



Centro de
Ciências Sociais e Aplicadas



Universidade Presbiteriana
Mackenzie

Universidade Presbiteriana Mackenzie
CCSA – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
DOI: 10.5281/zenodo.8270194

CCSA – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Finanças
e Tecnologias de Gestão (PPGCFTG)

Relatório Técnico Conclusivo

Implementando o TQM em uma Pequena e Média
Empresa

Welington Norberto Carneiro (Doutorando)
Prof. Dr. Octávio Ribeiro de Mendonça Neto (Orientador)
Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari

Como referenciar:

CARNEIRO, W. N; MENDONÇA NETO, O. R. DE; OYADOMARI, J. C. T.; (2023). Implementando o TQM em uma Pequena e Média Empresa. Relatório Técnico Conclusivo. PPGCFTG da Universidade Presbiteriana Mackenzie. DOI: 10.5281/zenodo.8270194



Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Linha de Pesquisa: Controle Gerencial e Sustentabilidade.

Projeto de pesquisa: Processo de implementação de *Total Quality Management (TQM)*: Um estudo de caso Intervencionista.

Produto Técnico-Tecnológico: Implementação do TQM em uma Pequena e Média Empresa.

Demanda Espontânea: Iniciativa espontânea baseada nos problemas práticos e lacunas acadêmicas.

Organização: O projeto foi suportado pela liderança sênior e empregados da Quali-Contadores (nome fictício por questões de confidencialidade) e bem como os pesquisadores do NECOFIN (Núcleo de Estudos em Controladoria e Finanças) da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Descrição do PPT: O projeto consistiu em trabalho de campo com pesquisa intervencionista seguindo uma metodologia qualitativa com enfoque por abdução. Por meio de uma perspectiva de construtivismo-social, os pesquisadores analisaram os dados, sugeriram mudanças quais alteraram a realidade das práticas da Quali-contadores, com foco em mudança de processos, e busca por excelência em qualidade (aplicação do *TQM*).

Divulgação da Produção: As aplicações introduzidas na empresa serão divulgadas em fóruns, congressos e seminários para compartilhamento do conhecimento. Com vistas a atingir os profissionais e acadêmicos interessados em *TQM*.

Aderência Alta: As aplicações sugeridas nesse processo de implementação (*Desktop Procedure-DTP*, times focados, comitê de qualidade) tem grande capacidade de aderência em outros contextos empresariais. Uma vez que as técnicas de TQM tem forte capacidade de flexibilidade as necessidades das empresas.

Impacto Potencial Alto: O processo de *TQM* sugerido nesse projeto tem um grande impacto nas melhorias das práticas operacionais e contábeis nas organizações. Provendo possibilidades de busca de eficiência, e foco no que interessa nas empresas, em busca de prover produtos e serviços de excelência para os clientes nas organizações.

Impacto Realizado Médio: O processo de *TQM* sugerido nesse projeto foi aplicado nas práticas da organização Quali-Contadores. Demonstrando sua aplicabilidade para fins de melhorias das práticas operacionais e contábeis nas organizações.

Inovação Média: O processo de *TQM* faz parte de uma literatura já bastante consolidada, porém ainda é pouco explorado a aplicabilidade em pequenas e médias empresas. Assim, as aplicações sugeridas nesse trazem certa inovação pelo fato de uso da Pesquisa Intervencionista com aplicação uso de ferramentas digitais (Microsoft-Teams).

Complexidade Média: O processo de *TQM* possui complexidade média, sendo que através de treinamentos e consultorias, o pesquisador foi capaz de aplicar as terminologias e técnicas sugeridas na literatura em *TQM*.

Aplicabilidade Alta: Devido a sua capacidade de flexibilização em vários cenários organizacionais, o *TQM* tem grande facilidade de aplicação nas empresas do Brasil. Bem como o uso de pesquisa intervencionista como metodologia de pesquisa e mudança da realidade nas organizações.

Abrangência Potencial Alta: Como sua aplicação é bastante ampla, as técnicas apresentadas neste projeto são de alta abrangência no cenário nacional.

Abrangência realizada Baixa: Devido a aplicação no projeto ter sido feita em uma empresa específica (Quali-Contadores), houve uma abrangência limitada, porém como potencial de realização bem amplo.

Replicabilidade Irrestrita: Esse projeto tem replicabilidade para vários setores econômicos nacionais, como por exemplo, empresas de serviços, indústrias, escritórios, e qualquer empresa com objetivos de busca de excelência empresarial.



Implantando o TQM em uma Pequena e Média Empresa

Como referenciar:

CARNEIRO, W. N.; MENDONÇA NETO, O. R. DE; OYADOMARI, J. C. T.; (2023).
Implementando o TQM em uma Pequena e Média Empresa. Relatório Técnico Conclusivo.
PPGCFTG da Universidade Presbiteriana Mackenzie. DOI: 10.5281/zenodo.8270194

RESUMO

Este relato técnico conclusivo apresenta o processo de implementação de Total Quality Management (TQM) em uma pequena e média empresa (PME). Utilizou-se Pesquisa Intervencionista (IVR) em conjunto com uma abordagem qualitativa com análise de conteúdo para examinar os dados adquiridos por meio de reuniões de brainstorming, treinamentos e diversas interações e encontros periódicos de atualização de projetos. O comprometimento dos colaboradores, aliado aos treinamentos, foram fundamentais para o sucesso de TQM. Ferramentas de processos padrão foram implementadas, como procedimentos de desktop (DTP), uma adoção de comitê de funcionários de qualidade e acordos de nível de serviço (SLA). Além disso, o comitê formal de qualidade e o pesquisador atuando também como consultor aceleraram e contribuíram para o sucesso do processo de implementação. O sucesso da implementação do TQM demonstra um avanço do uso de IVR para melhorias das práticas nas organizações. O engajamento dos funcionários neste estudo foi percebido como crítico para a jornada de TQM. Através da experimentação numa abordagem iterativa disponível, o investigador intervencionista percorreu os problemas propondo soluções criativas para a empresa, demonstrando como a IVR poderia facilitar uma implementação complexa de novas práticas de gestão no contexto das PME. Por tratar-se de um estudo de caso, as generalizações desse estudo precisam ser feitas com certo cuidado, bem como considerando contextos similares.

Palavras-chave: TQM, Gestão da Qualidade; IVR; Pesquisa Intervencionista



Universidade Presbiteriana Mackenzie
CCSA – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
DOI: 10.5281/zenodo.8270194

Implementation of TQM in a Small and Medium Business

Como referenciar:

CARNEIRO, W. N.; MENDONÇA NETO, O. R. DE; OYADOMARI, J. C. T.; (2023).
Implementando o TQM em uma Pequena e Média Empresa. Relatório Técnico Conclusivo.
PPGCFTG da Universidade Presbiteriana Mackenzie. DOI: 10.5281/zenodo.8270194

ABSTRACT

This conclusive technical report presents the process of implementing Total Quality Management (TQM) in a small and medium-sized enterprise (SME). Interventional Research (IVR) was used with a qualitative approach with content analysis to examine the data acquired through brainstorming meetings, pieces of training and various interactions, and periodic meetings to update projects. The commitment of the employees, combined with the training, was fundamental to the success of TQM. Standard process tools, such as desktop procedures (DTP), an employee committee adoption of quality, and service level agreements (SLAs), have been implemented. In addition, the formal quality committee, and the researcher, also acting as a consultant, accelerated, and contributed to the success of the implementation process. The successful implementation of TQM demonstrates an advance in the use of IVR for practice improvements in organizations. From a social point of view, sharing knowledge through training was perceived as a massive gain for the company. Employee engagement in this study was perceived as critical to the TQM journey. Through experimentation in an available iterative approach, the interventional researcher went through the problems proposing creative solutions for the company, demonstrating how IVR could facilitate a complex implementation of new management practices in the context of SMEs. Because it is a case study, the generalizations of this study need to be made with some care and consider similar contexts.

Keywords: TQM, Quality Management; IVR; Interventional Research



Introdução

Este relato tecnológico apresenta o processo de implementação de *Total Quality Management - TQM* em uma pequena e média empresa (PME), onde um projeto de pesquisa intervencionista (*Interventionist Research – IVR*) desempenhou uma contribuição mediadora crucial.

As organizações enfrentam pressões crescentes para alcançar e manter a excelência operacional, a fim de melhorar sua produtividade e desempenho (FOUND et al., 2018). Portanto, as firmas tendem a adotar o estado da arte em termos dos métodos de trabalho destacados da indústria (SALAHELDIN, 2009; ZAKUAN et al., 2010; KIRKHAM et al., 2014; HILMAN; ALI; GORONDUTSE, 2020).

Nesta pesquisa, a relação entrelaçada entre a implementação do *TQM* e a pesquisa intervencionista foi estudada em uma PME. Este estudo, portanto, contribui para que acadêmicos e profissionais, lançando luz sobre um momento marcante de uma implementação prática de *TQM* no contexto da pesquisa intervencionista.

Abordagens de pesquisa intervencionistas (JÖNSSON; LUKKA, 2005, 2007; SUOMALA; LYLY-YRJÄNÄINEN; LUKKA, 2014; LUKKA; WOUTERS, 2022) podem ajudar a revelar o significado das práticas contábeis, operacionais e de gestão (ROBERTS; WESTIN, 2010) e, particularmente, podem contribuir para o sucesso da implementação, uso e rotinização de *TQM*. Uma pesquisa intervencionista também pode guiar a empresa para um excelente caminho para o sucesso em sua jornada de *TQM*. De fato, neste estudo de caso, o pesquisador intervencionista, atuando simultaneamente como um pesquisador e um consultor, desempenhou um papel fundamental em todo o processo.

Portanto, duas questões de pesquisa foram abordadas neste estudo: Como a implementação de *TQM* em uma empresa que busca a ISO-9001 pode ser conduzida através do apoio de uma pesquisa intervencionista? Além disso, que desafios e lições podem contribuir para facilitar a implementação da *TQM* neste contexto?

Assim, empiricamente, neste projeto de pesquisa, utilizou-se uma abordagem intervencionista onde em vez de uma perspectiva observador-passiva, adotou-se uma abordagem de parceria disponível para a empresa estudada em um



projeto aprofundado. Assim, foi obtido acesso total à empresa, o que permitiu construir uma forte parceria com os principais atores. Os dados foram coletados por meio de reuniões de trabalho e conversas, no período de agosto de 2021 a março de 2023, por meio de 52 interações entre o pesquisador intervencionista e os profissionais da empresa, totalizando 42 horas e 48 minutos. Dados adicionais foram recuperados de outras fontes (por exemplo, relatos e observação direta), permitindo a triangulação. Para a produção dos achados foram utilizados *softwares* de análise qualitativa de dados e análise de conteúdo.

Esse estudo analisa a complexidade e os desafios enfrentados por executivos, contadores e administradores durante a implementação de um projeto de *TQM*, cujo objetivo é adequar os seus processos às práticas mais utilizadas pelas grandes indústrias do mundo.

Esse relato técnico é composto por uma introdução, seguida da seção 2, qual discorre brevemente sobre a literatura em *TQM* e suas aplicações em uma Pequena e Média Empresa (PME) e, logo na seção 3, apresenta as escolhas metodológicas desse estudo. Já na quarta seção apresenta-se o estudo de caso. A seção 5 apresenta as discussões, os resultados e análises que serviram de base para examinar as práticas de implementação de *TQM* na empresa. A seção final apresenta as conclusões, considerações finais, limitações deste estudo e sugestões para pesquisas.

Referencial Teórico

Das origens do *TQM*

Dada a ênfase crescente das organizações com foco em questões estratégicas, culturais (COOL; SCHENDEL, 1988; POWELL, 1995) e de melhorias de processos (STALK; HOUT, 1990), a administração estratégica fornece às companhias ferramentas de padrão mundial para enfrentar os seus diversos desafios. Sendo assim, a teoria baseada em recursos fundamenta a discussão do foco nos recursos internos das empresas para a busca de um melhor desempenho corporativo (TENA; LLUSAR; PUIG, 2001; DAS *et al.*, 2000; OAKLAND; TANNER, 2008). Neste cenário, o sucesso na utilização da *TQM* está ligado ao comprometimento, envolvimento, abertura da organização, treinamentos e práticas de Melhoria Contínua (BRAH; WONG; RAO,



2000).

A teoria baseada em recursos fundamenta a discussão do foco nos recursos internos das empresas para a busca de um melhor desempenho corporativo (OAKLAND; TANNER, 2008). Nesse cenário, o êxito do uso de *TQM* está atrelado ao comprometimento, envolvimento, abertura da organização, treinamentos e práticas de Melhoria Contínua (BRAH; WONG; RAO, 2000).

Letraset sheets containing Lorem Ipsum passages, and more recently with desktop publishing software like Aldus PageMaker including versions of Lorem Ipsum.

***TQM* em pequenas e médias empresas**

O *TQM* surgiu como uma evolução dos conceitos de qualidade (BENZAQUEN; NARRO, 2023; OTHMAN et al., 2020), e como um processo organizacional amplo que envolve a alta liderança, fornecedores, empregados focados no longo prazo, para melhorar a qualidade dos produtos, serviços e processos, atendendo às altas expectativas e requerimentos dos clientes nas organizações (BENZAQUEN; NARRO, 2023; CHIARINI, 2019; HO et al., 2022; JACA; PSOMAS, 2015; LEPISTÖ; SAUNILA; UKKO, 2021; RUALES GUZMÁN; CASTELLANOS DOMÍNGUEZ, 2022).

Num cenário de mudanças e busca por novos processos de padrão mundial, as PME são destaque no mundo industrial, uma vez que são as maiores geradoras de empregos e receitas de impostos (GHOBADIAN; GALLEAR, 1996; HALABI; BARRETT; DYT, 2010; KALPANDE; GUPTA; DANDEKAR, 2012; MANLEY; WILLIAMS; HAIR, 2022; VALMOHAMMADI, 2011).

METODOLOGIA

Numa pesquisa intervencionista, os métodos qualitativos são fundamentais (TER BOGT; VAN HELDEN, 2012). O uso de diferentes métodos de pesquisa para investigar um problema específico (triangulação de método) pode ser extremamente valioso (MODELL, 2009). Destarte, a triangulação do método pode auxiliar os pesquisadores a descrever e explicar fenômenos complexos sob diversas perspectivas, o que pode aumentar a validade dos resultados obtidos.

Apesar de haver uma variedade de termos para descrever a pesquisa usando



entrevista, como “pesquisa qualitativa” e “pesquisa baseada em casos”, neste estudo, seguindo Dai, Free e Gendron (2019), optou-se por empregar o termo “pesquisa baseada em entrevista” para refletir o foco em pesquisas baseadas principalmente nas interações no campo (reuniões de trabalho) com vistas a um melhor entendimento dos processos, e sugestões de melhorias.

Análise e interpretação dos dados

Durante o trabalho de campo foram utilizados métodos específicos de estudo de caso. Foram realizadas reuniões de trabalho e entrevistas até o final deste estudo (março de 2023), totalizando 52 interações entre pesquisadores e profissionais da empresa, resultando em 42 horas e 48 minutos de trabalho de campo. Desse total, 17 horas foram transcritas (21 interações).

Durante a primeira etapa do projeto, reuniões de trabalho foram realizadas em agosto de 2021 para obter uma compreensão mais profunda da organização, ambiente e processos, enquanto explorava os dados das empresas. As reuniões de trabalho nesta etapa foram principalmente gravadas, o que permitiu a análise do conteúdo do material por meio de um software de análise qualitativa de dados (CAQDAS) — “ATLAS.ti.”. Essa abordagem permite a análise de diferentes textos (transcrições de entrevistas) e outras fontes (áudio, imagens e vídeos) de diferentes fontes. As reuniões de trabalho gravadas servem como fontes de dados ricas, e bases para triangulação e experimentação, e os pesquisadores as usam para apresentar soluções à liderança da empresa.

A figura 1 apresenta, por fim, as etapas do processo de pesquisa intervencionista conduzido na Quali-Contadores para facilitar o entendimento das etapas de implementação do *TQM*.

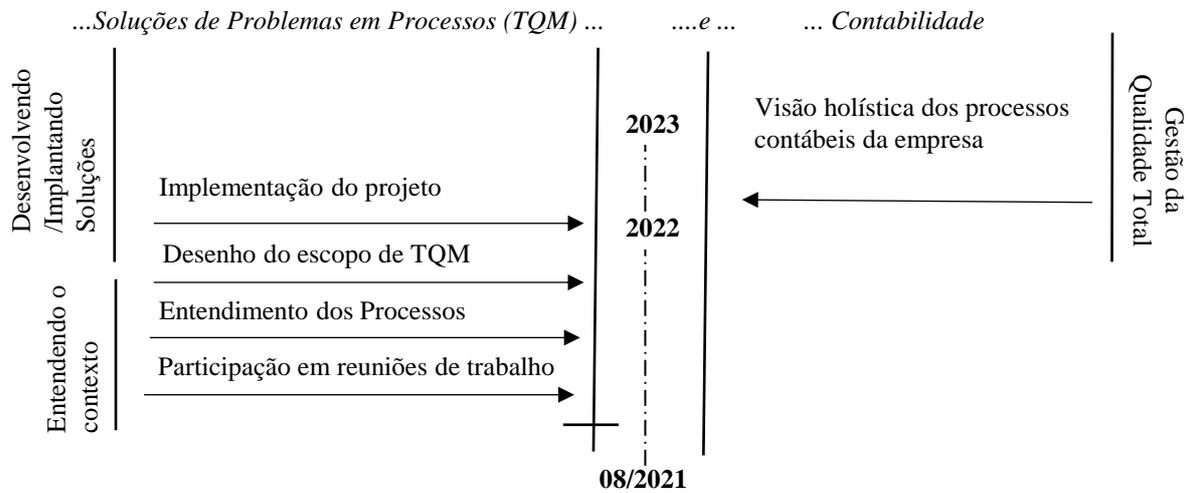


Figura 1: Estágios da pesquisa intervencionista

Fonte: Adaptado de Suomala & Lyly-Yrjänäinen (2008)

A tabela 1, mostra o cuidado com o controle dos dados durante a análise de conteúdo de visualização dos dados no *software* apresenta os códigos dos participantes e suas funções na organização.



Tabela 1

Controle dos códigos de interações

Código dos participantes	Função do participante	Departamento/Organização
P01	Sócia(o) da Empresa e Diretora	Diretoria e Administração
P02	Gestor(a) de Qualidade	Administração
P03	Sócia(o) da Empresa e Diretor	Diretoria e Área Comercial
P04	Gerente de Qualidade	RH e Departamento
P05	Gerente do Contábil e Financeiro	Contabilidade
P06	Gerente do Fiscal	Fiscal
P07	Colaborador(a) do RH	RH e Departamento
P08	Key-User do Financeiro	Financeiro
P09	Consultor(a)	Atendimento ao Cliente
P10	Colaborador(a) do Contábil	Contabilidade
P11	Colaborador(a) do Contábil	Contabilidade
P12	Colaborador(a) do Fiscal	Fiscal
P13	Key-User do Contábil	Contabilidade
P14	Key-User do Fiscal	Fiscal
PQ1	Pesquisador	Universidade
PQ2	Pesquisador	Universidade
PQ3	Pesquisador	Universidade
		Total (participantes) 17

Fonte: O Autor

RESULTADOS

A empresa estudada é uma jovem PME que opera nacionalmente no setor de contabilidade e serviços financeiros. Na firma Quali-Contadores (nome fictício devido a um acordo de confidencialidade firmado com a empresa), seus sócios à fundaram com uma estratégia voltada principalmente para empresas multinacionais que atuam no Brasil.

Desse modo, a Quali-Contadores é uma firma de serviços profissionais ou *Professional Service Firm (PSF)*. As *PSFs* estão cada vez mais “ganhando popularidade” (PANDA; PASUMARTI; HIREMATH, 2023, p.199), elas influenciam a profissão contábil de modo a modelá-las como um importante direcionador de inovação (COOPER; ROBSON, 2006; SPENCE *et al.*, 2017; YIGITBASIOGLU; GREEN; CHEUNG, 2023), e são únicas, diferenciando-se em termos de econômica de escala,



receita, liderança, gestão de pessoas e controle de qualidade em comparação com outros padrões da indústria (BARRETT; DAVIDSON; VARGO, 2015; GAROUPA, 2014; LØWENDAHL; REVANG; FOSSTENLØKKEN, 2001; PANDA; PASUMARTI; HIREMATH, 2023; VON NORDENFLYCHT, 2010).

Na Quali-contadores, um dos fundadores está ativamente envolvido nas operações do dia a dia da empresa. Devido ao sólido crescimento recente, o escritório vem mudando sua cultura e forma de atuar, levando a uma preocupação com a padronização de processos, proporcionando uma oportunidade para a implementação de projetos como o *TQM*. Portanto, o objetivo de curto prazo da empresa é garantir que suas operações sejam padronizadas e alinhadas com as expectativas de seus parceiros no Brasil. No passado, a empresa já havia tentado implementar um sistema de gestão da qualidade. No entanto, as ações anteriores da empresa poderiam ter sido mais bem-sucedidas.

Para fins de confidencialidade, durante a apresentação deste caso, os nomes das pessoas serão trocados por P (...) (código do participante), bem como não será mencionado o endereço ou qualquer dado que identifique a companhia.

O trabalho de campo, desafios e primeiras impressões

Antes de apresentar os dados do trabalho de campo, cabe descrever o contexto que levou à execução deste projeto.

O pesquisador foi engajado no projeto de implementação do *TQM* na organização através do contato com um colega de doutoramento. Tal proximidade entre o sócio(a) da Quali-Contadores e o pesquisador líder desta pesquisa proporcionou a possibilidade de realização deste projeto. A proposta apresentada acordada entre a empresa e o primeiro autor deste estudo foi atuar como um consultor/interventor que trouxesse as sugestões de melhorias, propostas de mudanças de processos na empresa. No entanto, os funcionários da empresa executariam as tarefas.

Isso posto, o trabalho de campo iniciou-se em agosto de 2021, com o aceite oficial da equipe de pesquisa (o autor deste estudo, seu orientador de tese de doutoramento, e um coorientador). A pesquisa foi apoiada por alguns dos sócios depois que o primeiro



autor desta pesquisa foi convidado para conduzir o projeto de implementação do *TQM* na organização.

Algumas reuniões foram feitas para os pesquisadores conhecerem todos os agentes da organização envolvidos com o processo de implementação do *TQM* (veja os detalhes na tabela 1) dos estudos, que foram, inicialmente, o P01, P02, e depois o P04. No início do projeto, as diversas interações, sobretudo para o mapeamento dos processos pelos pesquisadores, o entendimento da organização, os habitus dos participantes e o posicionamento das agendas no campo da firma, aconteceram com foco nos participantes P01 (sócio(a) da organização) e P02 (Gestor(a) de Qualidade).

Do pontapé inicial a vários percalços na primeira etapa da compreensão dos processos

O primeiro evento iniciou-se logo após a abertura oficial do projeto em reunião corporativa. Este evento ilustrou as dificuldades iniciais dos funcionários em atender às novas diretrizes de sua organização para padronização, organização e aplicação de técnicas de *TQM*.

Então, vamos começar a falar muito sobre sistemas de gestão da qualidade. Esse termo, usaremos muito nos próximos meses, talvez até anos. Como implantarmos um *TQM*, ele só é melhorado cada vez mais. Assim, o que podemos dizer? Em nenhum momento perdemos o foco. Alternativamente, pelo menos, essa não é a ideia. A ideia é melhorar à medida que as necessidades surgem. [...] Precisamos levá-lo para o norte. Por que vamos falar sobre esse tema no Quali-Contadores agora? Trabalhamos em algumas coisas nos últimos cinco anos. Trocamos de sistemas e tentamos gradualmente estruturar, por exemplo, a área mais próxima do cliente, a financeira. Portanto, concluímos algumas ou mínimas ações ao longo desses cinco anos, mas nada foi feito; não temos um projeto de gestão mais estruturado, não é mesmo? Monitorização. O que realizamos foram esforços à medida que as necessidades apareciam (...) (**P01, sócio**).

No primeiro evento, observou-se as “aflições” do sócio responsável pelo projeto, e a alusão à várias tentativas anteriores de implementar um projeto mais estruturado.



A primeira contradição identificada na organização está relacionada à necessidade de mais recursos humanos para liderar as iniciativas de implementação de *TQM*. Enquanto isso, a demanda é atender as diversas frentes de projetos de melhoria de processos. Embora a empresa tenha pressionado os funcionários a executarem os projetos de mapeamento e desenho de processos, pouco progresso foi observado pelos pesquisadores antes do final deste estudo (junho de 2022).

Nesse evento inicial, foi possível discernir como os colaboradores compartilham suas percepções em relação à condução da implementação do *TQM*, e entender qual a posição que assumiram diante de tamanha mudança na empresa. A declaração a seguir ilustra a participação do setor contábil na construção do novo sistema de qualidade.

“Primeiro, ele precisa projetar o fluxo macro de processos. Não é só a contabilidade que estará envolvida. Nós (P02, Gerente de Qualidade) e o P01, sócio, conversaremos com os departamentos. No entanto, a ideia é torná-lo abrangente em todo o escritório [...]. Ou seja, estaremos envolvidos” **(P02, Gerente de Qualidade)**.

Assim, apesar dessas dificuldades, alguns colaboradores se entusiasmaram com a implementação do *TQM*. Aqui, é essencial destacar a identificação de um grupo líder de projetos e referência primária sobre a implementação do *TQM* na organização. Esse grupo foi composto pelo sócio P1, um funcionário (P02, Gerente de Qualidade), o gerente de qualidade e os usuários-chave dos sistemas, os quais são detalhados a seguir. É fundamental mencionar que, durante o primeiro episódio, o funcionário (P02, Gerente de Qualidade) deixou a empresa em dezembro de 2021. A saída desse gerente de qualidade impactou muito a motivação e a liderança da implementação do *TQM*. No entanto, em fevereiro de 2022, um novo líder assumiu o papel de gerente de projetos, o cargo de Gerente de Projetos (PMO), auxiliando na administração e execução do projeto, que foi liderado pelo P04 (Gerente da Qualidade). No evento 1, o Pesquisador-líder (PQ1) realizou as primeiras intervenções neste estudo.



Implementação do Comitê de Qualidade

A Quali-contadores seguiu a orientação do pesquisador líder e criou um comitê interno dedicado à qualidade da organização, qualidade esta percebida como um ótimo atendimento aos clientes, eficiência na execução de seus processos internos, mínimos erros durante os processos de pagamentos de guias de impostos, enfim uma execução de suas tarefas com excelência. Tal ideia foi inspirada na experiência do pesquisador, bem como na literatura sobre trabalho em equipe pesquisada (veja, por exemplo, (ABUABARA et al., 2018; EZZAMEL; WILLMOTT, 1998; HOBSON et al., 2017; TOWRY; FALLIS, 2003), e bem como sobre times multifuncionais (veja, por exemplo, ÅHLSTRÖM, 1998; ROSENZWEIG; ROTH, 2004; MOYANO-FUENTES; SACRISTÁN-DÍAZ, 2012; KIRAN, 2017)

A principal intenção foi acelerar o processo de mudança dos hábitos dos colaboradores, que estavam acostumados com uma abordagem de trabalho menos preocupada com a melhoria de processos, mapeamento de atividades, registro de informações de documentos formais e criação de manuais de processos de trabalho (por exemplo, o Desktop Procedure (DTP), este também implementado durante este projeto). Tal necessidade também foi identificada nas interações entre o pesquisador e os agentes da empresa, nos momentos em que eles solicitavam algum tipo de orientação para prosseguir com os trabalhos de execução, como pode-se verificar no exemplo que segue:

P06 (Gerente Fiscal) Esse trabalho que estamos fazendo agora, levando-o para a prática, vai ser utilizado para a qualidade? Por quê? Porque a gente percebe que cada um está em um formato, e aí, não sei, tive uma sugestão de repente quando for fazer o próximo, tipo um modelo para a gente ter um padrão, porque eu acho que a gente está um pouco sem padrão.



Procedimento de área de trabalho (DTP)

O *Desktop Procedure (DTP)* foi a primeira implantação aplicada na empresa. O *DTP* é uma ferramenta moderna de contabilidade, comunicação e treinamento, que facilita o trabalho dos contadores, organizando em um único documento todos os procedimentos necessários para o acesso, uso e execução de tarefas em sistemas contábeis (METZLER, 2019). O uso de um processo de documentação por escrito pode ajudar a evitar erros dos usuários em suas funções nas operações diárias da organização focal. A importância do uso da ferramenta é destacada no depoimento do sócio P01.

Suponha um cenário em que não tenhamos o procedimento. Por que o treinamento será a nossa vontade de nos fazer entender o procedimento? Diremos: 'Além de validar o procedimento, vamos reforçá-lo aqui'. Assim, vamos gravar um treinamento, deixá-lo na nuvem; não sabemos. No entanto, eles terão um procedimento, um documento acima de qualquer nome na empresa. É um documento que vira lei (**P01, sócio (a)**).

Times focados

Uma equipe focada pode produzir mais, simplesmente por se dedicar a uma atividade que não conflita com sua programação. Com vistas a uma implementação mais eficaz do *TQM* na organização, outra solução sugerida pelo Pesquisador-Líder (PQ1) foi convidar alguns usuários-chave para o projeto. O uso de equipes focadas, como os usuários-chave, é amplamente utilizado em metodologias de processo, por exemplo, em metodologia ágil (LAWRENCE et al., 2021; PIRRO, 2019).

P05, Gerente Contábil e Financeiro: “Assim como fizemos com os usuários-chave (...) onde colocamos alguém para fazer o negócio acontecer. Assim, diluindo um pouco a responsabilidade e trabalhando muito bem, a equipe está engajada; se fosse deixado isso nas mãos da liderança, isso não teria acontecido até hoje, porque há muita coisa para fazer; se não distribuirmos, não podemos prestar contas”.

P01, sócio (a): “A ideia do usuário-chave era essencial para o negócio progredir,



ou ainda estaríamos de volta lá. Então, é isso, montar essas equipes multidisciplinares e se afastar um pouco do gestor.”

REFLEXÕES SOBRE OS DESAFIOS OBSERVADOS DURANTE A PESQUISA INTERVENCIONISTA

O presente estudo contribui para a literatura sobre contabilidade e pesquisa intervencionista. Os pesquisadores assumiram um papel que se estende além da simples observação. Participaram intensamente de um processo disruptivo, que trouxe mudanças na organização; ou seja, interviram no cotidiano dos profissionais (ROBERTS; WESTIN, 2010). Por meio de pesquisas empíricas, este estudo apresentou sugestões de melhorias e experimentos realizados em campo (por exemplo, introduzindo usuários-chave no evento 2). A partir dessa perspectiva (emic) êmica, explorou-se os processos da organização, gerando descobertas que constituem contribuições para a teoria sobre contabilidade e operações.

Na análise do estudo de caso, os pesquisadores inicialmente descreveram várias dificuldades enfrentadas pela organização. Conduzir a gestão de mudanças na organização produziu algumas tensões entre os funcionários e a liderança. Tal tema da gestão da mudança e da gestão das relações de poder pela administração em um ambiente de rápida transformação é uma questão crucial nas organizações atuais (AKMAL et al., 2022; BEUNZA; FERRARO, 2019; BISH; NEWTON; JOHNSTON, 2015; IAKYMENKO et al., 2022; IDRIS; SEE; COUGHLAN, 2018; MALIK; KHAN, 2020; WANG et al., 2019).

A conexão entre funcionários capacitados e satisfação no trabalho afeta as respostas dos funcionários às mudanças organizacionais. As empresas precisam estar atentas à questão do empoderamento dos funcionários; quando os funcionários são capacitados, muitas vezes tornam-se automotivados e individualmente comprometidos — assim, eles gastam mais esforços destacados em seu trabalho, geralmente resultando em melhor desempenho (AL-SABI et al., 2023; ÁNGELES LÓPEZ-CABARCOS; VÁZQUEZ-RODRÍGUEZ; QUIÑOÁ-PIÑEIRO, 2022; FEIN; TZINER; VASILIU, 2023; HARMAN; GOLHAR; DESHPANDE, 2002; IDRIS; SEE; COUGHLAN, 2018; JANUSZEK et al., 2023; KE; ZHANG, 2011; KOKKINO; VAN KOLLENBURG,



2022; PAILLÉ; FRANCOEUR, 2022; THOMAS; VELTHOUSE, 1990).

Desde o início do trabalho de campo, a liderança da empresa deixou claro que estava ciente do despreparo técnico da força de trabalho na organização. Em vários momentos, a administração mencionou a necessidade de uma melhor preparação de sua equipe para esse trabalho. Esse tema se relaciona com a falta de treinamento necessário para o desenvolvimento do envolvimento e da participação dos funcionários em relação a diversos conceitos de qualidade e melhoria de processos (AL-SABI et al., 2023; JANUSZEK et al., 2023; KIM; KUMAR; KUMAR, 2012; VAN ASSEN, 2021). Pesquisas anteriores confirmaram que o treinamento é fundamental na implementação da gestão da qualidade e da melhoria contínua (ANDERSON; RUNGTUSANATHAM; SCHROEDER, 1994; FLYNN; SAKAKIBARA; SCHROEDER, 1995; GOSHIME; KITAW; JILCHA, 2019; VAN ASSEN, 2021).

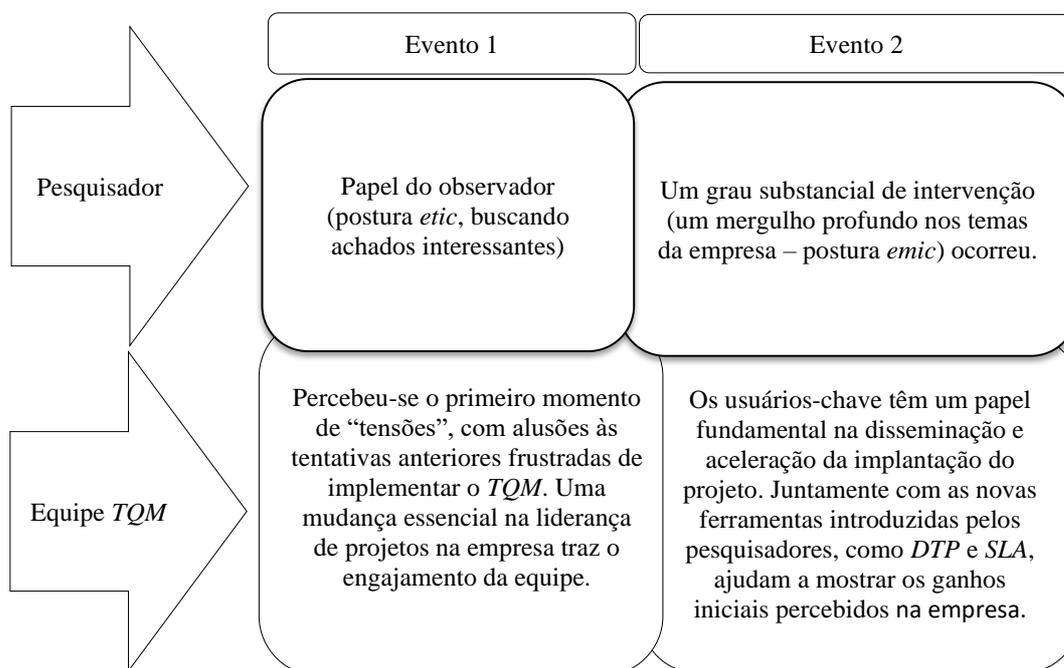
Além disso, na organização, uma mudança essencial na liderança do projeto impactou positivamente a entrega dos próximos passos. Essa mudança foi a saída de um gerente de qualidade e a promoção de um novo profissional para preencher o cargo vago. O comprometimento e o envolvimento desse profissional influenciaram outros colaboradores; colaboradores comprometidos são essenciais para o sucesso de projetos de melhoria contínua e qualidade (AL-SABI et al., 2023; KOKKINO; VAN KOLLENBURG, 2022; SOFYANI; ABU HASAN; SALEH, 2022; VAN ASSEN, 2021; YILMAZ et al., 2022). Este episódio acabou por trazer o fim do evento 1. No evento seguinte, os pesquisadores apresentaram as primeiras ferramentas de gestão da qualidade total para facilitar o trabalho dos colaboradores da organização e a implementação do projeto.

No segundo evento, foram apresentadas as seguintes ferramentas de suporte e processos documentados: *DTP*, ferramenta de comunicação, treinamento e registro de processos; *SLA*, que possibilita a gestão dos níveis de desempenho em contratos e procedimentos; e, por fim, a implementação do usuário-chave, permitindo um maior foco no trabalho para acelerar o processo de adoção do *TQM* na empresa.

Por meio de tais intervenções, os pesquisadores aceleraram essa fase crítica de transição de processos e mudança organizacional, em consonância com o que foi observado em outros estudos (COGHLAN, 2000; KEROSUO, 2011; LUSCHER; LEWIS;

INGRAM, 2006). Tais mudanças organizacionais são captadas e descritas na Figura 1 a seguir, que mapeia as experiências dos colaboradores nesta primeira etapa do projeto de tese do primeiro autor. As setas refletem as mudanças nos papéis entre o pesquisador e a equipe do projeto na empresa, o que ajudou a alcançar as mudanças desejadas.

Figura 2. Mapa da experiência do pesquisador e dos colaboradores nesta primeira etapa do projeto de *TQM*



Fonte: Adaptado de Kerosuo (2011)

Neste estudo, foi possível captar os ganhos percebidos pela organização na execução da primeira etapa de implantação de *TQM*. A seguinte declaração de um dos funcionários do departamento financeiro, P11, reflete isso:

“Depois que resolvemos esse problema no número de caracteres na nota de crédito, ele ou ela (o usuário) poderia torná-lo automático. Isso melhorou em 100% o tempo de trabalho (do usuário) na reconciliação de fornecedores. Portanto, foi assim: uma resolução que avançou muito na



facilidade de seu processo.”

Outra melhoria percebida pela organização como um avanço foi a implementação do sistema GESTTA. Esse *software* permite que a contabilidade facilite a transformação digital e de processos nas organizações, tornando as rotinas dos contadores muito mais produtivas e inteligentes. Essa implementação ocorreu em maio de 2022 em toda a organização, auxiliando os funcionários no gerenciamento de suas tarefas diárias e práticas em contabilidade.

CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Neste estudo os pesquisadores assumiram uma posição (*emic*) êmica e (*etic*) ética, explorando os problemas e dificuldades da organização focal na implementação do *TQM*. Na Figura 1, as setas ilustram esses achados.

No entanto, como mostra a Figura 2, os usuários-chave focados e engajados também podem desempenhar um papel essencial na aceleração da implementação do *TQM* em uma empresa. As ferramentas apresentadas pelo pesquisador, ou seja, *DTP* e *SLA*, são resultados de interações e experimentos em campo; no entanto, na pesquisa intervencionista, o pesquisador não tem controle total sobre o desenho do experimento, mas age consoante as expectativas da empresa anfitriã (JÖNSSON; LUKKA, 2005). A partir desse processo, obtêm-se os resultados, e esses achados são avaliados com um referencial teórico (JÖNSSON; LUKKA, 2005, 2007; LUKKA; WOUTERS, 2022).

Por fim, da combinação de recursos que compõem o papel fortemente intervencionista do primeiro autor, emergiram os primeiros ganhos percebidos pela organização. Estes incluem melhorias na organização do trabalho, alinhamento das práticas de contabilidade gerencial e o uso das melhores práticas das organizações multinacionais. Assim, a pesquisa promove a discussão sobre oportunidades de utilização da pesquisa intervencionista para melhorar a gestão e as operações das PME; oferece novas percepções, ideias para os praticantes e refinamentos e contribuições interessantes para a teoria.

Em relação à principal contribuição para a teoria observou-se que papel dos colaboradores no engajamento é fundamental para o sucesso dos projetos. Assim, como



verificam estudos que corroboraram que a motivação dos funcionários é fundamental (ABABNEH, 2020; AL-SABI et al., 2023; BERGQUIST; WESTERBERG, 2014; COTTON et al., 1988; KHURSHID; AMIN; ISMAIL, 2018; VAN ASSEN, 2021; VO; KONGAR; SUÁREZ BARRAZA, 2019; WICKRAMASINGHE; PERERA, 2014; YANG, 2006; YILMAZ et al., 2022). Neste estudo, uma intensa forma de pesquisa intervencionista envolvendo a participação ativa do pesquisador no campo revelou o rico papel da interação universidade-empresa na resolução de problemas organizacionais.

Várias oportunidades para a pesquisa sobre a implementação do *TQM* em outras organizações também foram reveladas. Por exemplo, os pesquisadores poderiam explorar se as outras técnicas em ambientes semelhantes fornecem resultados parecidos do ponto de vista da organização do processo. Além disso, formas mais fracas de pesquisa intervencionista do que a que conduzimos no Quali-Contadores poderiam gerar outros resultados interessantes para a teoria e a prática?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABABNEH, O. M. A. The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 38, n. 6, p. 1387–1408, 2020.

ABUABARA, L. et al. A systemic framework based on Soft or approaches to support teamwork strategy: An aviation manufacturer Brazilian company case. **Journal of the Operational Research Society**, v. 69, n. 2, p. 220–234, 2018.

ÅHLSTRÖM, P. Sequences in the implementation of lean production. **European Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 327–334, 1998.

AKMAL, A. et al. Understanding resistance in lean implementation in healthcare environments: an institutional logics perspective. **Production Planning and Control**, v. 33, n. 4, p. 356–370, 2022.

AL-SABI, S. M. et al. Enhancing Innovation Performance in the Hotel Industry: The Role of Employee Empowerment and Quality Management Practices. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 3, p. 66, 2023.

ANDERSON, J. C.; RUNGTUSANATHAM, M.; SCHROEDER, R. G. A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 3, p. 472–509, 1994.



ÁNGELES LÓPEZ-CABARCOS, M.; VÁZQUEZ-RODRÍGUEZ, P.; QUIÑOÁ-PIÑEIRO, L. M. An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. **Journal of Business Research**, v. 140, p. 361–369, 2022.

BARRETT, M.; DAVIDSON, E.; VARGO, S. L. Special Issue Service Innovation in the Digital Age : Key Contributions and Future Directions. **MIS Quarterly**, v. 39, n. 1, p. 135–154, 2015.

BELÉN ESCRIG TENA, JUAN CAR, A. Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view. **Total Quality Management**, v. 12, n. 7, p. 932–938, 2001.

BENZAQUEN, J. B.; NARRO, J. P. Total quality management in Peruvian goods companies during the COVID-19 pandemic. **Benchmarking**, v. 30, n. 5, p. 1536–1561, 2023.

BERGQUIST, B.; WESTERBERG, M. Testing for motivation to engage in improvements – a conceptual framework and an initial empirical test. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 25, n. June 2015, p. 1224–1235, 2014.

BEUNZA, D.; FERRARO, F. Performative Work: Bridging Performativity and Institutional Theory in the Responsible Investment Field. **Organization Studies**, v. 40, n. 4, p. 515–543, 2019.

BISH, A.; NEWTON, C.; JOHNSTON, K. Leader vision and diffusion of hr policy during change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 4, p. 529–545, 2015.

BRAH, S. A.; WONG, J. L.; RAO, B. M. TQM and business performance in the service sector: A Singapore study. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 20, n. 11, p. 1293–1312, 2000.

CHIARINI, A. Why are manufacturing SMEs cancelling their ISO 9001 certification? Research from Italy. **Production Planning and Control**, v. 30, n. 8, p. 639–649, 2019.

COGHLAN, D. Interlevel dynamics in clinical inquiry. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n. 2, p. 190–200, 2000.

COOL, K.; SCHENDEL, D. Performance differences among strategic group members', *Strategic Management Journal*,. **Strategic Management Journalategic Management Journal**, v. 9, n. 3, 1988.

COOPER, D. J.; ROBSON, K. Accounting, professions and regulation: Locating the sites of professionalization. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 4–5, p. 415–444, 2006.

COTTON, J. L. et al. Employee participation: Diverse forms and different outcomes.



Academy of Management Review, v. 13, n. 1, p. 8–22, 1988.

DAI, N. T.; FREE, C.; GENDRON, Y. Interview-based research in accounting 2000–2014: Informal norms, translation and vibrancy. **Management Accounting Research**, v. 42, n. June 2018, p. 26–38, 2019.

DAS, A. et al. A contingent view of quality management - The impact of international competition on quality. **Decision Sciences**, v. 31, n. 3, p. 649–690, 2000.

EZZAMEL, M. .; WILLMOTT, H. . Accounting, remuneration and employee motivation in the new organisation. **Accounting and Business Research**, v. 28, n. 2, p. 97–110, 1998.

FEIN, E. C.; TZINER, A.; VASILIU, C. Perceptions of ethical climate and organizational justice as antecedents to employee performance: The mediating role of employees' attributions of leader effectiveness. **European Management Journal**, v. 41, n. 1, p. 114–124, 2023.

FLYNN, B. B.; SAKAKIBARA, S.; SCHROEDER, R. G. Relationship between JIT and TQM: Practices and Performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1325–1360, 1995.

FOUND, P. et al. Towards a theory of operational excellence. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 29, n. 9–10, p. 1012–1024, 2018.

GAROUPA, N. Globalization and deregulation of legal services. **International Review of Law and Economics**, v. 38, p. 77–86, 2014.

GHOBIADIAN, A.; GALLEAR, D. N. Total Quality Management in SMEs. **Omega**, v. 24, n. 1, p. 83–106, 1996.

GOSHIME, Y.; KITAW, D.; JILCHA, K. Lean manufacturing as a vehicle for improving productivity and customer satisfaction: A literature review on metals and engineering industries. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 10, n. 2, p. 691–714, 2019.

HALABI, A. K.; BARRETT, R.; DYT, R. Understanding financial information used to assess small firm performance An Australian qualitative study. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 7, n. 2, p. 163–179, 2010.

HARMAN, R. A.; GOLHAR, D. Y.; DESHPANDE, S. P. Lessons learnt in work teams. **Production Planning and Control**, v. 13, n. 4, p. 362–369, 2002.

HO, Y. S. et al. Publication performance and trends in Total Quality Management research: a bibliometric analysis. **Total Quality Management and Business Excellence**, 2022.

HOBSON, C. J. et al. Identifying the Specific Behaviors that Define Teamwork - A Review



of the Literature and Integrative Meta-Model for Business School Applications. **Business Education Innovation Journal**, v. 9, n. 1, p. 6–17, 2017.

IAKYMENKO, N. et al. Analyzing the factors affecting engineering change implementation performance in the engineer-to-order production environment: case studies from a Norwegian shipbuilding group. **Production Planning and Control**, v. 33, n. 9–10, p. 957–973, 2022.

IDRIS, A.; SEE, D.; COUGHLAN, P. Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 3, p. 697–711, 2018.

JACA, C.; PSOMAS, E. Total Quality Management & Business Excellence Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies. **Total Quality Management**, v. 26, n. 9, p. 958–970, 2015.

JANUSZEK, S. et al. The role of management in lean implementation: evidence from the pharmaceutical industry. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 43, n. 3, p. 401–427, 2023.

JÖNSSON, S.; LUKKA, K. **Doing interventionist research in management accounting**. GRI-Report ed. Gothenburg: Gothenburg Research Institute, 2005.

JÖNSSON, S.; LUKKA, K. There and back again. Doing IVR in management accounting. In: CHAPMAN, C.; HOPWOOD, A.; SHIELDS, M. (Eds.). **Handbook of Management Accounting Research**. Amsterdam: Elsevier, 2007. p. 373–397.

KALPANDE, S.; GUPTA, E.; DANDEKAR, M. FRAMEWORK OF TQM IMPLEMENTATION IN SMALL BUSINESSES OF AN INDUSTRIALLY BACKWARD REGION : A CONCEPT. **Performance Improvement**, v. 51, n. 7, p. 7–13, 2012.

KE, W.; ZHANG, P. Effects of empowerment on performance in open-source software projects. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 58, n. 2, p. 334–346, 2011.

KEROSUO, H. Caught between a rock and a hard place: From individually experienced double binds to collaborative change in surgery. **Journal of Organizational Change Management**, v. 24, n. 3, p. 388–399, 2011.

KHURSHID, M. A.; AMIN, M.; ISMAIL, W. K. W. Total quality and socially responsible management (TQSR-M): An integrated conceptual framework. **Benchmarking**, v. 25, n. 8, p. 2566–2588, 2018.

KIM, D. Y.; KUMAR, V.; KUMAR, U. Relationship between quality management practices and innovation. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 4, p. 295–315, 2012.



KIRAN, D. R. ISO 14000 Quality Systems. **Total Quality Management**, p. 487–498, 2017.

KOKKINOU, A.; VAN KOLLENBURG, T. Critical success factors of Lean in Higher Education: an international perspective. **International Journal of Lean Six Sigma**, 2022.

LAWRENCE, K. et al. Effectiveness of an integrated engagement support system to facilitate patient use of digital diabetes prevention programs: Protocol for a randomized controlled trial. **JMIR Research Protocols**, v. 10, n. 2, p. 1–12, 2021.

LEPISTÖ, K.; SAUNILA, M.; UKKO, J. Facilitating SMEs' profitability through total quality management: the roles of risk management, digitalization, stakeholder management and system deployment. **TQM Journal**, 2021.

LØWENDAHL, B. R.; REVANG, Ø.; FOSSTENLØKKEN, S. M. Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. **Human Relations**, v. 54, n. 7, p. 911–931, 2001.

LUKKA, K.; WOUTERS, M. Towards interventionist research with theoretical ambition. **Management Accounting Research**, v. 55, n. January, p. 100783, 2022.

LUSCHER, L. S.; LEWIS, M.; INGRAM, A. The social construction of organizational change paradoxes. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, n. 4, p. 491–502, 2006.

MALIK, M. O.; KHAN, N. Analysis of ERP implementation to develop a strategy for its success in developing countries. **Production Planning and Control**, v. 32, n. 12, p. 1–16, 2020.

MANLEY, S. C.; WILLIAMS, R. I.; HAIR, J. F. Enhancing TQM's effect on small business performance: a PLS-SEM exploratory study of TQM applied with a comprehensive strategic approach. **TQM Journal**, p. 1754–2731, 2022.

METZLER, S. **How Important Are Desk Top Procedures for F&A Organizations?** Disponível em: <<https://www.blackline.com/blog/desk-top-procedures/>>. Acesso em: 12 dez. 2022.

MODELL, S. In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 3, p. 208–221, 2009.

MOYANO-FUENTES, J.; SACRISTÁN-DÍAZ, M. Learning on lean: a review of thinking and research. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 5, p. 551–582, 2012.

OAKLAND, J. S.; TANNER, S. J. The relationship between business excellence and performance - An empirical study using Kanji's leadership excellence model. **Total**



Quality Management and Business Excellence, v. 19, n. 7–8, p. 733–749, 2008.

OTHMAN, I. et al. The Total Quality Management (TQM) journey of Malaysian building contractors. **Ain Shams Engineering Journal**, v. 11, n. 3, p. 697–704, 2020.

PAILLÉ, P.; FRANCOEUR, V. Enabling employees to perform the required green tasks through support and empowerment. **Journal of Business Research**, v. 140, n. October 2021, p. 420–429, 2022.

PANDA, A.; PASUMARTI, S. S.; HIREMATH, S. Flourishing digital technology in professional services firms: multidisciplinary perspectives in India. **Journal of Service Theory and Practice**, 2023.

PIRRO, L. How agile project management can work for your research. **Nature**, n. April, 2019.

POWELL, T. C. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 15–37, 1995.

ROBERTS, H.; WESTIN, O. Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 7, n. 1, p. 5–12, 2010.

ROSENZWEIG, E. D.; ROTH, A. V. Towards a theory of competitive progression: Evidence from high-tech manufacturing. **Production and Operations Management**, v. 13, n. 4, p. 354–368, 2004.

RUALES GUZMÁN, B. V.; CASTELLANOS DOMÍNGUEZ, O. F. Benefits on productivity indicators after quality management implementation: evidence in the dairy industry. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2022.

SOFYANI, H.; ABU HASAN, H.; SALEH, Z. Does internal control contribute to quality management in higher education institutions? Indonesia's adoption experience of the COSO integrated framework. **TQM Journal**, 2022.

SPENCE, C. et al. Money, honour and duty: Global professional service firms in comparative perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 62, p. 82–97, 2017.

STALK, G.; HOUT, T. **Competing Against Time: How Time-Based Competition Is Reshaping Global Markets**. New York: Free Press, 1990.

TER BOGT, H.; VAN HELDEN, J. The practical relevance of management accounting research and the role of qualitative methods therein: The debate continues. **Qualitative Research in Accounting and Management**, v. 9, n. 3, p. 265–273, 2012.

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive Elements of Empowerment: An



“Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 666–681, 1990.

TOWRY, K. L.; FALLIS, A. . Control in a teamwork environment- The impact of social ties on the effectiveness of mutual contracts. **Accounting Review**, v. 78, n. 4, p. 1069–1095, 2003.

VALMOHAMMADI, C. The impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs. **TQM Journal**, v. 23, n. 5, p. 496–509, 2011.

VAN ASSEN, M. F. Training, employee involvement and continuous improvement—the moderating effect of a common improvement method. **Production Planning and Control**, v. 32, n. 2, p. 132–144, 2021.

VO, B.; KONGAR, E.; SUÁREZ BARRAZA, M. F. Kaizen event approach: a case study in the packaging industry. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 68, n. 7, p. 1343–1372, 2019.

VON NORDENFLYCHT, A. What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 1, p. 155–174, 2010.

WANG, C. et al. Knowledge modelling for contract disputes and change control. **Production Planning and Control**, v. 30, n. 8, p. 650–664, 2019.

WICKRAMASINGHE, V.; PERERA, S. Effects of perceived organisation support, employee engagement and organisation citizenship behaviour on quality performance. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 25, n. July, p. 1280–1294, 2014.

YANG, C. C. The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: An empirical study on high-tech firms. **TQM Magazine**, v. 18, n. 2, p. 162–173, 2006.

YIGITBASIOGLU, O.; GREEN, P.; CHEUNG, M. Y. D. Digital transformation and accountants as advisors. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 36, n. 1, p. 209–237, 2023.

YILMAZ, A. et al. Lean and industry 4.0: Mapping determinants and barriers from a social, environmental, and operational perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 175, n. October 2021, p. 121320, 2022.



DECLARAÇÃO DO ESTRATO DO PTT.

Transformação causada pelo produto técnico/tecnológico no ambiente (organização, comunidade, localidade, etc.) ao qual se destina. Necessário declarar o motivo da criação, a relevância da questão do demandante e o foco de aplicação do produto. Avalia-se o impacto potencial e realizado do produto ao ambiente de transformação ao que se destina.											
Critério de avaliação	Realizado			Potencial			Replicável			TOTAL	
	Descrição	Pontos	Pond.	Descrição	Pontos	Pond.	Descrição	Pontos	Pond.	Pontos	Pond.
IMPACTO (Peso: 25%)	Alto impacto	15	9,0	Alto impacto	15,0	6				15,0	25,0
APLICABILIDADE (Peso: 25%)	Alta	15	6,0	Alta	15,0	3	Escalável	15	6,0	15,0	25,0
INOVAÇÃO (Peso: 25%)	Médio teor de inovação	10	10,0							10,0	16,7
COMPLEXIDADE (Peso: 25%)	Alta complexidade	15	15,0							15,0	25,0
							Estrato	TA1	Pontuação		91,7