasileiro”, cujo ponto central é a flexibilidade, mesmo sob uma hierarquia formal. Esse traço se destaca quando nos deparamos com situações universais que contraponham nossa vontade ou ignorem nossa personalidade. A “mandragem” brasileira está em contornar essas situações buscando uma saída intermediária, adaptando-se constantemente. Enquanto isso, a disciplina brasileira está vinculada à ideia de obtenção de resultado em curto prazo. Nas organizações isso é presente à medida que há pouco ou nenhum planejamento, bem como um olhar tendendo ao curto prazo. O *estrangeirismo* implica na importação de tecnologia administrativa, que advém de um processo histórico, desde o Brasil Colônia. Entretanto, organizações são elementos indissociáveis da sociedade e da cultura em que estão mergulhadas. Mesmo assim, as empresas entendem como legítimas as chamadas práticas “de classe mundial” a fim de se legitimarem, e tendem a aplicar milimetricamente essas práticas estrangeiras, sob o pretexto da competitividade.

Segundo Costa (2014), a cultura empresarial será também marcada pelos traços dos proprietários. Definindo daí questões como centralização ou descentralização, rigidez normativa ou flexibilidade etc. Além disso, o ambiente originário é fundamental para o entendimento da cultura da organização – empresários gaúchos, paulistas, pernambucanos têm características distintas em função de suas origens. A autora considera também que o ramo do negócio tem particularidades; um negócio que envolva alta tecnologia será extremamente competitivo e dinâmico, em contrapartida, pequenos negócios costumam ser mais centralizadores e “amadores”, com soluções caseiras.

Chanlat (2010) enfatiza que “práticas de gestão são um produto da ação humana”, por isso, é preciso refletir sobre a cultura empresarial e seus elementos antropológicos, entendendo que a ação é resultado de pensamentos, crenças,

simbolismo. O autor destaca dimensões esquecidas na literatura de gestão empresarial:

a) O caráter coletivo, em que as ações são resultados de diferentes atores. E esses atores são essenciais para o bom andamento da organização, visto que transgridem prescrições de gestão, fazendo as coisas no contexto exato que elas acontecem e não como deveriam ser feitas na teoria.

b) A dimensão linguística que sempre fora pouco explorada por pesquisadores na área da gestão. Sendo importante para a compreensão da ação humana no contexto social, a fala é uma das funções essenciais da vida, sendo ela capaz de estabelecer relações entre as pessoas e entre organizações.

c) O simbolismo tão presente no contexto empresarial no qual as ações estratégicas se desenvolvem em uma estrutura de significados que dão sentido às ações realizadas. Os símbolos são elementos que dão sentido ao que fazemos e, por isso, garantem que alcancemos nossos resultados. Pensando nas palavras que o mundo empresarial e organizacional usa, com uma frequência veloz: globalização, competitividade, valor agregado, inovação, qualidade, eficácia, eficiência, padronização, responsabilidade social; e nas palavras que se dizia há 30 anos: lucro, diversificação, autofinanciamento, podemos entender que há uma temporalidade nessas interpretações. Logo, os símbolos estão sob a leitura ao longo do tempo, ganhando diferentes significados, os quais as organizações muitas vezes apenas aplicam mesmo que em diferentes contextos sociais. Isso pode resultar em dificuldades no cotidiano delas, choques interculturais e mal entendidos.

d) O papel do imaginário individual e coletivo – o imaginário aparece sob o ponto de vista coletivo com os mitos dos grupos. Para uma empresa o imaginário cria uma estrutura para os símbolos da sociedade ou determinados grupos.

O imaginário social contemporâneo ocidental foi invadido por imagens mercadológicas em que o individualismo consumista é o horizonte insuperável. Estamos condenados a consumir mesmo que nossas necessidades estejam satisfeitas. (CHANLAT, 2010, p.31 *apud* BAUMAN,2005; LAYARD,2006)

Já a psique dos dirigentes ou gerentes afeta as ações nas organizações quanto à tomada de decisão, suas crenças também circundam a liderança. A

racionalidade instrumental desdobra-se em outras realidades que têm raízes na fantasia. Sendo assim, imaginário individual e coletivo produzem as ações organizacionais alocadas em um tempo-espaco que terá que lidar.

e) A dimensão 'tempo' é contabilizada, otimizada, dividida, explorada. Uma obsessão no mundo dos negócios, o tempo é uma dimensão que sofre uma distorção muito comum nas empresas com o surgimento do "muito urgente". Essa temporalidade tornou-se corriqueira a ponto de muitas ou quase todas ações serem muito urgentes, desta forma deturpando o senso de urgência real delas. O ato da gestão está inserido em um contexto temporal que fixa alguns elementos, espera-se que seus atores estejam sempre conscientes da sua dimensão histórica na forma de pensar.

f) A dimensão "espaço" também faz parte da reflexão feita aqui. Os fluxos comerciais e o desenvolvimento de papéis na empresa estão sob o espaço que ocupam. O espaço socioeconômico, dentro do qual a ação de uma empresa, é parte indissociável do pensamento estratégico e está em conexão com as atividades comerciais, industriais e de prestação de serviços. O código de conduta da empresa tem como referência o seu território, que se for dominado garantirá o sucesso do negócio. Isso acontece em virtude dos atores que formam o território sendo eles parte interessada: clientes, fornecedores, funcionários, associações.

Corroborando com esse prisma sobre a cultura empresarial Barbosa (2002), que alerta sobre a importância de a cultura empresarial ser adequada à cultura que ela vive, de haver essa coerência para um bom desempenho. Sendo a cultura uma ferramenta para resolução de questões administrativas como uma variável estratégica. Cada empresa tem sua atmosfera que retrata seu contexto social. Diante desse panorama de conceitos, faz-se a reflexão da aplicação do modelo de excelência em gestão em microempresas, as quais são gerenciadas por indivíduos que configuram a conjuntura espaço-tempo de um bairro da periferia de Porto Alegre.

2. QUALIDADE TOTAL

O modelo japonês de qualidade total foi construído em meio à investida dos Estados Unidos, numa espécie de redução do modelo fordista. O modelo de gestão criado no oriente reflete a cultura nacional e organizacional local. Atendendo às necessidades da economia e das organizações japonesas, que precisavam reconstruir o Japão, e alinhados a uma retomada nacional, estreitamente vinculada com a situação estrutural da sociedade japonesa devastada pela guerra.

Os japoneses, pós-Segunda Guerra Mundial, tinham a necessidade de reconstruir seu país e sua produção estava com uma reputação mundial comprometedora, pela baixa qualidade. Paralelamente a isso, com o Fordismo avançando nos Estados Unidos, fábricas de automóveis americanas tentaram implantar o seu sistema produtivo em solo japonês. Segundo Gounet (1999), esse plano natimorto, contudo foi o que propiciou que o Japão, usando de sua criatividade, compilasse o seu próprio modelo produtivo. Desta forma, o Toyotismo nasce, trazendo novos métodos adequados aos produtos e necessidades daquele país e também daquela sociedade: veículos menores e mais baratos com diversificação de modelos, combinados com uma série de limites de infraestrutura para implantar a produção em massa no estilo fordista. Assim sendo, muitos trabalhos foram desenvolvidos para que o Japão tivesse seu próprio método, conhecido como *produção em massa flexível* ou *produção enxuta*.

Nesse panorama, a União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE, Japanese Union of Scientists and Engineers) formou um grupo que estudava o aumento da produtividade. Além disso, os japoneses se destacaram dos americanos, pois enquanto esses trabalhavam a melhoria processual para diminuir o custo produtivo, os japoneses tinham como objetivo a melhoria contínua da qualidade (DEMIN, 1990).

O contexto em que o entendimento de qualidade total vem à tona é singular. Helena Hirata (1991), em seus estudos sobre força e fragilidade do modelo japonês, faz um alerta importante, reforçando Gounet:

Porém, existe um risco, o do modelo japonês ser visto de forma truncada: um conjunto de receitas, na verdade, de princípios de administração, totalmente isolados de seu contexto, de sua história e das contradições sociais no cerne das quais foram gerados. (HIRATA, 1991, p.173)

A transposição do modelo japonês não deve ser empreendida desconsiderando sua realidade temporal e local. Os princípios de eficácia que ali emergiram estão vinculados à competência tecnológica industrial. Para Hirata (1991), o termo “competência tecnológica” é o mais adequado para entendermos a situação japonesa e pode ser entendido pelo conjunto de conhecimentos, comportamentos e práticas sociais que asseguram o desenvolvimento e técnicas no cerne dos processos industriais. Para a trajetória japonesa e o desenvolvimento de sua *performance* não se trata apenas de ter o domínio da tecnologia, se faz imprescindível a competência, ou seja, o modo de usar a tecnologia de que dispõe.

Além disso, os japoneses tinham em sua estrutura socioeconômica experiências diferenciadas de muitos países:

a) Um sistema de emprego vitalício de trabalhadores do sexo masculino, gerando estabilidade no emprego e agindo na relação dos trabalhadores frente à inovação. Eles não correm o risco de perder o emprego, conseguindo gerir sua carreira sem receios em inovar, e ser receios por parte do empregador investir em capacitação, ampliando suas competências;

b) Relação estabilidade X organização do trabalho: a polivalência do trabalhador japonês favorece o alcance da informação, pois desempenham em diversos fluxos. Isso implica também num arranjo sem tantos níveis hierárquicos. O ponto fundamental nessa relação é o valor da transferência de conhecimentos;

c) O respeito à inovação: o trabalhador busca o aperfeiçoamento constante, pois é considerada uma trajetória infinita. Citando Hirata:

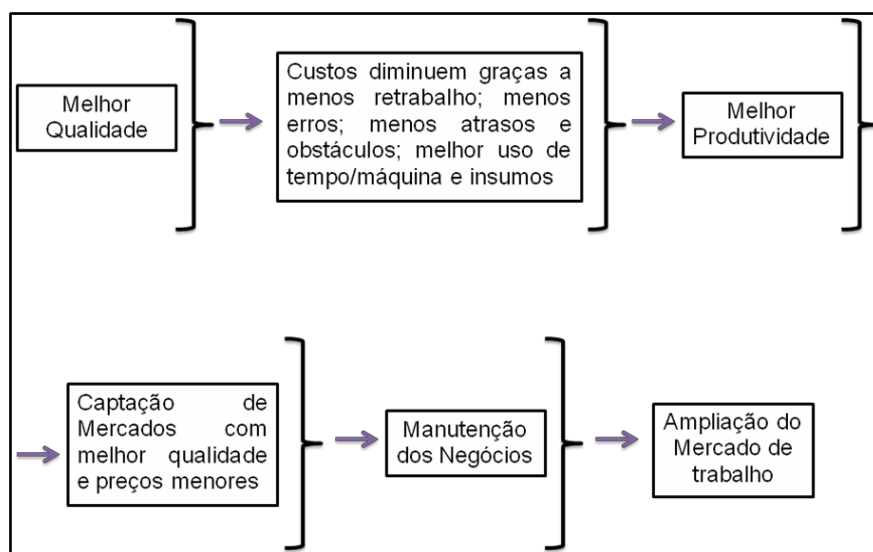
Não poderíamos entender de outra forma o papel dos círculos de qualidade e dos múltiplos grupos de trabalho equivalentes. Se, do ponto de vista da política de administração da mão-de-obra, os círculos de qualidade têm o objetivo de mobilização em torno de certas preocupações da empresa, do ponto de vista da eficiência da organização industrial, eles apenas têm sentido e alcance porque se inscrevem nessa participação aberta à inovação (e, em particular, à inovação diferencial). Sem o quê, torna-se rapidamente inútil. (HIRATA, 1991, p.178)

O modelo japonês foi concebido nesses moldes. Contudo, ele tem seus limitantes, a própria expansão econômica do Japão alterou o pano de fundo. Assim, houve a desestabilização dos empregos vitalícios, mudanças no mercado de trabalho inclusive quanto ao avanço da mulher no mercado de trabalho, chegada de mão de obra imigrante. As alterações do modo de vida e abertura do Japão refletem nos rígidos modelos de qualidade, questionando sua perenidade.

2.1. O MODELO DA QUALIDADE TOTAL E A DISSEMINAÇÃO DOS PRÊMIOS

Por meados de 1950, o Japão estava em fase de reconstrução, período pós-guerra. O sistema fabril do país precisava se recompor e ganhar mercado. Nesse contexto, fora constituída a *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE) com o intuito de promover melhorias na conjuntura japonesa. Notam que a melhora da qualidade gera aumento da produtividade na produção, após a visita de um especialista americano e despertou-os para o pensamento da reação em cadeia (figura 2), o que já estaria presente na percepção dos operários japoneses e veio a se tornar um modo de vida, segundo Deming (1990).

Figura 2 - A produção vista como um sistema.



Fonte: Reprodução de Deming (1990, p. 02)

A reação em cadeia apresentada foi adotada pela administração japonesa e perseguiu o conceito de qualidade. O despertar da qualidade no Japão, através do trabalho de W.Edwards Deming, é desenvolvido através de um pensamento sistêmico, de reação de cadeia, conforme figura 2 e alguns princípios. Os 14 princípios de Deming foram base para a transformação japonesa e América, posteriormente. A adoção dos princípios pelas empresas indica que essas empresas querem se manter na atividade protegendo investidores e empregos.

Importante ressaltar que os princípios aplicam-se em todos os portes empresariais, desde indústrias de transformação até indústria de serviços. São eles (DEMING,1990, p.18):

- a) Crie Constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço. Tenha como objetivo tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar empregos.
- b) Adote uma nova filosofia. Diante a transformação constante do mundo, a administração deve acordar para o desafio e assumir a liderança nos processos de mudança.

- c) Deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade da inspeção em massa, introduzindo a qualidade desde o primeiro estágio.
- d) Cesse a prática de aprovar orçamentos com base nos preços. Ao invés disso, minimize seu custo total, insista na ideia de um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, calcados na qualidade e na confiança.
- e) Aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviço, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos.
- f) Treine as pessoas no local de trabalho.
- g) Institua a liderança tendo como objetivo ajudar as pessoas e máquinas a realizar um trabalho melhor.
- h) Elimine o medo.
- i) Elimine as barreiras entre departamentos promovendo o trabalho em equipe.
- j) Elimine lemas e metas que exija zero falha, os problemas da qualidade estão nos sistemas e não nos indivíduos.
- k) Substitua padrões de trabalho pela liderança e os processos de administração por objetivos numéricos e não numéricos, tendo sempre um plano para atingi-los.
- l) Remova as barreiras que impeçam o direito do operário horista de orgulhar-se do seu empenho, o mesmo aplica-se para funcionários da administração e engenharia. Significando isso a abolição da avaliação anual de desempenho. Pessoas que se sentem valorizadas produzem mais e farão o possível para manter-se na empresa.
- m) Institua um programa de capacitação.

n) Engaje todos da empresa no processo de transformação, sendo ela uma competência de todos.

Deming, que estava no Japão para auxiliar no censo de 1951, desempenhou um papel fundamental e de impacto. Nesse ideário o consumidor era a parte mais importante da linha de produção e a administração teria que acordar para as suas responsabilidades para anteder o cerne da existência de uma empresa. A JUSE identificou a oportunidade de fundar uma premiação de empresas que executassem os determinantes do modelo conceitual, em homenagem a W. Edwards Deming. Para tanto, as empresas candidatas ao prêmio teriam que implantar nas suas rotinas as convenções, técnicas e ferramentas de qualidade. Deste modo, criou-se o Prêmio Deming no Japão em 1951, contando com 2 categorias: Prêmio Deming Fundamental- no qual era premiada uma pessoa física que tenha contribuído para a disseminação da teoria da qualidade; Prêmio Deming por Aplicação: para empresas. A iniciativa japonesa teve êxito e as empresas começaram a retomar a expansão dos negócios, impactando na ascensão das empresas japonesas nos Estados Unidos.

Nos Estados Unidos, os princípios de Deming também tiveram sua influência. Motivados pela queda de competitividade criaram, em 1987, o Prêmio Malcolm Baldrige (MACLEOD; BAXTER, 2001). Além desta, outras premiações foram desenvolvidas, como por exemplo, O Prêmio Europeu de Qualidade, Prêmio Canadense de Excelência, Prêmio Ibero-Americano de Qualidade e o brasileiro Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Os prêmios se concentram na ideia de comparar as organizações a um modelo de excelência em gestão, sob diferentes dimensões, tanto em quantidade quanto qualidades. Martins, Walter & Martins (2007), em seu estudo, traça um comparativo entre prêmios de qualidade e aponta 11 critérios ao todo, nos quais cada prêmio contempla alguns em seu formato. Segundo esses autores, as diferenças culturais estariam relacionadas com essas diferentes escolhas de critérios em cada prêmio.

No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade foi estabelecido, em 1991, organizado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), atual FNQ, criado nesse ano por 39 organizações públicas e privadas. O prêmio é um

troféu entregue às empresas com sede no Brasil em reconhecimento à excelência em gestão (FNQ, 2011). Segundo a FNQ, esse prêmio possibilita às empresas a compreensão das especificações para alcançar excelência e ganhar vantagem por seguir esses modelos de gestão.

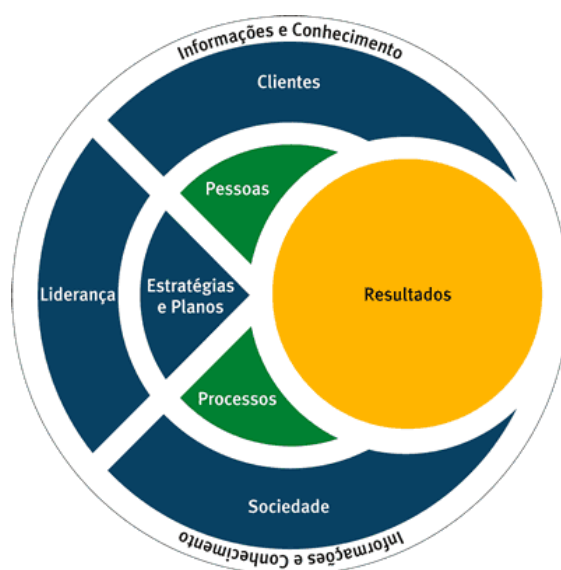
2.2. A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ) E O PRÊMIO MPE BRASIL

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) avalia empresas pela qualidade da gestão através de um modelo próprio de excelência em gestão. Com o objetivo de estimular a competitividade das micro e pequenas empresas, sendo uma de suas diretrizes a criação de um sistema de reconhecimento de boa gestão a través de premiações. Esse modelo foi escolhido para entender o desempenho de gestão dos empresários estudados nesse trabalho, por ser utilizado nacionalmente pela FNQ em MPE.

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) é um modelo utilizado para avaliar se a empresa pratica uma gestão de qualidade conforme o MEG, bem como avalia sua maturidade de gestão, segundo a FNQ. Assim sendo, o modelo da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) alicerçado nos Fundamentos da Excelência em Gestão, os quais expressam conceitos que na gestão se traduzem em práticas administrativas.

A metodologia do MEG, usada no Brasil, é estruturada em fundamentos e critérios. Os 11 fundamentos são os pilares podem ser entendidos como práticas de boa gestão, expressas por 8 Critérios (Figura 1), conforme o Manual dos Avaliadores MPE Brasil (2015). São os Fundamentos do MEG: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização de pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. Já os critérios, ou seja, as práticas em si que indicam uma boa gestão:

Figura 3 - Mandala do MEG



- a) **Liderança:** trata da forma como o empresário conduz seu negócio, define rumos e analisa o desempenho;
- b) **Estratégias e Planos:** são as estratégias da empresa, os desdobramentos das metas e planos de ação, incluindo os indicadores de desempenho;
- c) **Clientes:** trata-se do conhecimento que a empresa tem de seus clientes e mercados, da identificação de suas necessidades e do seu grau de satisfação, e de como as reclamações são tratadas;
- d) **Sociedade:** trata da identificação dos impactos ambientais e das práticas realtivo à responsabilidade social;
- e) **Informações e Conhecimento:** trata da identificação e uso de informações comparativas para auxiliar na análise e melhoria de seu conhecimento;
- f) **Pessoas:** trata da estrutura organizacional, do reconhecimento, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. Também observa questões de qualidade de vida no trabalho;
- g) **Processos:** trata de definição e gerenciamento dos processos principais do negócio da empresa e daqueles necessários para que a sua execução ocorra sem

problemas, bem como o gerenciamento dos seus principais fornecedores e dos recursos financeiros da empresa;

h) **Resultados:** verificação dos indicadores de desempenho da empresa relativos a clientes, sociedade, pessoas, processos, financeiros e fornecedores.

Nessa descrição, vemos que o MEG é um modelo complexo, exigindo para a excelência múltiplos controles e indicadores de desempenho para avaliação de pequenos negócios, o que inclui as microempresas. A interpretação da Figura 1 pode ser feita sob o olhar do ciclo PDCL – *Plan, Do, Check and Learn* (Planejar, Fazer, Checar e Aprender). O ciclo PDCL, também tem origem dos círculos de qualidade japonês e conhecido como PDCA. A adaptação do A=Action por L= Learn e, como podemos notar sua denotação na língua inglesa, vem de autores americanos.

O prêmio MPE Brasil é concedido nos planos estadual e nacional. A avaliação das práticas em gestão é dividida em etapas: candidatura da empresa, aplicação do questionário de autoavaliação, visita dos avaliadores estaduais, premiação estadual, avaliação nacional, premiação nacional.

A candidatura pode ser feita pela internet. Nessa etapa as empresas podem se candidatar para as seguintes categorias, de acordo com sua atividade principal: Agronegócio, Comércio, Indústria e Serviços (Educação, Saúde, Tecnologia de Informação, Turismo e Outros). Além disso, poderão optar por se candidatar também aos destaques, que são “Boas Práticas de Responsabilidade Social” e “Inovação”.

A coleta de dados da etapa nacional é feita através da aplicação do mesmo questionário de autoavaliação de gestão por uma dupla de avaliadores voluntários, o líder e o assistente. Essa etapa tem a função de verificar se as ações estão conforme o indicado na autoavaliação. Após a coleta de dados, são avaliadas por um comitê as respostas do questionário acompanhadas de uma checagem das informações para verificar a coerência com as práticas da empresa.

Segundo a FNQ, o modelo não é prescritivo, mas referencial. Entretanto, entende-se que o instrumento aponta conformidades ou não conformidades, além de selecionar, distinguir e classificar as práticas gerenciais das diferentes empresas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de atingir os resultados desse trabalho foi feita uma investigação através da abordagem empírica qualitativa. A pesquisa empírica é dedicada ao tratamento “fatural da realidade; produz e analisa os dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural” (Demo, 2000, p. 21). A valorização desse tipo de pesquisa deve-se à possibilidade de oferecer concretude às argumentações, ainda que a base fatural seja tênue. “O significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática” (Demo, 1994, p. 37).

Foi utilizado o questionário do Prêmio MPE Brasil, ciclo 2016 (Anexo I), baseado no Modelo de Excelência em Gestão da FNQ a fim de mensurar o desempenho em gestão das MPE da Lomba do Pinheiro. A sua aplicação foi feita direta e pessoalmente pela autora do presente estudo, devido à sua experiência adquirida no trabalho voluntário como avaliadora do MPE Brasil, além de sua atividade profissional no SEBRAE. A ferramenta foi escolhida por ser um modelo consagrado e direcionado especificamente para as MPE, em todo o Brasil, sendo também um instrumento de avaliação de gestão adequado (MARTINS, WALTER, MARTINS; 2007).

O questionário foi aplicado em 8 microempresas da Lomba do Pinheiro, sendo os respondentes os próprios empreendedores. Tendo os empreendimentos, em média, 18 anos de existência. A aplicação do questionário revelou diversas dificuldades: devido à linguagem do questionário e a incompatibilidade com as práticas estabelecidas em todas as empresas visitadas. Junto à aplicação do questionário, aconteceu a observação de parte da rotina desses locais, por não mais de 2h30min, o que propiciou alguns apontamentos das práticas adotadas pelos empreendedores. O tempo não foi maior, pois os respondentes estavam em suas atividades de rotina. Também foram feitas anotações conforme as dificuldades dos respondentes e seus relatos conforme íamos avançando na aplicação do questionário.

A partir daí, buscou-se uma compreensão mais profunda da ferramenta escolhida. Para tanto foi realizada uma pesquisa bibliográfica, abordando a dimensão espaço-temporal desse modelo de gestão, bem como seu processo evolutivo. Também foi feita a pesquisa da aplicação do modelo como forma de avaliar o desempenho da gestão. Já a fim de entender o ambiente estudaram-se os

dados estatísticos e o histórico da Lomba do Pinheiro, bairro da cidade de Porto Alegre – Rio Grande do Sul.

4. RESULTADOS

Os estabelecimentos visitados concentram-se num centro comercial tradicional da Lomba do Pinheiro, os proprietários gerenciam os negócios e foram contatados para a coleta de dados. A visita foi feita em pleno horário de funcionamento, o que possibilitou a observação da rotina local. Os negócios visitados foram: um bazar, uma farmácia, uma loja de roupas, uma oficina especializada em motos, uma ferragem, um *pet shop*, uma padaria, um salão de beleza (Tabela 1). Todos são microempresas registradas:

- a) Bazar: administrado pelo fundador, que é o único envolvido no negócio, sem funcionários, é uma das lojas mais antigas ali encontradas. A loja vende diversos artigos: material escolar, doces e balas, produtos para casa, decorações e presentes.
- b) Farmácia: também um dos estabelecimentos mais antigos, conta com a força de trabalho de 05 pessoas: o casal proprietário e seus dois filhos, bem como uma responsável técnica terceirizada. Há 3 anos aderiram a uma rede de farmácias, contudo manteve seu funcionamento e práticas desde sua fundação, conforme relatado pelo empresário.
- c) Loja de Vestuário: a proprietária é a única pessoa envolvida no negócio. Ela expõe itens de vestuário para adultos e para crianças, sendo que seu diferencial é roupa *plus size*. Ela já trabalha com esse segmento há 17 anos, contudo vendia como sacoleira antes da loja.
- d) Ferragem: antes mesmo da ferragem havia um açougue no ponto, sob mesma administração. Mudaram de ramo devido a necessidade local, abrindo a ferragem. Trabalham ali o proprietário e seus dois filhos. A loja comercializa artigos de ferragem e alguns materiais de construção.
- e) Oficina: especializada em motos, é um ponto de referência em seu segmento. Faz consertos rápidos e manutenção em motocicletas. Tem uma equipe composta por 2 mecânicos que o auxiliam na parte técnica e sua esposa, auxilia na administração.

- f) *Pet Shop*: tendo o casal proprietário como força de trabalho, se organizam em embelezamento e transporte. Tendo ainda o comércio de ração, roupas e acessórios para animais domésticos, bem como alguns medicamentos.
- g) Padaria: esse panifício também é uma confeitaria, e aderiu há um espaço para consumo de alimentos.
- h) Salão de Beleza: um dos espaços de beleza mais antigos do local. Fazem serviços simples de cabeleireiro, manicure e pedicura.

Tabela 1. Dados das empresas visitadas

Tipo de Negócio	Atividade Principal	Fundação	Entrevistado	Quantidade de colaboradores*	Duração da coleta
Comércio	Bazar	1990	José	1	2h
Comércio	Farmácia	1991	Amaro	5	1h30min
Comércio	Vestuário	2007	Rita	1	2h30min
Comércio	Ferragem	1992	Michele	3	2h
Serviço	Oficina Mecânica	2000	Fabricio	4	1h30min
Serviço	Higienização de animais domésticos	2007	Juliana	2	1h30min
Indústria	Padaria	2000	Cristiane	6	2h
Serviço	Salão de Beleza	1990	Janete	1	2h

A visita foi apalavrada com cada empreendedor com poucos dias de antecedência. O primeiro estabelecimento a ser visitado foi o bazar. Completando 26 anos de funcionamento, é uma loja de variedades conduzida pelo Sr. José (conhecido na vizinhança como Zé da Mil Ideias). Ao iniciar a aplicação do questionário, deixei claro que o objetivo era entender como ele administrava sua loja, que poderia comentar o que achasse pertinente, que daria prioridade para sua demanda, pausando o questionário quando necessário.

Inicialmente, ao aplicar o questionário havia a expectativa de entender a gestão através de critérios predefinidos. O critério de *liderança* “analisa como os dirigentes exercem a liderança na empresa” (bloco 1 do questionário), mas houve alguma dificuldade com o conceito de missão. Ao explicar que seria o motivo da loja existir, um entrevistado verbalizou que imaginava ser para “compras rápidas de presentes” e “coisas do lar”, para as pessoas da região. O entrevistado da Oficina de Motos tampouco entendeu o que seria “missão” ao ser questionado, indicou que tinha exposto todas as exigências, ao falar isso, apontou na direção do quadro com

o alvará de localização. A exceção foi o salão de beleza, que respondeu prontamente que a missão era fazer “as pessoas ficarem mais bonitas”. Foi a única respondente que entendia o conceito e ofereceu uma resposta à questão.

A dimensão linguística (Chanlat, 2010) torna-se evidente ao longo da aplicação do questionário MPE Brasil, nesse critério ela se acentua. Os conceitos e termos são estranhos à linguagem desses empreendedores, alguns nunca pensaram na “estratégia” da empresa, para eles basta ser funcional, não sentem necessidade de definir “missão e visão” do negócio.

Os relacionamentos entre pessoas são difusos porque as dimensões vida pessoal e vida profissional se confundem (Trompenaars, 1994). É evidente que não há planejamento para vislumbrar o futuro do negócio. Além disso, é preciso ter presente que em todos os casos o negócio nasceu como que espontaneamente, da percepção de certas oportunidades. Os empreendedores, na sua maioria, foram pioneiros em seus próprios negócios, por isso não há um modelo, mas um jogo de mútuas referências em que um é exemplo para o outro. É neste ambiente que estão inseridos, ao menos tal como eles mesmos o compreendem.

Questionados sobre a postura ética e transparência, não sabiam o que responder, pois os comportamentos na empresa são definidos pelo núcleo familiar. O empresário da Farmácia “tem uma empregada, fora ela todos são da família, então não precisa de um código de ética”. Na ferragem, não foi diferente, a proprietária conta que trabalham ali ela e o pai, eventualmente o irmão, e há um consenso quanto à forma de agir, pois eles conversam abertamente sobre a empresa.

Os estabelecimentos com funcionários não familiares – farmácia, oficina e padaria – foram questionados sobre compartilhamento de informações, e declararam compartilhar somente “o necessário”, evitam falar de faturamento e resultados com “pessoas de fora”, como dito pelo proprietário da farmácia. Nos estabelecimentos em que se sobrepõem proprietário e trabalhador, as questões relacionadas a “colaboradores” perdiam seu sentido. Inclusive quando as questões envolviam pensar sobre um colaborador, nos casos em que eventualmente, alguém assumisse o posto, a pessoa não era considerada um “colaborador”. No comércio de vestuário *plus size*, a proprietária revelou que não tem “colaboradores”, quando ela precisa se ausentar, o “cunhado” cuida da loja. Ou seja, são percebidos como colaboradores apenas os funcionários contratados.

As relações são carregadas de uma pessoalidade incontestável: a família é o núcleo em torno do qual orbita a gestão do negócio. Não há relações de hierarquia estranhas às relações familiares, o que remete à presença do paternalismo como elemento motor do sistema de ação (PRATES E BARROS, 1997). Fica claro que as relações estruturais da família, são transferidas para o negócio. Na oficina mecânica, o chefe da família é o homem e o líder, bem com na farmácia o chefe é o homem da família. Já no *pet shop* há uma lógica diferente, quem lidera é a mulher cujas habilidades gerenciais são maiores que as de seu companheiro, que cuida somente do transporte dos animais. Através das respostas, houve oportunidade de perguntar se algum dia eles trocaram de função e se ambos “tocam” o negócio. A respondente explicou que não: ela “cuida mais do *pet shop*”, ele “fica mais no transporte de animais e entrega de ração”. Já na ferragem há uma terceira forma de liderança, quem toma a frente é a filha que tem maior grau de instrução que o pai, embora ele seja o empreendedor. A padaria há divisão de responsabilidades devido à decisão de separar a administração financeira da produção, ficando esta última para as irmãs, que desde crianças acompanham o ofício de sua mãe. A parte financeira fica com o marido de uma delas. Em resumo, a divisão de papéis no trabalho é presente, embora não formalizada: relações pessoais não despertam a necessidade de registro, ainda que sejam presentes na rotina desses negócios.

A seção sobre estratégia e planos evidencia uma atitude atrelada ao presente, não há planos futuros. Não há planejamento das ações em nenhum dos estabelecimentos. Inclusive é um traço comum que não se distancia dos traços culturais nacionais de Motta (1997): o aventureiro imediatista; ou, ainda, o comportamento do brasileiro direcionado para o curto prazo, apontado por Hofstede (2015). O fato corrobora a dimensão de Trompenaars (1994), da atitude voltada ao tempo presente, arraigada à tradição.

No salão, a proprietária responde sobre metas e indicadores, sem saber especificar uma meta a não ser “não ficar no vermelho” e garantir seu sustento. O mesmo foi dito no comércio de roupas. Outras respostas apontam que não há indicadores nem metas estabelecidas. Metas pressupõem planejamento, o que não há nessas empresas. Atrelado à operação, o gerenciamento é feito de forma intuitiva. A farmácia faz parte de uma rede, e, mesmo assim, não se destacou dos demais respondentes. Não se expressa claramente, não sabe dizer as metas principais do negócio. Mesmo pertencendo a uma rede de farmácias, o jeito de

administrar não muda em essência. Há uma visão de tempo presente ou curto prazo, a estratégia é seguir organicamente com suas práticas para não ficar no vermelho.

No critério “clientes”, nota-se que as pessoas se conhecem pelo nome ou apelido. A loja de vestuário tem foco em roupas *plus size* e domina seu mercado, não tem concorrentes, sua clientela foi formada ao longo dos 17 anos – ela vendia como sacoleira antes da loja. O tratamento pessoal dos clientes produz uma relação de confiança. A empreendedora faz as compras de acordo com o gosto dos clientes, já os conhece, e este é seu diferencial. Outro ponto importante é a prática de usar o “caderninho”: ela tem um cadastro básico de cada cliente e lhe cede crédito. Seu público, da classe C e D, raramente gera inadimplência. Segundo ela, as pessoas podem demorar um pouco mais, mas se preocupam em manter o crédito para não comprometer futuras aquisições. Seus clientes dependem de certa forma do crédito para seguir comprando, o que gera uma espécie peculiar de fidelização. Enquanto ocorria a visita, uma cliente chegou apenas para dar uma satisfação: tendo o seu salário parcelado, veio combinar os pagamentos, conforme for recebendo.

Nenhum estabelecimento faz pesquisa de satisfação ou reclamações. A proprietária do *pet shop* relatou que sabe que os clientes estão satisfeitos, pois retornam e sua agenda está sempre lotada. O salão de beleza também mede a satisfação pela volta dos clientes. Não há processos formais para registro de reclamação de clientes. O empresário da oficina explica que o cliente reclama na hora da entrega do serviço, geralmente cobrando pontualidade no atendimento – tanto que o nome do seu negócio é “Pontual”. Quando há insatisfação, o cliente trata direto com o dono. O mesmo comportamento acontece com outros estabelecimentos, as relações pessoais desburocratizam as relações. Na padaria, clientes novos chegam pelo “boca a boca”, outra fórmula que é relacionada à satisfação.

Os processos não são “desenhados”, não há processo formal ou escrito. Aqui também podemos observar que a dimensão do tempo é direcionada para o presente, acarretando na falta de dados sobre o andamento do negócio. Uma vez que não há plano definido, não há preocupação com a formalização de dados para controle e revisão das estratégias, não se vê conveniência em modelar processos.

O critério “sociedade” indaga as práticas de gestão em relação à sociedade, além das exigências legais do negócio e dos aspectos de envolvimento social e

ambiental. Destaca-se a atenção quanto aos aspectos legais tais como alvarás de localização, dos bombeiros e vigilância sanitária. Entendem muito bem o que é exigido e as punições quando não mantiverem as certidões em dia. A padaria e o *pet shop* relatam com detalhes as exigências e sabem o vencimento de cada documento. Um dos estabelecimentos indicou que terceiriza esse cuidado via um contador. No que tange à responsabilidade ambiental, não reconhecem o impacto dos seus negócios, nos casos da farmácia, loja de roupas, ferragem, salão de beleza. Enquanto, a oficina faz o recolhimento e entrega de óleos um recolhedor credenciado pela marca de óleo que usa. O bazar indicou preocupação com o descarte de pilhas, que tem um destino definido. O *pet shop* tem o cuidado de recolher os pelos para não entupir instalações hidráulicas. Contudo, observando o funcionamento do bazar identificou-se a entrega de sacola plástica, mesmo em itens suficientemente pequenos para tornar a sacola dispensável. Quanto à relação com a comunidade, no sentido de engajamento em projetos sociais, as respostas são negativas: nenhum estabelecimento se envolve em projetos dessa espécie.

Estando o bairro na periferia de Porto Alegre, a população tem baixo poder aquisitivo e muitos se encontram em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Os empreendedores mantêm os estabelecimentos para o sustento da família, não se vislumbra um papel coletivo voltado para a comunidade. O papel de contribuir com a comunidade local foi relacionado com a paróquia, que sempre promoveu ações locais e busca de apoio fora do bairro para promover oficinas, programas sociais voltados a pessoas em situações de vulnerabilidade, especialmente os jovens. Logo, compreende-se que eles não se sentem atuantes junto à sociedade, restringindo esta dimensão à gestão do funcionamento dentro da legalidade.

O critério “Informações e Conhecimento” analisa a relação das informações com as atividades da empresa. Em todos os casos, é marcante a informalidade com se produz informações. Os comércios usam controles rudimentares, anotações, um histórico de faturamento presente na lembrança dos empresários. A exceção é a padaria, que utiliza um sistema que ajuda no planejamento e tomada de decisão, com controle de compras, vendas e capacidade de produção. O comércio de vestuário *plus size* vem operando sem estoque: “tudo que tem está exposto”. A empresária foi vítima de um saque em sua loja no mês de junho de 2016. Com a recessão econômica e baixas vendas, decidiu não fazer novas compras em São Paulo ou na Serra Gaúcha.

Informações são compartilhadas informalmente, a exemplo do *pet shop* e da ferragem, em que há mais de uma pessoa no negócio, elas conversam no dia a dia. O resultado das conversas é a melhoria do negócio, como na ferragem, que reformou sua fachada e construiu um pequeno estacionamento. A proprietária conta que, por estarem em uma avenida movimentada, as pessoas não paravam ali. Já a padaria inaugurou há poucos anos um espaço para o consumo de alimentos no local. Essa melhoria também veio de uma percepção pessoal de oportunidade para melhoria. O bazar não vê melhorias, na fala do Sr. José, ele conta que “está há 20 anos e sabe o que faz, não precisa mudar”, complementa que “já veio o SEBRAE aqui dizer como eu tenho que fazer para melhorar, mas eu faço as mesmas coisas desde que abri, não vejo por que fazer diferente”. Assume que melhoria seria mudança e não há disposição para isso nesse lugar. O salão tampouco persegue melhorias. Partilhando do mesmo pensamento, tem uma clientela fiel há anos e, por isso, não vê motivos para mudar. Quanto à forma com que as atividades são desenvolvidas e a manutenção de práticas gerenciais, vale resgatar um dos elementos de Hofstede (2005), pois aqui acentua-se a *tendência a evitar a incerteza*, com a manutenção de práticas que “sempre deram certo”.

O critério “Pessoas” foi surpreendente, pois as empresas que tem familiares em atividade no negócio não os identificam como “colaboradores”. Já os estabelecimentos que têm trabalhadores fora do círculo familiar destoam muito dessa percepção. Empresas como o bazar, a ferragem, o *pet shop* e salão de beleza estabelecem a liderança dentro da empresa segundo a relação familiar, como já destacado no primeiro critério. Os locais que têm mais de uma pessoa trazem as relações familiares e não reconhecem seus membros como colaboradores. A farmácia tem uma pessoa contratada e sua relação é hierarquizada, estando sob a autoridade rígida dos familiares que ali trabalham. Mesmo estabelecendo relação formal, quando questionado, o empresário demonstrou dificuldade em alguns aspectos tais como questões relacionadas ao bem-estar no trabalho.

Perceptível em toda amostra foi que os empreendedores não sabem o que pode ser chamado de promoção do bem-estar. Desta forma, responderam negativamente essa questão. Entretanto, percebe-se fatores positivos que podem ser relacionados à qualidade de vida no trabalho, como um longo horário de almoço, possibilitando que as pessoas comam em casa e o conforto da ausência de uma complexa burocracia nos processos – como relatado pelo Sr. José do bazar. Dessa

forma, ao responder o questionário as respostas negativas não representam a realidade efetiva, aspecto decorrente da percepção enviesada dos respondentes que não sabem identificar elementos de qualidade de vida em suas organizações.

No critério “processos”, é notável a homogeneidade das práticas administrativas relacionadas com processos. Os procedimentos relacionados com as atividades principais não são padronizados em quase nenhum dos estabelecimentos, exceto na padaria. A padaria tem horários e processos de fabricação bem definidos, devido ao *mix* de produtos. Há controles do que produzir expostos, e realiza-se com regularidade a listagem do que será feito. Como também atendem encomendas para festas, organizam quem faz o quê e quando. Os outros empreendimentos relatam não ter padrão para processos de controles, vendas, descartes. Quanto ao processo de compra, no que se refere aos fornecedores, são escolhidos pelo critério preço, com exceção da loja de vestuário. Rita explica que as pessoas obesas precisam de roupas de qualidade tendo em vista que não é toda hora que trocam o repertório do guarda-roupa, por isso o preço baixo não é o seu foco. Ela tem fornecedores há anos e os mantém devido à qualidade dos produtos. O salão de beleza relatou buscar boa relação custo-benefício, pois não tem como comprar produtos muito caros, então procura o fornecedor que tenha qualidade aceitável. Como alternativa, as clientes são autorizadas a levar produtos de marcas de sua preferência.

O controle financeiro é o mais controlado dentre todos os processos. Contudo, há estabelecimentos que não fazem esse controle, misturando as finanças pessoais com as da empresa. No caso da ferragem, observando o processo de venda e pagamento, o dinheiro fica na gaveta e nada é anotado. O mesmo acontece no salão, como foi relatado pela empreendedora. O bazar também tem a mesma prática, não anota o que recebe dos clientes e nem o produto que sai. A reposição de estoque é feita no olho. As finanças não são questionadas, enquanto forem suficientes para pagar as contas. Quando falta receita, algo entra em promoção ou ainda é retirado da poupança da família. A padaria, a loja *plus size*, o *pet shop*, a farmácia e a oficina foram os locais em que há mais controles, inclusive por ter pessoas trabalhando com a família proprietária. Os controles são feitos no caixa diariamente, no caso da oficina o controle é recente, já que sentiram a necessidade de sistematizar. A loja de roupas usa um antigo método, “o caderninho”, para

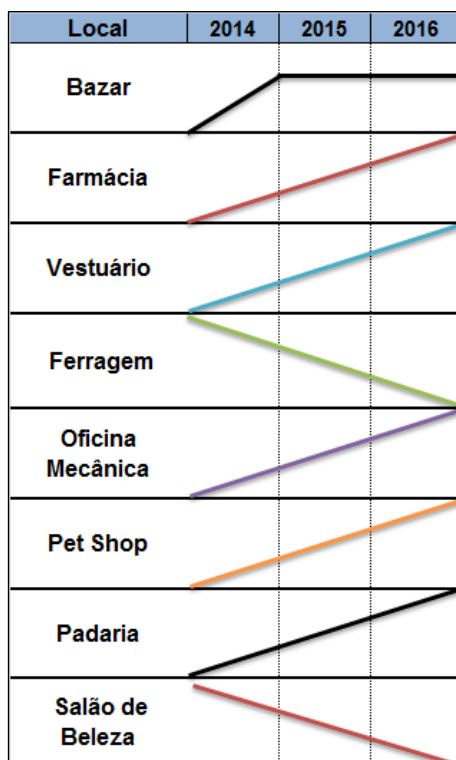
vendas, cadastro e anotações de crédito. O *pet shop* replica a prática do caderninho, incluindo as formas de pagamento.

Os resultados, o último critério avaliado pelo questionário, analisa os resultados apresentados pela empresa. Considera-se aqui o comportamento ao longo do tempo – com ênfase nos últimos três anos. A padaria foi a única empresa que tinha dados para avaliar esse critério. Os demais não tinham quaisquer informações. Entretanto, questionei-os para observar qual o entendimento deles nesse critério. Pela falta de registros nos negócios, perguntei se eles lembram de capacitações aos funcionários. A padaria foi o único negócio que percebeu melhora no processo devido às capacitações técnicas realizadas, guardam os certificados numa gaveta. Encontramos certificados de vários anos, contudo não a ponto de dizer que é crescente nos últimos 3 anos. Compreensível, tendo em vista que a mão de obra já é qualificada, que os métodos permanecem os mesmos e são adequados aos propósitos do negócio. O *pet shop* também vê melhoria de resultados pela capacitação, em específico quanto aos métodos de tosa: são capacitados, mas há cada vez mais cursos especializados na área de um tempo pra cá, contou Juliana durante a entrevista. A especialização em diferentes tipos de embelezamento animal faz lotar a agenda: eles tosam qualquer raça canina. Os clientes têm aprovado e percebido, o que contribuiu consideravelmente para os resultados.

Questões como resultados relativos a acidentes e produtividade do trabalho não tem dados ou estimativas. Os empreendedores não compreendiam por que fazer esse acompanhamento, mesmo na padaria que tem uma complexidade maior na atividade que exerce. Quanto aos resultados relativos à margem de lucro, tivemos diversas descobertas. A padaria, a farmácia e a oficina, novamente tinham números de vendas realizadas nos anos. No caso da oficina, as informações vão ficando mais imprecisas, pois é um controle recente, segundo Fabrício a empresa vem melhorando a margem de lucro nos últimos anos. Os outros empresários têm a percepção de melhora ou piora nos lucros.

Tendo em vista que as finanças pessoais se misturam, recorrentemente, com as da empresa ficou difícil definir a margem de lucros e resultados financeiros. Nesse caso, consideremos, conforme tabela 2, as tendências relativas ao resultado financeiro nos anos de 2014, 2015 e a tendência de 2016. Nesse item, não há um resultado definido ou planejamento de médio ou longo prazo, mas controles frouxos e informalidade nos processos.

Tabela 2 - Resultado financeiro do triênio (2014-2016)



Fonte: autora.

Vale ressaltar que a padaria, a farmácia, o *pet shop* e a loja de vestuário tinham os dados consolidados referentes aos resultados de 2014 e 2015, tendo inclusive uma tendência de fechamento para 2016. Aqui, há um relato interessante referente ao caderno de vendas da loja de roupas *plus size*. A empreendedora relatou que o que garantiu o seu resultado em 2015 e “salvou os resultados de 2016” foram as vendas a prazo que ela concedeu a clientes fiéis da loja. Ela explica que a flexibilidade e os prazos concedidos aos clientes, além de fidelizá-los, oportuniza uma compra maior e mais frequente. Isto manteve a loja, em tempos de crise.

Esses comportamentos deixam ver a imprescindibilidade dos registros formais para a maioria dos empreendedores, de fato, quanto mais “enxuto” o negócio, menos presentes estão os controles e processos formais e registrados. Retomando aqui os traços culturais impressos no modelo de gestão que inspira o questionário, não podemos dizer que há ausência ou que há inconformidades nos processos administrativos desses negócios, pois o que acontece é que eles se estabelecem dentro de certos padrões, que podemos chamar culturais, relativos ao contexto em que os negócios operam e estão inseridos. Há uma forma de agir que aqueles

empreendedores aprenderam ao longo da vida, sob dadas circunstâncias. Os resultados evidenciam que, embora na maioria das vezes encontre-se ausência de protocolos, os negócios se mantêm ao longo do tempo, e o fato de eles persistirem no transcorrer de anos, aponta que são bem conduzidos, já que o resultado parece satisfatório para seus empreendedores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise dos resultados podemos entender que a gestão das empresas tem suas particularidades. Cada sociedade tem suas características, operando dentro de sua cultura, a qual é um elemento assíduo e crucial para as empresas e para aplicabilidade de modelos de gestão. De modo geral, a forma de pensar, a maneira encontrada para suprir as carências de uma comunidade, as suas motivações dessa comunidade e suas instituições produzem a cultura. Também podemos falar de cultura ao passo que falamos de adaptação – como a sociedade funciona na necessidade em se adaptar (MOTTA,1997).

Isso posto, a cultura que os empreendedores estão inseridos compõe também a administração dos seus negócios na Lomba do Pinheiro e ela deve ser considerada na sua singularidade. A simples aplicação de um modelo de gestão o qual classifica, ao passo que premia as melhores empresas de acordo com as suas práticas de gestão, torna-o inadequado e ineficiente em dados contextos. Tendo em vista que há um desajuste dessa ferramenta na linguagem, na forma que a organização se estrutura, , igualmente a ferramenta não expressa as diferentes necessidades de cada estabelecimento. Logo, o modelo pressuposto é incongruente na conjuntura local.

Os hiatos entre a teoria e a prática podem ser compreendidos através da cultura, a qual esses negócios estão inseridos. Sendo a região oriunda de um povoamento de zona rural, ainda carrega características dessa origem. Da mesma forma, as pessoas que têm suas raízes ali estabeleceram fortes relações pessoais que solidificaram vínculos duradouros. Outra característica da região é o gerenciamento operacional das empresas, as estruturas empresariais enxutas e controles rudimentares em sua maioria. Fatores como nível de instrução, renda, classe social também podem contribuir nesse sentido. Assim como o perfil de

aprendizagem para o desenvolvimento das competências gerenciais, que embora não seja o foco desse trabalho, também é uma forma de entendimento sob a forma de administrar e é basicamente uma aprendizagem experimental ou tácita. Ou seja, calcada na experiência e na vivência de cada empreendedor.

Quanto ao MEG foi possível resgatar sua origem nos preceitos japoneses, o qual foi fortemente influenciado por conceitos americanos de gestão da qualidade. Considera-se que, desta forma, é um modelo baseado em elementos nem sempre presentes na cultura brasileira. Nesse sentido, há na literatura a discussão de modelos alternativos adequados ao contexto econômico, social e de mercado (SILVA, 2002). Em seu estudo, ressalta, secundariamente, que “o instrumento conceitual e as competências desenvolvidas no processo de capacitação administrativa é que criam a conjuntura propícia ao sucesso da organização”. Logo, são observáveis variantes no que diz respeito às competências profissionais dos empresários que comprometem a replicação do modelo de excelência em gestão de forma heterogênea dentre as Micro e Pequenas Empresas (MPE's). E ainda podemos observar a competitividade através de outros fatores como a maturidade das empresas (PORTER,1986).

Essas constatações testemunham que há diferentes formas de entender o sucesso, as práticas gerenciais, o funcionamento das empresas e, como sugere esse trabalho, a cultura deve ser um balizador a ser considerado em seus diferentes níveis: cultura nacional e empresarial. Sendo os elementos culturais potencializadores do sucesso, não apenas um elemento subjetivo e distante das práticas de administração nos pequenos negócios.

REFERÊNCIAS

CADASTRO SEBRAE DE EMPRESAS 2015. **Sistema Intranet SEBRAE**. Acessado em 08 abr, 2016.

CARDOSO, R. **Construção de Modelos de Gestão articulados por Modelos de Referência**: uma investigação sobre o uso dos Modelos de Referência de qualidade e excelência. Dissertação (Mestrado) – UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

CHANLAT, J.F. **Gestão Empresarial**: Uma perspectiva antropológica; tradução Laura Gillon. São Paulo, SP, 2010.

COSTA, S.G. **Comportamento Organizacional – Cultura e Casos Brasileiros**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC,2014.

DEMING, W.E. *Qualidade: a revolução da administração/ W. Edwards Deming*; tradução de Clave Comunicação e Recursos Humanos. Traduzido de *Out of the crisis*. Ed.1. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

FREITAS, A.B. Traços Brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P., CALDAS M.P, (Org). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1 ed. 7 reimp. São Paulo: Atlas, 1997.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Critérios de Excelência: o estado da arte da Gestão da Qualidade Total**, São Paulo, 1995.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Critérios Compromisso com a Excelência/ Critérios Rumo à Excelência**. São Paulo: FNQ, 2011.

HISTÓRIA DOS BAIRROS DE PORTO ALEGRE. Disponível em < http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/observatorio/usu_doc/historia_dos_bairros_de_porto_alegre.pdf >. Acesso em 08 abr.2016

HIRATA, H.; ZARIFIAN.P.;Força e Fragilidade do modelo japonês. **Estudos Avançados**. São Paulo, v.5, n.12, p.173-185, mai./ago.,1991.

HOFSTEDE, G.H. **Cultures and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 2005.

HOFSTEDE, G.H. **Geert Hofstede**. Desenvolvida por ITIM International. Disponível em < <https://geert-hofstede.com/> > . Acesso em 14 set. 2016

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2015). Cidades. Disponível em < www.ibge.gov.br/ >. Acesso em 31 mar.2016

LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm >. Acesso em 09 abr. 2016.

MANUAL DO AVALIADOR 2015 – Prêmio MPE Brasil. Fundação Nacional de Qualidade. 2015.

- MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, B. Maria Elisa. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- MARTINS, K.R.P.; WALTER, S.A; MARTINS, M.E.A. A aplicação dos critérios de excelência dos principais prêmio da qualidade do mundo como instrumento de avaliação de gestão. In: ENEGEP, 27., 2007, Foz do Iguaçu, **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007.
- MACLEOD, A.; BAXTER, L. The Contribution of Business Excellence Models in Restoring Failed Improvement Initiatives. **European Management Journal**, v.19, n.4, p.392-403, 2001.
- MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1ed. 7 reimp. São Paulo: Atlas, 1997.
- PAGLIUSO, T. Antônio; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. **Gestão organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro. Elsevier, 1986.
- PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE DO RS. Disponível em < <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/> >. Acessado em 23 abr. 2016.
- PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. **Porto Alegre em Análise**. Disponível em: < <http://portoalegreemanalise.procempa.com.br/> >. Acesso em 31 mar. 2016.
- RODRIGUEZ, V.R.M. **Gestão Empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Estudos e Pesquisas**. Disponível em < <https://goo.gl/j0EUqr> >. Acesso em 08 abr. 2016.
- SILVA, M.A. **Os Critérios de Excelência na Gestão de uma Pequena Empresa. Um Estudo de Caso**. 2002. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, BR-RS, 2002.
- TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.
- WALTON, M. **The Deming Management Method**. New York: Pedigree, 1986.