



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**UM MODELO GERENCIAL DE QUALIDADE PARA  
MICRO E PEQUENA EMPRESA DE CONFECÇÃO  
COM BASE NO PERFIL LIDERANÇA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Dolores Litza Cichocki**

**Santa Maria, RS, Brasil  
Fevereiro de 2008**

# **UM MODELO GERENCIAL DE QUALIDADE PARA MICRO E PEQUENA EMPRESA DE CONFEÇÃO COM BASE NO PERFIL LIDERANÇA**

**por**

**Dolores Litza Cichocki**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientadora: Leoni Pentiado Godoy, Dra**

Santa Maria, RS, Brasil  
Fevereiro de 2008

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**UM MODELO GERENCIAL DE QUALIDADE PARA MICRO E  
PEQUENA EMPRESA DE CONFECÇÃO COM BASE  
NO PERFIL LIDERANÇA**

elaborada por

**Dolores Litza Cichocki**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>a</sup>. Leoni Pentiado Godoy, Dra. (UFSM)  
**(Presidente/Orientadora)**

---

Prof<sup>a</sup>. Clândia Maffini Gomes, Dra. (UFSM)

---

Prof<sup>a</sup>. Angela Pellegrin Ansuj, Dra. (UFSM)

Santa Maria, fevereiro de 2008.

## DEDICATÓRIA

- ❖ *Dedico esta dissertação a **Deus** e a tudo o que ele representa em minha vida.*
- ❖ *Diogo, meu filho, cujas inspirações se fazem presentes em todos os momentos.*
- ❖ *Jaime, meu marido, cujo incentivo e apoio incondicional se fazem presentes em todos os dias de minha vida.*

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente aos meus familiares, que estiveram ao meu lado nas horas que chorei e nas horas que sorri. Sabendo que muitas foram às vezes que seus olhos me buscaram e me tiveram ausente. Muitas vezes quiseram me abraçar, contar um caso, dividir uma dúvida, e não me encontraram. Muitas vezes buscaram meu sorriso e eu estava cheia de pressa, compromissos, hora marcada, não me encontraram disponível. Ainda, que estivesse tão envolvida com o meu próprio caminho sei do fundo da minha alma, que foram vocês que me incentivaram a caminhar e, sem vocês não teria chego até aqui. Estou de volta para vocês, porto seguro dos meus medos, das minhas dúvidas, das minhas buscas, para dizer que em todo esse tempo de ausência, o meu amor por vocês não se perdeu, ao contrário, se renovou e amadureceu.

Em especial a minha querida orientadora e grande incentivadora, professora Dra. Leoni Pentiado Godoy, que com sensibilidade e carinho, a sua maneira, acreditou e incentivou a minha atividade acadêmica, contribuindo para que eu me tornasse uma pessoa mais culta e melhor. Também pelos ensinamentos, não só acadêmicos, mas também de vida, transmitidos durante todo o desenvolvimento do mestrado e, acima de tudo, pela amizade.

Aos demais professores do curso de pós-graduação, pelo conhecimento adquirido em suas disciplinas.

A todas aquelas pessoas que anonimamente, de alguma forma, contribuíram para o término desta jornada.

## **RESUMO**

**Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil**

### **UM MODELO GERENCIAL DE QUALIDADE PARA MICRO E PEQUENA EMPRESA DE CONFECÇÃO COM BASE NO PERFIL LIDERANÇA.**

**AUTORA: DOLORES LITZA CICHOCKI  
ORIENTADORA: DR<sup>a</sup> LEONI PENTIADO GODOY  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 25 de Fevereiro de 2008.**

A presente pesquisa tem como escopo propor um Modelo Gerencial da Qualidade o qual possa auxiliar os administradores de micro e pequenas empresas (MPEs) de confecção, a fim de assegurar a melhoria contínua do processo produtivo com base no perfil liderança. As MPEs objeto deste estudo foram em número de seis (6), localizadas no município de Toledo – Paraná. Os dados foram levantados através da aplicação de questionários. Pela análise dos dados evidencia-se o perfil dos gerentes, quanto à liderança. Foi sugerido um modelo que proporcione, às MPEs de confecções, resolverem os seus problemas de forma adequada, sobretudo a partir da percepção dos colaboradores, proporcionando, como consequência, uma constante melhoria dos processos e padrão de qualidade das confecções. Portanto, o Modelo busca por meio de adaptações pertinentes um gerenciamento eficaz, com uma proposta de gestão com perspectiva de melhoria contínua, das MPEs de confecções.

**Palavras-Chave:** Liderança; Empresas de pequeno porte; Qualidade.

## **ABSTRACT**

**Master's Degree Dissertation  
Masters Degree Program in Engineering Production  
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil**

### **A MANAGERIAL MODEL OF QUALITY FOR PERSONAL COMPUTER AND SMALL COMPANY OF MAKING WITH BASE IN THE PROFILE LEADERSHIP**

**AUTHOR: DOLORES LITZA CICHOCKI  
ADVISER: DRa LEONI PENTIADO GODOY  
Santa Maria, February 25, 2008.**

The present research has as mark to propose a Managerial Model of the Quality which can aid the personal computer administrators and small companies (MPEs) of making, in order to assure the continuous improvement in the productive process with base in the profile leadership. The MPEs object this study was in number of six (6), located in the municipal district of Toledo - Paraná. The data were lifted up through the application of questionnaires. For the analysis of the data the managers' profile is evidenced, with relationship to the leadership. It was suggested a model that provides, to MPEs of makings, they solve your problems in an appropriate way, above all starting from the collaborators' perception, providing, as consequence, a constant improvement of the processes and pattern of quality of the makings. Therefore, the Model search through pertinent adaptations an effective administration, with an administration proposal with perspective of continuous improvement, of MPEs of makings.

Word-key: Leadership; companies of small load; Quality.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Os 14 princípios criados por Deming (1990). .....	19
Quadro 2 - Os 14 princípios criados por Crosby(1990). .....	21
Quadro 3 - Eras da qualidade. ....	24
Quadro 4 - Estilos de liderança. ....	31
Quadro 5 - Evolução do conceito de liderança.....	34
Quadro 6 - Etapas das organizações no decorrer do século xx. ....	42
Quadro 7 - Faixas de pontuação do Prêmio Baldrige.....	47
Quadro 8- O primeiro pilar: liderança (90 pontos). ....	48
Quadro 9 - O segundo pilar: informação e análise (80 pontos). ....	50
Quadro 10 - O terceiro pilar: planejamento estratégico da qualidade (60 pontos). ...	50
Quadro 11 - O quarto pilar: desenvolvimento e gerenciamento dos recursos humanos (150 pontos). ....	50
Quadro 12 - O quinto pilar: gerenciamento da qualidade do processo (140 pontos).51	
Quadro 13- O sexto pilar: qualidade e resultados operacionais (180 pontos).....	52
Quadro 14 - O sétimo pilar: focalização no cliente e sua satisfação (300 pontos). ...	53
Quadro 15 - Síntese de avaliação dos sete pilares da qualidade.....	55
Quadro 16 - Ambiente empresarial brasileiro. ....	58
Quadro 17- Classificação das empresas quanto ao porte.....	59
Quadro 18 - Números do Setor do Vestuário em 2005. ....	72
Quadro 19 - Etapas do modelo proposto. ....	98



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Funções essenciais do processo de Liderança. ....	27
Figura 2 - Competências gerais de liderança. ....	28
Figura 3 - Estilo de liderança em diferentes situações. ....	33
Figura 4 - Árvore das competências. ....	36
Figura 5 - Casa das competências. ....	37
Figura 6- Competências profissionais. ....	37
Figura 7- Interligação entre os conceitos. ....	40
Figura 8 - Processo de treinamento. ....	41
Figura 9 - Estrutura Baldrige da qualidade “os sete pilares”. ....	46
Figura 10 - Ciclo do <i>empowerment</i> . ....	63
Figura 11 - O BSC como estrutura para ação estratégica. ....	70
Figura 12 - Processo interno das indústrias de confecção. ....	73
Figura 13- Número de entrevistados por empresa. ....	82
Figura 14 - Sexo dos entrevistados. ....	82
Figura 15 - Grau de escolaridade. ....	83
Figura 16 - Faixa etária. ....	83
Figura 17 - Tempo de trabalho no setor. ....	81
Figura 18 - Número de empresas que trabalhou. ....	81
Figura 19 - Freqüência de mudança de emprego. ....	82
Figura 20 - Motivo pela escolha da profissão. ....	82
Figura 21 - Gosta do que faz. ....	83
Figura 22 - Melhora no setor. ....	83

Figura 23 - Espaço. ....	84
Figura 24 - Análise do desempenho global da organização. ....	85
Figura 25 - Relacionamento da equipe. ....	85
Figura 26 - Característica dos gerentes. ....	90
Figura 27- Comprometimento com as melhorias realizadas. ....	90
Figura 28 - Disseminação dos valores e diretrizes da organização. ....	91
Figura 29 - Abertura da empresa quanto a opinião e sugestões dos colaboradores. ....	91
Figura 30 - Melhorias nos métodos de trabalho. ....	92
Figura 31 - Oportunidades de treinamento oferecidas pela empresa. ....	92
Figura 32 - Participação espontânea em palestras, cursos e treinamentos. ....	93
Figura 33 - Cursos de treinamento suficientes. ....	93
Figura 34 - Realização profissional. ....	94
Figura 35 - Avaliações de desempenho. ....	94
Figura 36 - Comprometimento da alta administração. ....	95
Figura 37 - Valores e diretrizes organizacionais. ....	91
Figura 38 - Existência de mecanismos de avaliação. ....	92
Figura 39 - Reconhecimento pelo bom trabalho. ....	93
Figura 40 - Valorização do trabalho. ....	93
Figura 41 - Valorização das idéias e sugestões. ....	94
Figura 42 - Reconhecimento do colaborador. ....	94
Figura 43 - Satisfação quanto à remuneração. ....	95
Figura 44 - Modelo proposto. ....	103
Figura 45 Estruturação do processo de liderança. ....	100

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1 - Modelo de questionário utilizado na pesquisa .....	112
--	-----

## SÚMARIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1 Justificativa</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>17</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	17
1.2.2 Objetivos Específicos .....	17
1.3 Estrutura do Trabalho .....	17
<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 Qualidade: Conceitos, Evolução e Gerenciamento</b> .....	<b>19</b>
2.1.1 Era da Inspeção .....	22
2.1.2 Era do Controle Estatístico da Qualidade .....	23
2.1.4 Era da Gestão Estratégica da Qualidade .....	23
2.1.5 Os Objetivos da Qualidade .....	24
<b>3 LIDERANÇA</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1 Abordagem da Liderança Baseada nos Traços de Personalidade</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2 Abordagem Comportamental</b> .....	<b>31</b>
3.2.1 Grade Gerencial .....	31
<b>3.3 Teoria Situacional ou Contingencial</b> .....	<b>33</b>
<b>3.4 Competências</b> .....	<b>34</b>
<b>3.5 Capacitação e Treinamento</b> .....	<b>38</b>
3.6 O Prêmio <i>Malcolm Baldrige</i> .....	45
3.6.1 O Primeiro Pilar: liderança .....	47
3.6.2 O Segundo Pilar: informação e análise .....	48
3.6.3 O Terceiro Pilar: planejamento estratégico da qualidade .....	49
3.6.4 O Quarto Pilar: desenvolvimento e gerenciamento dos recursos humanos ....	50

3.6.5 O Quinto Pilar: gerenciamento da qualidade do processo .....	51
3.6.6 O Sexto Pilar: qualidade e resultados operacionais .....	52
3.6.7 O Sétimo Pilar: focalização no cliente e sua satisfação .....	53
<b>3.7 Influência do Prêmio Baldrige no Contexto da Qualidade.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS (MPES) .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1 Causas da Mortalidade da MPEs .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2 A Importância dos Aspectos Gerenciais.....</b>	<b>63</b>
<b>4.3 Ferramentas de Gestão Aplicáveis às Pequenas Empresas .....</b>	<b>62</b>
4.3.1 Gestão por Processos.....	62
4.3.2 <i>Empowerment</i> .....	62
4.3.3 Terceirização .....	64
4.3.4 Arquitetura Organizacional .....	64
4.3.5 <i>Benchmarking</i> .....	65
4.3.6 <i>Downsizing</i> .....	66
4.3.7 Balanced Scorecard (BSC) .....	66
4.3.8 Aprendizagem Organizacional .....	71
<b>4. 4 Indústria de Confecção.....</b>	<b>72</b>
<b>4.5 Conhecendo Melhor o Projeto Empreender.....</b>	<b>72</b>
4.5.1 Empreender.....	73
4.5.2 Os Núcleos Setoriais e Encerramento .....	74
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>75</b>
<b>5.1 Quanto à Natureza.....</b>	<b>76</b>
<b>5.2 Quanto aos Objetivos da Pesquisa .....</b>	<b>76</b>
<b>5.3 Procedimento .....</b>	<b>80</b>
<b>6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>

<b>6.1 Análise dos Dados Demográficos .....</b>	<b>82</b>
<b>6.2 Análise da Escala de <i>Likert</i> .....</b>	<b>83</b>
6.2.1 Aspecto Organização .....	84
6.2.2 Aspecto Liderança.....	88
<b>7 PROPOSTA DE UM MODELO DE GERENCIAMENTO COM BASE NO PERFIL LIDERANÇA.....</b>	<b>101</b>
<b>7.2 Etapas do Modelo.....</b>	<b>101</b>
7.2.1 Reflexão.....	104
7.2.2 Recursos Humanos.....	105
7.2.3 Resultados.....	105
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>102</b>
<b>8.1 Conclusões .....</b>	<b>108</b>
<b>8.2 Sugestões para Novas Pesquisas.....</b>	<b>110</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A transição do século XX, para XXI, veio acompanhada de intensas e rápidas transformações sociais, econômicas e culturais. No ambiente organizacional, este cenário tem se tornado um desafio para as lideranças das organizações.

A palavra liderança provém da língua inglesa “*to lead*”, cuja tradução é conduzir, guiar, dirigir, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, chefiar. Considera-se líder, o indivíduo que tem poder, autoridade, *status*, carisma, que exerce influência sobre determinado grupo, e que se destaca por algum feito ou atividade.

Hoje, a liderança é vital, nas organizações. Conforme Motta (1999, p. 118), a liderança é “menos como um fenômeno individual e mais como um processo social – grupal e interativo”, pois funciona através das pessoas. Nesse sentido, segundo Bennis (1996), a principal missão das organizações, bem como seu principal desafio, é aperfeiçoar o potencial das pessoas e, neste sentido, cabe ao líder buscar os meios de dar-lhes oportunidade de evoluírem e desenvolverem-se.

Apesar de as organizações estarem atribuindo um peso maior aos candidatos que saibam liderar, e não apenas serem bons gerentes, mesmo assim existem mais profissionais administradores do que líderes. Gerentes administradores trabalham através de estruturas, procedimentos e regras formais, enquanto que líderes agregam, a isso, questões culturais e emocionais.

Além da simples influência face a face que exercem sobre as pessoas por meio da comunicação, os líderes estão atentos ao tipo de cultura que precisa ser criado para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Para tanto, as organizações precisam voltar sua atenção para a formação de um número cada vez maior de líderes, que produzirão o tipo de cultura necessária para a adaptação e flexibilidade da organização às rápidas transformações do século XXI.

Com o intenso movimento pela qualidade e produtividade dos negócios, as pessoas passaram a ser consideradas o principal ativo das organizações, sendo suas ações e atitudes determinantes para a vantagem competitiva da empresa.

Portanto, o ser humano e seu desempenho são considerados fatores capazes de transformarem a capacidade potencial das organizações, em capacidade real. O desempenho de uma organização depende da contribuição dos colaboradores, da

forma como estão organizados, estimulados, liderados e mantidos no ambiente de trabalho. Conforme Chiavenato (2005) as pessoas devem atuar como agentes pro-ativos, empreendedores, inovadores e, assim, prestarem serviços de qualidade aos seus clientes. E, para conduzir as pessoas à concretização dos objetivos organizacionais é preciso conhecer a natureza humana para conceber o desenvolvimento de líderes.

## **1.1 Justificativa**

Justifica-se esta pesquisa pelo fato de que a carência de liderança está evidente na sociedade e as organizações procuram aperfeiçoar líderes para conduzir os negócios. A questão da liderança, antes relegada a segundo plano, tornou-se uma prioridade da organização para sua sobrevivência.

Bolt (1995) em suas pesquisas confirma que a crise de liderança é na realidade uma crise de desenvolvimento de liderança, isto é, os líderes estão falhando na ação. O autor acredita que os principais fatores causadores da crise estão ligados a treinamento e desenvolvimento justificando que primeiro os métodos tradicionais utilizados para treinar e educar não manteve o ritmo das mudanças que ocorriam no mundo e, em segundo lugar, as experiências e o desenvolvimento na função não produziram a liderança que as organizações precisavam.

O fato de não existir um modelo gerencial de qualidade para micro e pequena empresa de confecção com base no perfil liderança, foi um dos motivos que levaram a desenvolver esta pesquisa, pois, o crescimento bem sucedido da empresa depende de um gerenciamento inovador e líderes capacitados que desenvolverão uma cultura de melhoria contínua em qualidade e produtividade.

A causa principal do fracasso das empresas está em falhas gerenciais na condução dos negócios, mostrando a necessidade de maiores estudos que contribuam como forma de sobrevivência, no setor de confecção, justificando, assim, a importância deste trabalho.



## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Apresentar um modelo gerencial da qualidade que possa auxiliar os administradores da Micro e Pequena Empresa (MPEs) de confecção de Toledo assegurar a melhoria contínua do processo produtivo com base no perfil liderança.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Pesquisar e analisar conceitos gerenciais aplicáveis à MPEs.
- Identificar o perfil dos dirigentes do segmento de confecção.
- Avaliar o grau de qualificação dos empresários e funcionários quanto à liderança, capacitação e treinamento.
- Comparar frente aos critérios de excelência do prêmio *Malcolm Baldrige* em que estágios as empresas se encontram.

## **1.3 Estrutura do Trabalho**

A presente dissertação busca, através do perfil liderança, a melhoria contínua do processo produtivo das MPEs de confecção localizadas no município de Toledo, Paraná. Para tanto, foi elaborado um modelo gerencial de qualidade para micro e pequena empresa de confecção com base no perfil liderança, para auxiliar os administradores no gerenciamento de sua empresa e propor estratégias para a otimização dos processos.

O primeiro capítulo procura inserir e contextualizar o assunto voltado a qualidade e liderança, através da definição dos objetivos, da justificativa e da presente estrutura do estudo.

O segundo e o terceiro capítulo referem-se à base teórico-empírica, fazendo-se um resgate da qualidade e liderança, respectivamente. O quarto capítulo propõe uma síntese teórica de MPEs, enfatizando as empresas de confecção, localizadas em Toledo - Paraná, que foram selecionadas para fazer parte deste estudo.

O quinto capítulo constitui-se na descrição da metodologia utilizada na elaboração da dissertação. Apresenta o método de abordagem utilizando, os procedimentos e técnicas, o tipo de estudo, oportunamente um estudo multicasos, a abordagem qualitativa e quantitativa através de estudo exploratório.

No sexto capítulo, realiza-se a apresentação dos dados da pesquisa, seguida da análise dos resultados. O sétimo e último capítulo traz as conclusões do estudo e sugestões para futuros trabalhos relacionados ao tema.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Qualidade: conceitos, evolução e gerenciamento

Muito se fala e escreve a respeito do termo qualidade, não importando a que meio de comunicação e tipo de pessoas, empresas ou instituições se destinem. O termo qualidade possui várias definições, no entanto alguns autores obtiveram sucesso.

Para Deming (1993) a qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente. Assim, o produto precisa estar em conformidade com as expectativas do cliente e como determinado nas suas especificações. O autor propôs uma transformação gerencial com base em 14 princípios, como mostra o Quadro 1.

1. Criar uma constância de propósitos de melhorar produtos e serviços.
2. Adotar nova filosofia em face da nova realidade econômica, ou seja, da qualidade.
3. Deixar de contar com a inspeção em massa, pois a qualidade não se origina do melhoramento do processo.
4. Eliminar a prática de fechamento de negócios apenas com base no preço. Romper com os fornecedores que não tratam qualidade através de evidências estatísticas.
5. Aprimoramento contínuo do sistema é tarefa da gerência. Encontre e solucione os problemas.
6. Implantar métodos modernos de treinamento no trabalho, a todos os níveis da organização.
7. Adotar e instituir métodos modernos de liderança, enfocando a ajuda às pessoas, a fim de realizarem um trabalho bem-feito.
8. Afastar o medo. Os temores reforçam a insegurança da liderança que depende das regras de trabalho, autoridade, punição e de uma cultura corporativa baseada na competição interna.
9. Derrubar as barreiras entre os departamentos. Todos devem trabalhar em equipe.
10. Eliminar *sligans*, exortações e cartazes que conclamem ao aumento da produtividade sem explicitar os métodos;
11. Eliminar os padrões de trabalho e cotas numéricas
12. Eliminar as barreiras que privam o empregado de ter orgulho do seu trabalho
13. Instituir um vigoroso programa de educação e encorajar o auto-aprimoramento;
14. Comprometimento da alta administração criando condições que permitam a promoção dos pontos anteriores, no dia-a-dia da empresa.

Quadro 1 - Os 14 princípios criados por Deming (1990).

Fonte: Adaptado de Brocka & Brocka (1994); Caravantes (1997); Barçante (1998).

Deming (1990) observa que o desempenho de qualquer pessoa é o resultado da combinação de muitas forças: as pessoas com as quais trabalha o cargo, o material com que trabalha seu equipamento, seu cliente, seu administrador, sua chefia e as condições ambientais. Todos estes fatores dependem totalmente da ação do sistema e não das próprias pessoas. Sem conhecimento do comportamento

humano o ato de gerenciar constitui uma administração pelo medo na visão do autor.

Segundo Juran (1990) para alcançar resultados satisfatórios às organizações devem focar três aspectos:

1. Planejamento da Qualidade: preparação para encontrar as metas da qualidade
2. Controle da Qualidade: encontro das metas da qualidade durante as operações.
3. Melhoria da Qualidade: rompimento da situação atual.

No ponto de vista de Crosby (1994) qualidade é a conformidade com os requisitos, pois quando todos os critérios estiverem definidos e explicados, será possível e praticável a mensuração da qualidade. Ainda, conforme o autor algumas funções do gerenciamento da qualidade são: decidir, informar e conscientizar a todos pela estratégia do zero defeito; anunciar claramente a política da qualidade aos membros da sua equipe de trabalho; comprometer-se de forma coerente com a qualidade; educar para a qualidade; eliminar as oportunidades de transigir com a conformidade; relacionamento parceria com fornecedores, chefes, subordinados e clientes; convencer cada membro de sua equipe de que, todos dependem uns dos outros; descrever com exatidão as tarefas de cada um, e reconhecer seus méritos.

Paladini (2004): Modelo da Metodologia do Zero Defeito proposto por Philip Crosby:

1. Zero Defeito é um padrão de desempenho. Isto significa que há um alvo a ser atingido.
2. A filosofia do Zero Defeito envolve atitudes. Isto pressupõe ações, comportamentos, resultados.
3. A atitude Zero Defeito tem dupla característica; as pessoas devem aceitar a idéia de que o defeito é inaceitável não importa onde ou como ocorra. Assim, numa situação o defeito é tolerável e noutra não. Não é verdade que as pessoas, sendo seres humanos, estão sempre sujeitas a erros. As pessoas são seres vivos, e evoluem continuamente.
4. O movimento em direção ao Zero defeito começa com a observação dos erros cometidos.

5. A seguir, questiona-se por que erros foram cometidos e passa-se a acompanhar a evolução das causas de erros para garantir que estas não se repetirão. Evitando assim a repetição dos erros.
6. Em nenhuma hipótese deve-se aceitar que o objetivo proposto é aproximar-se de Zero defeito. O padrão de desempenho a considerar é não cometer erros.

O programa de 14 pontos para o melhoramento da qualidade proposto por Crosby dá ênfase: na prevenção em vez da detecção, na mudança da cultura organizacional em vez de ferramentas estatísticas e analíticas. Este programa foi desenvolvido como um guia a fim de assegurar o comprometimento da gerência, e ganhar o envolvimento dos empregados. Conforme Caravantes (1997), Brocka & Brocka (1994), os 14 princípios de Crosby é muito semelhante à filosofia de Deming, a sua ênfase está no custo da qualidade, conforme mostra o Quadro 2.

1. Dedicção da alta gerência e comprometimento por meio da elaboração de um documento com a política e os objetivos da empresa.
2. Criação de equipes para melhorias coordenadas pelos gerentes.
3. Avaliação dos resultados para avaliar como o processo está se comportando.
4. Avaliação dos custos da qualidade.
5. Comunicar e divulgar as notícias referentes aos custos da Qualidade entre supervisores e funcionários.
6. Ação corretiva: promover reuniões de forma a encontrar e solucionar todos os tipos de problema.
7. Estabelecimento de um comitê informal para a divulgação do programa.
8. Treinamento da gerência e supervisão.
9 Estabelecer o dia do zero defeito, este é o dia em que todos se reúnem e celebram o seu compromisso pela qualidade.
10. Estabelecer metas de melhoria para transformar um comprometimento em ação.
11. Consulta aos operários sobre a origem dos problemas.
12. Reconhecer e valorizar aquele que atinge sua meta de qualidade.
13. Conselhos de Qualidade: estabelecer conselhos para fazer comunicações a intervalos regulares para dividirem problemas, experiências e idéias.
14. Etapa final: Faça tudo novamente, pois a melhoria é contínua.

Quadro 2 - Os 14 princípios criados por Crosby(1990).

Fonte - Barçante (1998).

Para Feigenbaum (1994) a qualidade é a correção dos problemas e de suas causas, ao longo de toda a série de fatores relacionados com *marketing*, projetos, engenharia, produção e manutenção, os quais exercem influência sobre a satisfação do usuário. Percebe-se que este autor distanciou-se de Crosby, e sua filosofia aproximou-se mais da concepção de Deming. Empregando a noção do custo da qualidade procurou mostrar aos administradores que os investimentos feitos em qualidade geravam retornos maiores do que os realizados em outras áreas.

Para Brocka & Brocka (1994), Feigenbaum apresenta três passos para a Qualidade:

- 1) Liderança para a Qualidade: a qualidade deve ser planejada em termos específicos. Essa abordagem é guiada rumo a excelência, ou seja, manter foco constante na manutenção da qualidade.
- 2) Tecnologia moderna da qualidade: todos os membros, da organização devem ser responsáveis pela qualidade de seus produtos e/ou serviços, O trabalho tem de estar livre de erros e deve ser o objetivo de novas técnicas quando apropriadas. Aquilo que é aceitável hoje, em nível de qualidade para um cliente poderá, não o ser amanhã.
- 3) Compromisso organizacional: exige motivação contínua. Para Feigenbaum qualidade é, também, um modo de vida corporativa; um estilo de gerenciamento.

Portanto, a participação e o apoio entusiástico, de todos os colaboradores, isto é, o comprometimento de forma positiva com a qualidade, é a razão do sucesso de qualquer organização. Todo colaborador se orgulhará de pertencer a uma organização a qual sua rotina diária de diretores, gerentes, supervisores e funcionários forem consistentes com os objetivos desta.

O comprometimento gera espírito de equipe por toda organização, assim sendo, os funcionários poderão sentir que o bem estar do grupo é importante para o próprio bem estar de toda a organização. As contribuições e idéias dos funcionários devem ser consideradas e colocadas em operação quando se revelarem eficientes e relevantes; desta forma é muito importante conseguir a participação e envolvimento do funcionário em âmbito organizacional (FEIGENBAUM, 1994).

Nas empresas os conceitos estão basicamente voltados ao atendimento e a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. O conceito de qualidade não é algo novo no ambiente empresarial, conhecida há muito tempo, a qualidade nos moldes existentes nos dias atuais, desenvolveu-se a partir de quatro fases básicas, que podem ser denominadas como “eras da qualidade”, que será apresentado a seguir.

### 2.1.1 Era da Inspeção

Com a industrialização e a produção em massa, surgiu a necessidade da inspeção dos produtos, onde um ou mais dos seus atributos eram examinados,

medidos e/ou testados, com o objetivo de assegurar sua qualidade, bem como sua conformidade com as especificações. Durante esta era o procedimento consistia em separar o produto defeituoso através da observação direta.

### 2.1.2 Era do Controle Estatístico da Qualidade

A busca da qualidade evoluiu, deixou-se de trabalhar com a totalidade da produção ou de produtos produzidos (era da inspeção), e começou-se a utilizar procedimentos de amostragem estatística e controle de processos, ou seja, os mecanismos de controle foram melhorados.

Para Werkema (1995), na era do controle estatístico da avaliação da qualidade consistia em separar os lotes não conformes, os procedimentos de gestão da qualidade eram apenas operacionais, uma vez que não havia planejamento e/ou melhoria da qualidade através da busca de soluções para as não conformidades encontradas.

### 2.1.3 Era da Garantia da Qualidade

Deu-se entre as décadas de 1950 e 1960, os principais elementos da era da garantia da qualidade são: Quantificação dos custos da qualidade; Controle total da qualidade; Engenharia da confiabilidade; Zero defeito. As normas ISO série 9000, de garantia da qualidade, tiveram origem nesta era.

### 2.1.4 Era da gestão Estratégica da Qualidade

A visão estratégica da qualidade é formada por idéias de Gestão da Qualidade Total. Pois, a Qualidade Total é a aplicação da qualidade em tudo o que se faz na empresa, em todos os seus níveis e áreas, inclusive os não ligados à produção propriamente dita.

Outro fato importante que marca o início desta era ocorreu no final da década de 1970, onde as grandes empresas americanas perceberam-se ameaçadas pela entrada de produtos japoneses de alta qualidade em seus mercados, e

concentraram esforços no sentido de recuperar o espaço perdido para tais produtos. Este contexto contribui para que a qualidade em todos os aspectos do negócio seja aplicada de maneira progressiva (BARÇANTE & CASTRO, 1999). O Quadro 3 mostra a evolução da qualidade.

Características básicas	Estágio de Evolução da Qualidade			
	Inspeção	Controle Estatístico	Garantia da Qualidade	Gestão Estratégica
Interesse principal	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto Estratégico
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, porém enfrentado proativamente	Uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto, com menos inspeção	Toda a cadeia de fabricação, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade	As necessidades de mercado e do cliente
Método	Calibração e Medida	Ferramentas e Técnicas Estatísticas	Programas e Sistemas	Planejamento Estratégico
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas	Estabelecer metas, treinamento, consultoria aos demais departamentos e desenvolvimento de programas
Responsabilidade da Qualidade	Departamento de inspeção	Departamentos de projeto e produção	Todos os departamentos	Toda a organização
Teoria Administrativa	Teoria científica clássica	Escola das relações humanas	Teoria sistêmica	Teoria contingencial
Orientação e Enfoque	“Inspeccionar” a Qualidade	“Controlar” a Qualidade	“Construir” a Qualidade	“Administrar” a Qualidade
Enfoque no fator humano	<i>Homo economicus</i>	<i>Homo social</i>	Homem organizacional e homem administrativo	Homem funcional e homem complexo

Quadro 3 - Eras da qualidade.  
Fonte - Garvin (1992, p.44).

Como pode ser percebido na seqüência histórica apresentada à qualidade passou por avanços significativos nas últimas décadas, que acabaram por compor a forma a qualidade é tratada e abordada nos dias atuais.

### 2.1.5 Os Objetivos da Qualidade

Os objetivos da qualidade permeiam todos os níveis da empresa, de forma que possam ser definidos e desenvolvidos para o alcance dos resultados desta.

Para Las Casas (2000), os objetivos da qualidade envolvem:



- a) Clientes: exceder suas expectativas no atendimento e soluções providas;
- b) Colaboradores: capacitar, valorizar e oferecer condições de desenvolvimento pessoal e profissional, estimulando o trabalho em equipe.
- c) Acionistas: garantir bons níveis de remuneração do capital, conseqüentemente, atrai novos investimentos.
- d) Fornecedores: buscar e manter parceiros que proporcionam relações comerciais de confiabilidade e credibilidade.

Apesar de permear diversos níveis da empresa e de seus relacionamentos, o nível mais importante para uma efetiva adoção da qualidade nas empresas é o que diz respeito ao conjunto dos colaboradores dessas empresas, sendo a partir das ações e da postura destes que a qualidade se implementa operacionalmente.

Todas as mudanças introduzidas por uma visão mais sistêmica da qualidade apontam para a necessidade de mudar a mentalidade de todos os funcionários, engajando-se de maneira decisiva no processo de gerenciamento. (MARTINS, 2001).

Para Paladini (1990) a ênfase na qualidade, resulta nos seguintes benefícios:

- a) Aumento da produtividade;
- b) Melhoria na qualidade de produto;
- c) Redução do custo de cada unidade;
- d) Redução nas perdas de refugos;
- e) Redução nos prazos de entrega;
- f) Redução na inspeção;
- g) Redução dos gargalos de produção;
- h) Melhoria no moral dos empregados;
- i) Aumento do prestígio na empresa;
- j) Menor número de reclamações de consumidores;
- k) Economia em uso de material;
- l) Maior interesse nas atividades;
- m) Motivação para melhorar o trabalho;
- n) Aprimoramento dos métodos e nos testes de inspeção;
- o) Otimização do tempo nas realizações das tarefas;
- p) Melhor disponibilidade dos dados relevantes para que possa ser feito o *marketing* da empresa.

Perceber-se que os objetivos da qualidade, se apresentam como diretrizes da alta administração relacionadas com a melhoria dos vários processos que tem impacto direto a satisfação dos clientes, qualidade dos produtos e serviços. Basicamente o conceito de qualidade compreende métodos gerenciais voltados para garantir a competitividade da empresa e abrange: Conceitos de controle de processo; Ciclo PDCA (Planejamento/Ação/Controle/Atuação); Uso de ferramentas estatísticas como: 5W1H, Diagrama de Pareto, Histogramas, Diagrama de Causa e Efeito, e Implantação de rotinas para garantia da manutenção de padrões estabelecidos.

Considerada a importância da Qualidade Total para as empresas no contexto empresarial atual é importante percebê-la como um dos conceitos gerenciais aplicáveis às empresas. Conforme Araújo (2001) a Qualidade Total assentando-se na busca incessante pelo zero defeito. Esse procedimento acompanhado de outros procedimentos tem a finalidade de encantar os clientes como estratégia de manutenção da competitividade, pois apenas clientes encantados são fiéis às empresas. Por isso, as empresas comprometidas com a gestão pela Qualidade Total oferecem, sempre que possível algo inusitado aos consumidores.

Quanto ao Controle da Qualidade Total, este trata de uma filosofia organizacional, expressa através de ações da gerência, de cima para baixo, onde focaliza o processo da organização como um todo e que buscam a vantagem competitiva a longo prazo, tendo como vantagens estratégicas: a qualidade, o respeito, a participação e a confiança de todos os funcionários. Os sistemas da qualidade proporcionam os instrumentos necessários para assegurar que os requisitos e atividades especificadas sejam acompanhados e verificados de uma maneira planejada, sistemática e documentada.

No contexto atual a qualidade não se refere mais a qualidade de um produto ou serviço em particular, mas a qualidade do processo como um todo abrangendo tudo o que ocorre na empresa.

### 3 LIDERANÇA

A Liderança desempenha um papel fundamental para o sucesso das organizações. Por esse motivo é um dos temas mais estudados na literatura de gestão organizacional. Para Hall (2004) liderança é uma forma especial de poder, intimamente relacionada à forma referencial. A liderança envolve a habilidade, baseada nas qualidades do líder, que incentiva a concordância voluntária dos seguidores, em uma ampla variedade de assuntos.

Maximiano (2002) afirma que a idéia de seguidores atraídos e guiados por um líder pressupõe consentimento. De fato, um elemento importante em qualquer definição de liderança é o consentimento dos liderados. Só há liderança quando os liderados seguem o líder espontaneamente. O consentimento pode depender da crença na validade da missão que o líder propõe ou no desejo de receber uma recompensa prometida. É importante, para a compreensão geral do conceito de liderança, entender as duas funções essenciais do líder, que podem ser resumidas conforme a Figura 1.

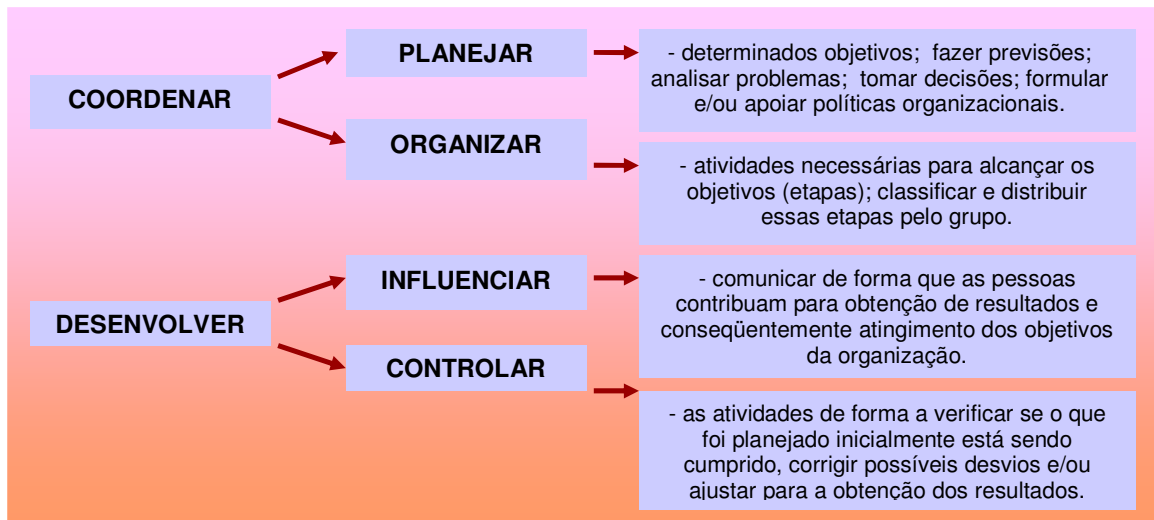


Figura 1 - Funções essenciais do processo de Liderança.  
Fonte - Desenvolvido pela autora.

É percebido através da Figura 2, que as funções do processo de liderança, envolvem variáveis, as quais precisam ser controladas por quem o exerce, para alcançar os objetivos organizacionais.

Essas variáveis que precisam ser controladas direcionam-se para um conjunto de competências gerais necessárias para o desenvolvimento do processo de liderança. Oliveira & Marinho (2005), apresentam um rol de vinte e sete competências baseadas em uma lista publicada pela Agência de Recursos Humanos do Governo Federal Americano, onde são apresentadas as competências consideradas essenciais ao bom desempenho da liderança, veja Figura 2.

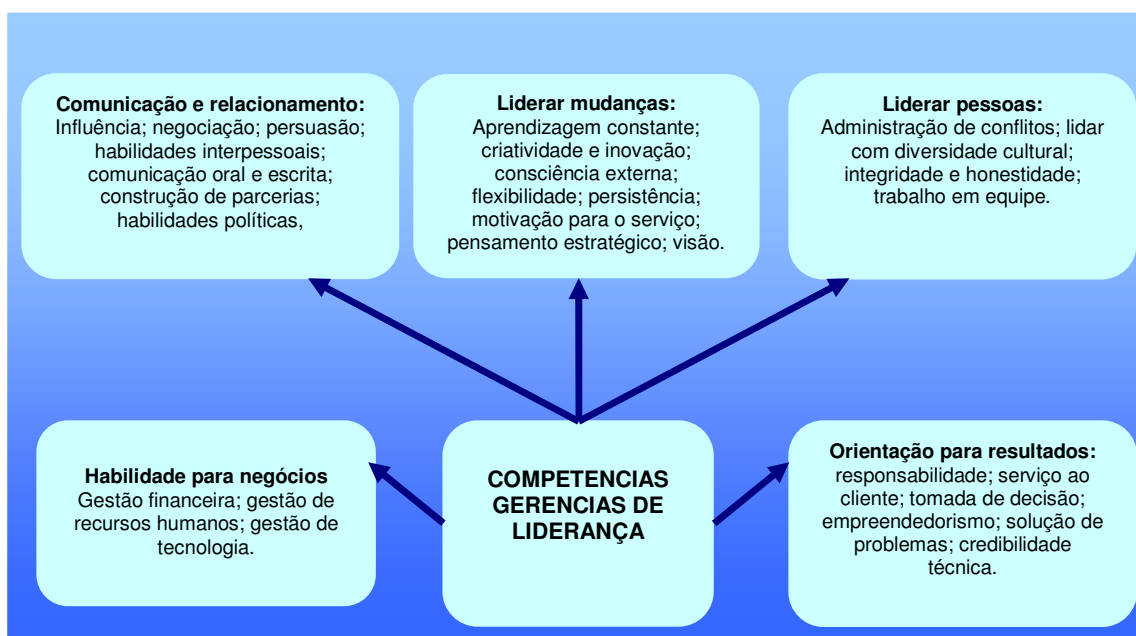


Figura 2 - Competências gerais de liderança.  
Fonte - Adaptado de Oliveira & Marinho (2005 p. XXI e XXII).

Verifica-se que esse conjunto de competências indica a necessidade do processo de liderança ser conduzido através de uma visão integrada das organizações, para que dessa forma seja conduzido de forma eficaz.

No entender de Sánchez (2001), o exercício da liderança não pode ser apoiado, única e exclusivamente, nas características de personalidade do líder, ou seja, daquele que desenvolve o processo de liderança. Para o autor, a interação entre o indivíduo e o meio é uma constante, e a liderança é uma consequência desse processo de interação. Na atualidade a liderança se torna mais completa e oferece desafios e promessas. Permite aos líderes buscarem comportamentos, em aspectos mais amplos do que eles estão acostumados. Seus instrumentos de trabalho, para atingir metas e objetivos organizacionais, são simplesmente as pessoas de sua equipe e ele mesmo. Apenas utilizando de forma ética e altruísta,

esses instrumentos, poderão integrar as forças centrífugas de diversidade e interdependência.

Nesta nova era a liderança se torna mais completa e oferece desafios e promessas. Permite aos líderes buscarem comportamentos em um aspecto bem mais amplos do que estão acostumados. Seus instrumentos de trabalho para atingir metas e objetivos organizacionais são simplesmente as pessoas de sua equipe e ele mesmo. Apenas utilizando de forma ética e altruísta estes instrumentos, eles podem integrar as forças centrífugas de diversidade e interdependência.

Abordar o tema liderança torna-se tentador. Sabe-se não se poder partir do zero e introduzir novas idéias, sem antes passar pelas principais abordagens teóricas em relação à liderança. Com o objetivo de facilitar a tipificação das proposições de liderança apresenta-se a seguir as suas principais abordagens.

### **3.1 Abordagem da Liderança Baseada nos Traços de Personalidade**

Parte do pressuposto de certas pessoas possuírem uma combinação de traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a missão de que são capazes de influenciar comportamentos de pessoas. Isto é, características de personalidades como carisma, inteligência, capacidade de decisão, coragem, integridade, entusiasmo, iniciativa, autoconfiança e capacidade de aceitar responsabilidades, ocupando posição de controle.

Uma das primeiras teorias denominada de 'teoria dos traços', ocorreu em meados da década de 1940, ressaltando especialmente as qualidades do líder. Smith e Peterson (1994) resgatam a idéia de que liderança está relacionada com habilidades e inteligência, consideradas qualidades herdadas.

Os primeiros pesquisadores na procura de características da liderança utilizaram duas abordagens comparativas: características dos líderes e características diferenciadoras dos líderes eficazes dos ineficazes. Ambas as tentativas de comparação não foram bem-sucedidas. Pois, não havia traços físicos ou comportamentais, que distinguisse clara e consistente os líderes dos seguidores. Alguns traços comuns a um grupo de líderes não eram comum para outro grupo. Observou-se inclusive que alguns comportamentos se tornavam mais observáveis nos indivíduos depois de ocuparem uma posição de liderança (autoconfiança,

decisão rápida), de forma tal que os traços podem ser resultados e não causas da capacidade de liderar.

Essa teoria não se sustentou durante muito tempo, pois liderança não é nata. Uma pessoa não nasce líder, aprende a ser líder. Os avanços nos estudos, dos traços dos líderes, demonstram inconsistência na afirmação de que liderança é uma característica nata.

Maximiliano (2002) explica a falta de sucesso da abordagem, relativa ao líder nato, dever-se à falha em esclarecer a importância relativa de vários traços, não separa a causa do efeito e ignora fatores situacionais, não estabelecendo prioridades entre os traços característicos da liderança.

Em resumo, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso. Porém, a teoria de traços de personalidade apresenta aspectos falhos:

- ⇒ Não ponderam a importância relativa de cada uma das variáveis características e traços de personalidade que realcem os aspectos de liderança. Nem todos os traços são igualmente importantes, na definição de um líder, alguns deveriam ter maior realce do que outros.
- ⇒ Ignoram a influência da reação dos subordinados. A pergunta, que paira no ar, é: Um indivíduo pode ser líder para todo e qualquer tipo de subordinado?
- ⇒ Não fazem distinção entre os traços válidos, quanto ao alcance de diferentes objetivos a serem alcançados, ou seja, em uma missão, alguns traços são mais importantes que outros.
- ⇒ Ignoram a situação em que a liderança se efetiva, isto é, em situação de emergência o comportamento do líder é diferente quando em situação de estabilidade e calma.
- ⇒ Dentro dessa abordagem simplista, um indivíduo dotado de traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo, e em toda e qualquer situação, o que não ocorre na realidade.

### **3.2 Abordagem Comportamental**

O fato de não haver características que distinguissem os líderes eficazes dos outros levou os pesquisadores à tentativa de caracterizar o comportamento de liderança. O foco deslocava-se do que os líderes eram para o que os líderes faziam,

como se comunicavam, como motivavam sua equipe, etc. Acreditava-se em outro ganho a partir desta determinação: os comportamentos podem ser aprendidos. Deduzia-se que os indivíduos poderiam então ser treinados em liderança eficaz.

A pesquisa inicial, desse estilo de liderança, é atribuída a Kurt Lewin (1890-1947), em 1939, onde demonstrou que um mesmo grupo de pessoas comporta-se de diferentes maneiras ao interagir com diferentes tipos de líderes. Esse estudo foi desenvolvido depois da II Guerra Mundial, na América do Norte. Conforme Chiavenato (2003), Lewin desenvolveu um conjunto de investigações, sobre atmosferas de liderança, aplicando no seu trabalho, o método experimental, no qual pretendia observar e comparar os efeitos de diferentes tipos de líderes, quais sejam: autoritário ou autocrático, democrático ou participativo e liberal ou *laissez-faire*. O Quadro 1 sintetiza os estilos de liderança.

	<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal</b>
<b>Objetivos</b>	O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima ou nenhuma do líder.
<b>Atividades</b>	As providências e as técnicas para a execução das tarefas são determinadas pelo líder.	O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder se necessário.	O líder assume técnicas e providências para a consecução das tarefas quando solicitado. A participação do líder é limitada.
<b>Divisão das tarefas</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar como também seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo. Cada membro escolhe seu companheiro de trabalho.	O líder não participa em nenhum momento da divisão de tarefas ou escolha do companheiro de trabalho, que fica completamente a cargo do grupo.
<b>Feedback</b>	O líder é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura integrar-se ao grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas, o líder é "objetivo" e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. Pronuncia-se somente quando perguntado.

Quadro 4 - Estilos de Liderança.

Fonte - Chiavenato (2000).

Na liderança democrática, a preocupação é com os liderados. O comportamento característico, do líder, é: amigável, incentivador, sabe ouvir, é atencioso e tem capacidade para trabalhar em equipe. Na liderança autocrática, a centralização das atividades do líder é com a tarefa, com prazos, qualidade, economia e custos. No ponto de vista de Oliveira (2005), as diferenças existentes

entre os estilos autocrático e democrático podem ser entendidas da seguinte forma: o primeiro é considerado como aquele que pressupõe o homem ser preguiçoso e pouco merecedor de confiança (Teoria X), e o segundo admite o homem autodiretivo e criativo, no trabalho (Teoria Y), evidenciando, entre esses dois extremos, uma diversidade de comportamento dos líderes.

### 3.2.1 Grade Gerencial

Robert Blake e Jane Mouton (1986) desenvolveram um instrumento, de duas coordenadas, para medir a preocupação do líder relativo às pessoas e às tarefas: a grade gerencial. Este diagrama identifica uma gama de comportamentos baseada nos estilos orientados para a tarefa e orientados para os empregados e suas variações, expressos como um *continuum* em uma escala de 1 a 9.

Através da grade gerencial, pode-se identificar alguns estilos de liderança:

- ⇒ Liderança empobrecida (1,1): pouca preocupação com as pessoas com as tarefas (Produção; também chamado *laissez-faire*, onde o líder abdica de seu papel de liderança).
- ⇒ Gerência de clube de campo (1,9): muita preocupação com os empregados e pouca preocupação com a administração da produção.
- ⇒ Gerência de tarefa ou autoritária (9,1): excessiva na produção e eficiência e pouca preocupação como os empregados.
- ⇒ Gerência meio-do-caminho (5,5): preocupação mediana tanto com as pessoas quanto com as tarefas.
- ⇒ Gerência em equipe ou democrática (9,9): muita preocupação tanto com a produção quanto com a moral e satisfação das pessoas.

Blake e Mouton concluíram que o estilo 9,9 é estilo de liderança mais eficaz. Acreditam que nessa abordagem à liderança irá, em quase todas as situações, resultar em maior desempenho, menor absenteísmo e rotatividade e alta satisfação do empregado. Utiliza-se amplamente a Grade Gerencial como ferramentas de treinamentos de lideranças.



### 3.3 Teoria Situacional ou Contingencial

O estudo das abordagens de características e a comportamental mostram aos pesquisadores que eram muitas as variáveis envolvidas na liderança eficaz, como a cultura organizacional e a natureza das tarefas. Não foi identificado nenhum traço comum a todos os líderes eficazes, nem tampouco um estilo eficaz para todas as situações. Portanto, as pesquisas deslocam-se para outro ângulo de visão: identificar em cada situação os fatores que afetavam a eficácia de um determinado estilo de liderança. Os resultados destas pesquisas constituíram uma Abordagem Contingencial da Liderança.

Segundo essa teoria, a liderança depende do líder, dos seguidores e da situação, ou seja, a teoria destaca a situação, cenário que as coisas acontecem, a tarefa da organização, a cultura, o clima psicológico no momento, a relevância da tarefa, a emergência e os riscos da não-execução.

O Modelo Contingencial, desenvolvido por Fiedler & Chemers (1981) apresenta três variáveis, que podem determinar as relações líder/membros, o grau de estruturação da tarefa a ser desenvolvida e o poder de posição do líder.

Partindo do pressuposto de que os estilos de liderança são relativamente inflexíveis e não haver um estilo eficaz para todas as situações, Fiedler supõe a existência de dois caminhos a serem tomados: ou o líder adapta-se à situação, ou muda a situação para que se adapte a ele.

O modelo possibilita que ocorram até oito combinações das três variáveis (FIGURA, 2). Considera-se situação favorável aquela em que o líder seja estimado pelos membros, tenha alto poder de posição e dirija um trabalho bem definido, com elevada estruturação da tarefa (PINTO, 2003).

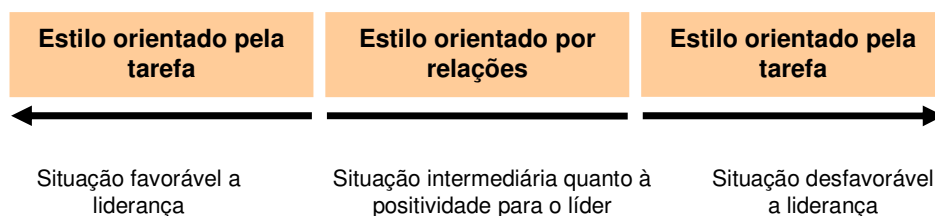


Figura 3 - Estilo de liderança em diferentes situações.  
Fonte - Fielder & Chemers (1981).

Maximiano (2002) questiona o modelo de Fiedler, por entender que este avalie apenas atitudes, e não comportamentos reais, negligenciando as competências do líder e dos liderados. Spector (2002) é contrário ao ponto de vista de Maximiano, pois, para ele, embora existam críticas contra para a “Teoria de Fiedler”, Fiedler é considerado uma das pessoas mais influentes no estudo da liderança. Sua principal contribuição foi demonstrar a complexa interação das características do líder com a situação.

O Quadro 5 apresenta um resumo baseado na evolução das teorias de liderança focalizada nas características e limitações das principais teorias.

<b>Teorias dos Traços de Personalidade</b>	
<b>Características</b>	<b>Limitações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- o líder possui características intelectuais e físicas;</li> <li>- o líder nasce líder, mas também aprende a ser líder;</li> <li>- perspectiva individualista ou psicológica que não considera o ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de provas científicas para fundamentação de uma teoria de traços de personalidade;</li> <li>- inexistência de traços de personalidade universalmente válidos;</li> <li>- falta de pesquisas empíricas sobre correlação entre traços e eficácia do líder.</li> </ul>
<b>Teoria Comportamental</b>	
<b>Características</b>	<b>Limitações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- define e diferencia estilos de liderança que variam quanto à efetividade do comportamento dos líderes;</li> <li>- identificação de dimensões que caracterizam o comportamento dos líderes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pouca consistência dos resultados das pesquisas;</li> <li>- excluem-se variáveis tais como poder ou relações de classe;</li> <li>- visão simples e estática da liderança, assim como dos subordinados.</li> </ul>
<b>Teoria Contingencial ou Situacional</b>	
<b>Características</b>	<b>Limitações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Éxito do líder depende de:</li> <li>- estilo pessoal de liderança;</li> <li>- características concretas da situação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a conduta das pessoas não é estática;</li> <li>- os fatores que compõem a situação são simplistas</li> </ul>

Quadro 5 - Evolução do conceito de liderança.  
Fonte - Adaptado de Sánchez (2001).

No próximo item, dar-se-á continuidade ao referencial teórico que faz parte desta pesquisa, tratando-se de competências de uma maneira geral. Mostrando o plano de competência englobando competências técnicas e comportamentais.

### **3.4 Competências**

Para Fleury & Oliveira Júnior (2001), competências estão relacionadas ao saber agir de maneira responsável, reconhecidamente mobilizando, integrando e transferindo conhecimento, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social aos indivíduos.

Na opinião de Ruas (2000):

A competência não se reduz ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade (RUAS, p. 40, 2000).

As competências são sempre contextualizadas e devem ser agregadoras de valor econômico para a organização e de valor social para o indivíduo, sendo que, os conhecimentos e o *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados.

Na visão de Fleury & Fleury (2002), competência abrange: mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Assim, para os autores, a noção de competência aparece associada a verbos como: saber agir; mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e, ter visão estratégica.

Além disso, o conjunto de ações que compõem o conceito de competência (saber agir, saber mobilizar, assumir responsabilidades) é outro aspecto que pode influenciar negativamente a utilização deste conceito por parte de gestores, e funcionários que não estejam devidamente familiarizados com todas essas questões (MÃSIH, 2005).

A abordagem, de competência, está relacionada ao agrupamento de conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características (*knowledges, abilities, skills and others characteristics* – KASO), ainda possui uma variação enfocada em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). Sendo, esses os conceitos mais difundidos no ambiente empresarial (KASO e CHA), outras a respeito de liderança definições acabam sendo influenciadas por estas abordagens. Pode-se afirmar que competência é a maneira de se repensar as interações entre pessoas (seus saberes, capacidades) e as organizações e suas diversas demandas, com a finalidade de buscar melhoria dos resultados no trabalho.

Dentre estas, merecem destaque:

- Características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes, que viabilizam um desempenho superior (RUZZARIN, AMARAL & SIMIONOVSKI, 2002, p.25).

- Características subjacentes às pessoas, enquanto tendência, mantém relação causal com o bom desempenho no trabalho contextualizado em determinada cultura organizacional (SANTOS, 2001).

Além de uma definição para o termo competência, alguns autores também buscam uma forma de realizar a representação gráfica de seu significado. Neste sentido, uma das formas utilizadas para representar competências é a *Árvore de Competências* (FIGURA 4). Baseado no conceito CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), seu principal objetivo é ilustrar como as competências podem ser estruturadas a partir da combinação de conhecimentos, habilidades atitudes (GRAMIGNA, 2002; CIDRAL, KEMCZINSKI e ABREU, 2003).

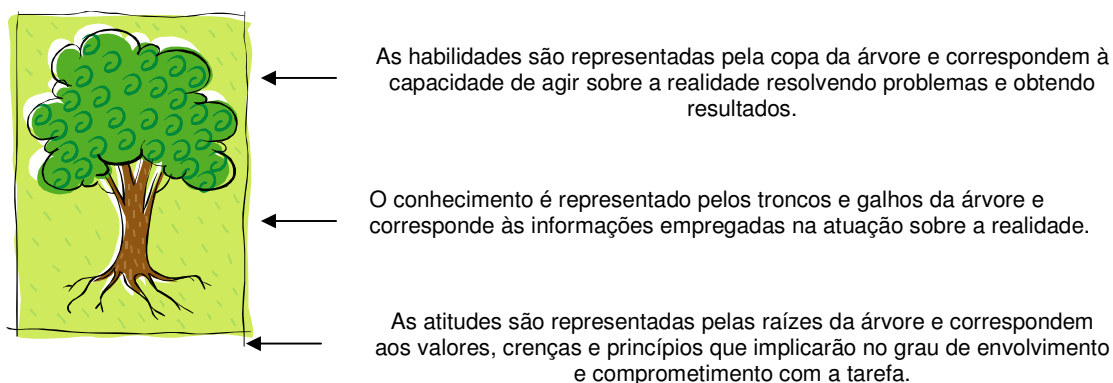


Figura 4 - *Árvore das Competências*.  
Fonte - Adaptado de Gramigna (2002).

A *Árvore das Competências* não inclui a relação entre competência, comportamento e desempenho na representação das competências individuais. Uma segunda possibilidade de representação é a "*Casa das Competências*", apresentada por Ruzzarin; Amaral & Simionovisci (2002, p.26). Conforme esquematizado na Figura 5, as competências dos indivíduos são entendidas como a combinação entre competências técnicas (conhecimento) e competências comportamentais (habilidades e atitudes) requeridas para cada função.

Observa-se na *Casa das Competências*: o telhado, (responsabilidades) com a descrição daquilo que se espera do cargo; os pilares, que representam as competências; e, por fim, a base da casa, a qual indica os esforços de treinamento e desenvolvimento.

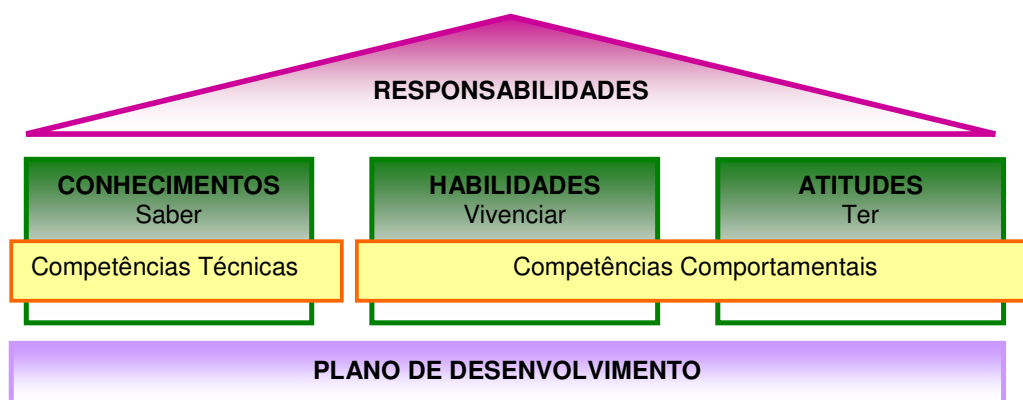


Figura 5 - Casa das Competências.

Fonte - Adaptado de Ruzzarin, Amaral & Simionovisci (2002, p.26).

De acordo com as responsabilidades atribuídas a uma determinada função, certas competências poderão ser mais importantes, Fleury & Fleury (2002) abordam quais são as competências importantes de serem desenvolvidas nos colaboradores e suas interveniências organizacionais. A Figura 6 expõe este entendimento.

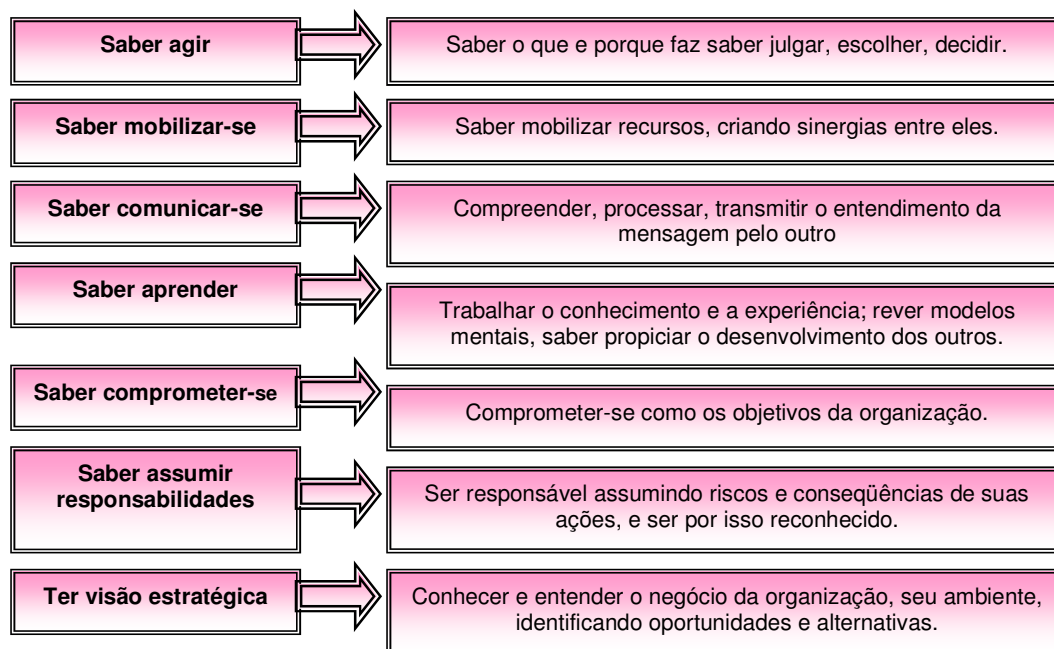


Figura 6 - Competências profissionais.

Fonte - Fleury & Fleury (2002, p. 22).

Chiavenato (2002) salienta que as pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimento, habilidades, personalidades, aspirações, e percepções,

etc.. Fleury (2003) compartilha praticamente com o mesmo ponto de vista de Chiavenato, citação anterior, quando expõe que a estabilidade das relações empregatícias fica condicionada ao desempenho das pessoas e sua relevância para a realização das estratégias da organização.

Nesse contexto, qualquer ativo organizacional, inclusive as pessoas, somente poderão ser considerados como estratégicos quando criam uma vantagem competitiva. Talento, comprometimento e flexibilidade são características desejáveis, mas não suficientes para transformar as pessoas em ativos estratégicos (BECKER, HESELID & ULRICH, 2001).

Na gestão de pessoas concentra-se em representar a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em equipe em plena era da informação. Conforme Trasatti & Costa, (2005, p.15), “a gestão de pessoas concentrou-se no modelo explícito de resultado igual a oportunidade, onde o resultado alcançado pelas pessoas em prol da empresa traduz-se em oportunidades que a empresa oferece”.

Para Chapoval & Godoy *et al.* (2007), uma administração estratégica de recursos humanos deve contemplar os processos. O gestor de pessoas deve estar envolvido com o planejamento e o desenvolvimento de estratégias que vão de encontro aos objetivos organizacionais. Isso reforça o posicionamento estratégico dos processos de recursos humanos na organização, que passa a atuar de forma a proporcionar para seu capital humano (pessoas) melhores condições de trabalho, tendo como resultado final o aumento da competitividade organizacional no mercado.

### **3.5 Capacitação e Treinamento**

Treinar vem do latim *trahere*, e significa trazer, levar a fazer algo. Tal conceito, quer ele seja ou não do conhecimento de quem o utiliza, é simples: usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem treina.

Conforme Carvalho (1994), essa conceituação, ainda que simples, contém elementos essenciais. Ao longo da história, o treinamento vem tomando formas diferentes, e executadas por atores diversos, sendo preciso saber *o que* queremos

que alguém aprenda a diagnosticar, se alguém precisa aprendê-lo, preparar situações as quais, possibilitem o aprendizado e finalmente, verificar os resultados.

Quanto a conceituação de treinamento esta apresenta significados diferentes. Antigamente, alguns especialistas em Recursos Humanos consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Atualmente, é considerado um meio de desenvolver competência nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas, inovadoras, a fim de melhor contribuir para os objetivos organizacionais. Assim, treinamento é uma fonte de lucratividade, ao permitir que as pessoas contribuam, efetivamente, para os resultados do negócio (CHIAVENATO, 2003).

Campos (2004) compartilha com o mesmo ponto de vista de Chiavenato, e acrescenta que a sobrevivência da empresa decorre da competitividade. Sendo que, competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade (valor agregado), formando uma pirâmide de valores. Esta no patamar agrega o projeto perfeito, a fabricação perfeita, a segurança do cliente, a assistência perfeita e a entrega no prazo certo e a custo baixo mostrado na Figura 7.



Figura 7- Interligação entre os conceitos.

Fonte - Campos (2004 p. 8).

Campos (2004) compartilha com o mesmo ponto de vista de Chiavenato, e acrescenta que a sobrevivência da empresa decorre da competitividade. Sendo que, competitividade decorre da produtividade, e esta da qualidade (valor agregado), formando a pirâmide de valores. Para a constituição da base dessa pirâmide constata-se cada vez mais, a participação efetiva das pessoas implicadas no processo de desenvolvimento da empresa. Essa participação é identificada no compromisso com o sucesso, através de um aprimoramento constante, onde se

desenvolva uma competência suficiente para ter condições de assumir desafios e que é obtida através do treinamento.

Grande parte dos estudos realizados são estudos de caso, pesquisas comparativas em setores da economia ou entre países. Os resultados apresentam correlações positivas entre educação ou treinamento e aumento de produtividade. Pode-se citar o estudo de Bassi *et al.* (2000) que cruzaram os dados referentes aos investimentos em treinamento e desenvolvimento de 575 empresas norte-americanas com seus resultados financeiros. Organizações que mais investem em treinamento e desenvolvimento em determinado ano possuem uma taxa de retorno total média para os investidores de 36,9% no ano seguinte, enquanto as organizações que menos investem possuem uma taxa de retorno de apenas 18,8%.

O treinamento é uma forma de os envolvidos com o sucesso da empresa, adquirir condições de fornecer qualidade aos produtos e serviços. A valorização da qualidade como fonte de vantagem competitiva aprimora os diagnósticos sobre a competitividade das pequenas empresas, inserindo-se como prerrogativa administrativa os métodos de gestão da qualidade.

De acordo com Chiavenato (2003), as melhores organizações contemporâneas integram treinamento às suas ações estratégicas, procurando sempre avançar em novas competências e habilidades de seus colaboradores. Entende-se que o treinamento deve ter alguns importantes objetivos, podendo-se enunciar os principais:

- ⇒ Sensibilizar as pessoas para as mudanças;
- ⇒ Potencializar as habilidades;
- ⇒ Elevar o patamar educacional;
- ⇒ Promover mudanças culturais e de atitudes;
- ⇒ Elevar o nível de relacionamento entre as pessoas;
- ⇒ Aumentar a eficácia, a produtividade;
- ⇒ Melhorar a imagem da empresa;
- ⇒ Melhorar a qualidade dos produtos.

Esses objetivos permitem estabelecer uma interligação entre treinamento e sistema de gestão de qualidade que possibilita à pequena empresa um resultado satisfatório dos seus negócios. Ao desenvolver o treinamento, cria-se um processo sistemático para alterar o comportamento dos colaboradores, na direção do



desenvolvimento de habilidade e/ou atitudes, favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais. A orientação é ajudar os colaboradores a utilizarem suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos no desempenho de suas atribuições. O desenvolvimento de ações de treinamento organizacional é cíclico e contínuo, sendo composto de quatro etapas subseqüentes (CHIAVENATO, 1999):

- a) Diagnóstico – onde é realizado o levantamento das necessidades de treinamento da organização. Essas necessidades podem ser contemporâneas ou futuras (habilidades que serão solicitadas aos colaboradores no futuro);
- b) Desenho: é a elaboração do programa de treinamento propriamente dito para atender as necessidades diagnosticadas na fase anterior;
- c) Implementação: aplicação e condução do programa de treinamento. É a fase onde os conteúdos são levados a aqueles que precisam ser preparados e/ou qualificados;
- d) Avaliação: trata-se da última fase do processo e envolve a verificação dos resultados do treinamento desenvolvido.

Percebe-se que essas etapas do processo de desenvolvimento de atividades de treinamento envolvem o diagnóstico da situação atual, a decisão quanto às estratégias para a solução de problemas, a implementação da ação e por fim da avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento, conforme Figura 8.

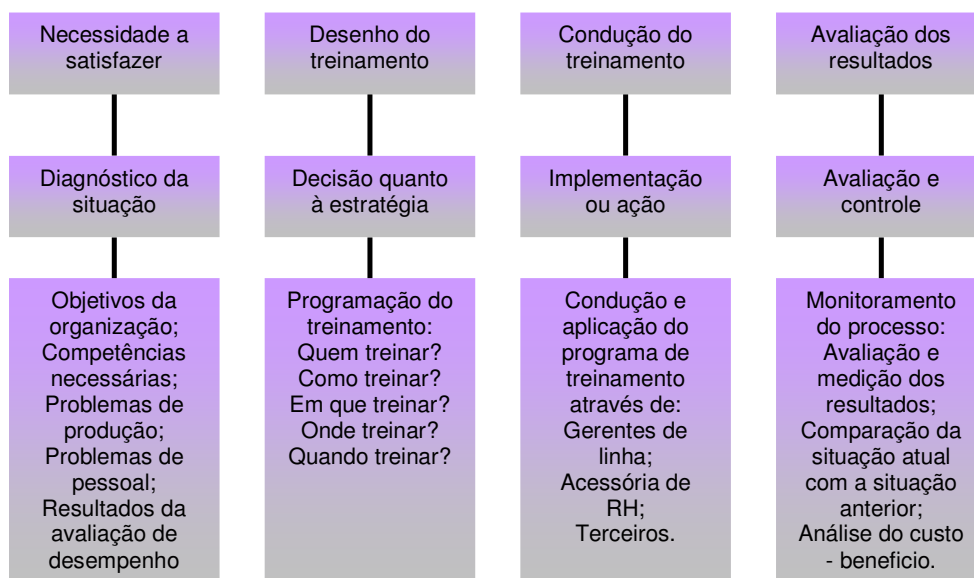


Figura 8 - Processo de treinamento.  
Fonte - Chiavenato (1999, p.299).

É necessário haver o entendimento de que o treinamento não se constitui apenas de uma atividade de realizar cursos para proporcionar informação aos colaboradores. É muito mais amplo, é necessário que os níveis de desempenho almejados pela organização sejam atingidos através do desenvolvimento contínuo das pessoas. Por esse motivo é imprescindível existir na empresa uma cultura interna que favoreça o aprendizado contínuo, e comprometido com as mudanças necessárias.

A evolução a qual, as organizações foram expostas no último século marcou decisivamente a forma de administrar e principalmente de perceber os recursos, relações e interações dessas organizações com seus respectivos meios. Nesse contexto a relação com as pessoas inseridas nas organizações também sofrem modificações profundas, o Quadro 6 mostra como se dá essa evolução, e principalmente qual é o foco atual na chamada Era da Informação:

Período	Industrialização clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação
	1900-1950	1950-1990	Após 1990
<b>Estrutura Organizacional Predominante</b>	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível, Ênfase nos órgãos.	Matricial enfatizando departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas.	Fluída e inflexível, totalmente descentralizada, redes de equipes Multifuncionais.
<b>Cultura Organizacional</b>	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor á experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na novação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
<b>Ambiente Organizacional</b>	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
<b>Modo de lidar com as pessoas</b>	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionados.
<b>Denominação</b>	Relações Industriais.	Administração de Recursos Humanos.	Administração de Pessoas.

Quadro 6 - Etapas das organizações no decorrer do século xx.

Fonte - CHIAVENATO (2002, p.31).

Assim o treinamento é uma forma de oferecer mais conhecimento ao colaborador sobre as tarefas, que executa, ou sobre os processos da organização de forma geral. É uma regra diretamente proporcional: maior conhecimento,

aumento na eficiência e produtividade. Investimentos destinados a treinamentos, certamente resultam em retornos satisfatórios, além do mais o custo para treinar um colaborador pode ser extremamente inferior a um dano causado por falta de conhecimento.

Com a globalização e os negócios mais complexos, o trabalho precisa ligar-se à aprendizagem. As organizações que terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar a capacidade de aprender. As organizações que aprendem são possíveis porque aprender faz parte da natureza humana (SENGE, 1998). Desta forma, o treinamento configura-se em uma prática onde se pode facilitar o fluxo de conhecimento para dentro da organização e, conseqüentemente, auxiliar no alcance do objetivo principal da gestão do conhecimento. Este tem sido equacionado à construção, aumento, organização e distribuição do conhecimento no contexto organizacional, em busca da eficiência.

O sucesso de uma organização está na mente e nas mãos de seus funcionários e por isso é necessário oferecer a eles motivações e condições de experimentarem a satisfação ao ajudar a empresa a melhorar. Entretanto, se pode pagar pelo tempo, esforço e habilidades do empregado, mas não se paga pelo entusiasmo, lealdade ou confiança, estes tipo de qualidades humanas devem ser conquistadas pela gerência.

Para Longenecker *et al.* (2007) o funcionário se sente muito vulnerável, e o empregador/gerente deve auxiliá-lo a se ajustar e a minimizar o desconforto e insegurança sentido pelo novo empregado. Este processo de orientação deve ser explicado pelo empregador/gerente, desde o trabalho específico, até a política e procedimentos da empresa, de maneira mais detalhada possível. Este procedimento pode ser facilitado pelo manual de procedimentos da empresa, que podem incluir informações das mais diversas: como horário de trabalho, intervalo de almoço, dias de pagamento, férias, etc.

Mas é importante destacar que, para as empresas no contexto organizacional moderno de alta competitividade, o interessante é contratar pessoas já capacitadas e depois oportunizar a estas os treinamentos necessários ao desenvolvimento das suas diversas funções. Analisando a temática sobre essa ótica não está sob a responsabilidade das empresas, proporcionarem a capacitação aos seus recursos humanos, e sim é responsabilidade de cada colaborador, manter-se devidamente capacitado. No ambiente dos negócios atual, verifica-se que algumas empresas

acreditam contratar indivíduos capacitados é o suficiente para o bom desenvolvimento de suas atribuições e/ou funções organizacionais.

Matos (1996, p.15 e 16), afirma que, as organizações estimulam a capacitação estratégica do seu pessoal quando:

- ⇒ Desenvolvem uma cultura de participação, criando condições para motivar a reflexão por meio de práticas para favorecer a contribuição criativa no processo decisório;
- ⇒ Levam todos a perceber nitidamente a filosofia da organização e sua missão e se engajarem na preocupação estratégica por renovação e contínua adequação à realidade;
- ⇒ Estimulam as pessoas à visão crítica e produtiva por níveis de maturidade (quanto mais educado, mais responsável e participativo);
- ⇒ Investem na integração das lideranças, pelo compromisso com verdades comuns e estratégias negociadas;
- ⇒ Estimulam ações de planejamento em todo o sistema gerencial, com valorização do trabalho em equipe e das reflexões em grupo;
- ⇒ Desenvolve em toda a organização a visão do cliente, implicando não só em relação às suas reais necessidades, como também segurança e presteza em analisar e agir em cenários mutantes;
- ⇒ Efetivam a descentralização, pelo exercício regular da delegação de autoridade, habilitando as gerências a assumir responsabilidades crescentes;
- ⇒ Criam o hábito e desenvolve a habilidade em negociar, facilitando a comunicação inter-pessoal e inter-grupal;
- ⇒ Institucionaliza a aprendizagem organizacional como programa estratégico da organização e não simplesmente programa na organização.

Para Calábria *et al.* (2006), é preciso abordar o treinamento como uma questão estratégica para o negócio. Pois, o treinamento tem por objetivo prover uma base estrutural do domínio do conhecimento, de modo a atingir a fronteira de produtividade (eficiência operacional), bem como direcionar estrategicamente, a empresa em novos campos de conhecimento. Contudo, o treinamento é um recurso utilizado para incrementar cultura voltada à inovação, também é uma visão de qualidade que promove o envolvimento de todos e a melhoria contínua da organização.

Portanto, as novas formas de organizar o trabalho e a produção nas empresas, exigem cada vez mais, mão-de-obra com maiores níveis de capacitação. Níveis que atingem conhecimentos sobre tecnologia, capacidade de decisão, liderança e conscientes da sua responsabilidade pela concepção e execução das atividades necessárias ao desenvolvimento organizacional, constituindo-se, assim, em elementos capazes de aumentarem a capacidade competitiva dessas empresas.

### **3.6 O Prêmio *Malcolm Baldrige***

O mundo empresarial está exposto a constantes mudanças, significando que, as empresas precisam ser capazes de se adequar a essas novas situações cotidianamente. Essa dinâmica de mercado impõe a necessidade de as empresas definirem estratégias do negócio de forma consciente, para dessa forma poder implementar uma gestão adequada.

Nesse sentido, como estratégia é necessário as empresas optarem pela implementação e manutenção de sistemas de gestão da qualidade, com o interesse de evoluir para a chamada Qualidade Total. Percebe-se que, a qualidade deixa de ser vista como um diferencial competitivo como era considerado por algumas empresas, e passa a ser uma necessidade constante para a manutenção do negócio da empresa e a sua continuidade.

A grande importância da qualidade aumenta no cenário empresarial mundial, prêmios de excelência que procuram promover e, servem de modelos para processos de auto-avaliação e de melhoria das empresas. Um desses prêmios de excelência originou-se nos Estados Unidos.

No início da década de 1980, os dirigentes dos Estados Unidos, percebendo a relevância que o Prêmio Japonês Deming começava a ocupar no cenário mundial, e, também preocupado com a diminuição da produtividade e da competitividade da economia Norte Americana. Os programas começaram a ser desenvolvidos e executados. Esses contribuindo para que, as empresas americanas atingissem níveis maiores de qualidade, um dos resultados dessas ações e programas foi à criação do Prêmio *Malcolm Baldrige*.

O prêmio baseia-se em critérios de avaliação das empresas, nos setores industrial, serviços, públicos ou privados. Conforme Hart & Bogan (1994, p.17), o prêmio foi criado com a finalidade de promover quatro metas principais:

1. Prestar auxílio e estímulo às empresas norte-americanas no aperfeiçoamento da qualidade e produtividade pela satisfação do reconhecimento, não obstante estabeleça restrição competitiva com a intensificação dos lucros;
2. Reconhecer os avanços de empresas que aperfeiçoam a qualidade de seus produtos e serviços, servindo de exemplo para outras;
3. Estabelecer diretrizes e critérios que possam ser utilizados pela empresa, organizações industriais, governamentais e outras, na auto-avaliação de seus esforços em aperfeiçoamento da qualidade;
4. Fornecer orientação específica a outras organizações norte-americanas que desejam aprender como gerenciar com alta qualidade tornando acessível informação detalhada a respeito de como as organizações vencedoras foram capazes de modificar suas culturas e atingir a excelência.

Como se pode perceber o escopo da criação do Prêmio *Baldrige*, tinha como finalidade propiciar um ambiente favorável de motivação e modelos de qualidade para que as empresas norte-americanas pudessem se espelhar e adotar práticas e valores que viessem a contribuir de forma significativa na melhoria dos processos produtivos, comerciais e de serviços. Dessa forma, o prêmio foi apoiado nos chamados “sete pilares”, como mostra a Figura 9.



Figura 9 - Estrutura *Baldrige* da qualidade “os sete pilares”.  
Fonte - Adaptado de Hart & Bogan (1994, p19).

Cada pilar simboliza ampla variedade de discussões; em conjunto exigem que as empresas interessadas controlem um arsenal de técnicas distintas na qualidade. Considerados como um todo, não favorecem nenhum “guru”, sistema ou dogma.

Para proporcionar um entendimento sobre a temática do Prêmio Malcolm Baldrige de Qualidade, e principalmente examinar profundamente os itens que compõem os 7 pilares da estrutura de avaliação do prêmio, bem como sua forma de pontuação. Conforme Hart & Bogan (1994), o sistema de contagem do Baldrige é baseado em 1000 pontos totais possíveis, distribuídos entre as diversas categorias e itens, de acordo com sua importância no sistema de gerenciamento total da qualidade. Ainda conforme os autores não se trata de uma sistemática de pontuação fixa, e sim de faixas de pontuação que são atribuídas às empresas participantes. O Quadro 7 explica cada uma dessas faixas e o entendimento destas para efeitos do prêmio.

Faixas	Entendimento
Faixa 7	Gestão sólida e significativa e resultados em todas as categorias, por toda a organização. Integração excelente. Líderes mundiais. Ainda sem vencedores nesta Faixa
Faixa 6	Empreendimentos efetivos em todas as categorias, algumas em nível de classe mundial, integração satisfatória e resultados variando de satisfatórios para excelentes. Integração avançada. Líderes industriais e nacionais.
Faixa 5	Evidência de gestão efetiva na maioria das categorias, significativa na grande maioria. Veemência no desenvolvimento e resultados, apesar de alguns enfoques revelarem falta de maturidade.
Faixa 4	Evidência de esforços em muitas categorias, algumas significativas. Base preventiva satisfatória, embora os enfoques revelem falta de maturidade. Necessidade de desenvolvimento adicional e resultados sólidos.
Faixa 3	Empreendimento específico em certas categorias; integração deficiente, pouca base preventiva.
Faixa 2	Evidência sutil de gestão eficaz em qualquer categoria. Qualidade recebe pouca prioridade.
Faixa 1	Virtualmente sem evidência de dedicação em qualquer categoria.

Quadro 7 - Faixas de Pontuação do Prêmio *Baldrige*.  
Fonte: Adaptado de Hart & Bogan (1994, p.85).

### 3.6.1 O primeiro pilar: liderança

Para Hart & Bogan (1994), esta categoria examina a liderança pessoal de diretores envolvidos na criação e sustentação da focalização no cliente e valores claros e definidos da qualidade. É examinado também o modo onde os valores da qualidade são integrados no sistema de gerenciamento da empresa e refletidos na forma pela qual a empresa desenvolve suas responsabilidades pública.

A avaliação do *Baldrige* é simplesmente, uma descrição da transformação do modo como uma empresa pensa e executa negociações. Está relacionada à alteração de prioridades que, logicamente começam com liderança.

O pilar liderança quando avaliado segundo os critérios do *Baldrige*, leva em consideração como a alta gerência da empresa percebe e participa de ações voltadas à qualidade. Isto é, o direcionamento para a Qualidade Total, e deve partir da alta gerência, uma vez que esta pode determinar a execução de mudanças voltadas à real implementação da qualidade (HART & BOGAN, 1994).

O Quadro 8, mostra segundo os critérios do *Baldrige*, as faixas de pontuação atribuídas às empresa, tendo como base as ações desenvolvidas pela alta gerencia destas empresas.

Faixas	Entendimento
Faixa 7	Alta gerência pessoalmente e visivelmente envolvida. Comprometimento missionário com a Qualidade Total é a pedra angular da cultura da empresa. Alta gerência é modelo da função da qualidade dentro e fora da empresa.
Faixa 6	Alta gerência atua como treinador, participa em atividades-chave. Valores da qualidade são claramente comunicados. Cooperação, multifuncional. Gerentes se responsabilizam pela qualidade.
Faixa 5	Alta gerência apóia integralmente os empreendimentos voltados ao aperfeiçoamento da qualidade. Recursos adequados investidos. Certa implementação multifuncional.
Faixa 4	Muitos gerentes apóiam os esforços voltados ao aperfeiçoamento da qualidade. Alguns são alocados, mas poucos estão em andamento.
Faixa 3	Alguns gerentes apóiam a melhoria da qualidade. Alguns recursos alocados, mas poucos projetos básicos.
Faixa 2	Alta gerência propicia pouca prioridade à qualidade. Empreendimentos de aperfeiçoamento da qualidade são limitados e esporádicos.
Faixa 1	Alta gerência não fornece, virtualmente, atenção à qualidade.

Quadro 8- O primeiro pilar: liderança (90 pontos).  
Fonte - Adaptado de Hart & Bogan (1994, p.104).

### 3.6.2 O segundo pilar: informação e análise

Este pilar, mostrado no Quadro 9, examina o escopo, validade, análise, gerenciamento e utilização de dados e informação para conduzir a excelência em qualidade e aperfeiçoar o desempenho competitivo. Adequação dos dados e informações da empresa, e análise com a finalidade de estruturar o aperfeiçoamento da focalização no cliente, de produtos, serviços e operações internas. Trata em específico dos procedimentos e do desenvolvimento de sistemáticas capazes de oferecer informações instantâneas sobre os processos empresariais.

Empresas que obtêm valores altos nessa categoria são de fácil reconhecimento e executam avaliações freqüentes, que constantemente aprovam e atualizam seus dados e bancos de informações, analisam e aplicam ativamente os dados informam seu planejamento, tomada de decisão e processos de aperfeiçoamento (HART & BOGAN 1994).



A idéia principal é gerir a qualidade através de um conjunto de informações por meio de processos de análise que garantam a qualidade total.

Faixas	Entendimento
Faixa 7	A empresa avalia o desempenho empregando medidas extensivas e associadas entre si. Sistemas continuamente aprovados, atualizados e totalmente desenvolvidos. Dados universal e rapidamente acessíveis.
Faixa 6	Progresso do aperfeiçoamento contínuo detectado na maioria das áreas. Revisão periódica da seleção de dados e critérios para análise.
Faixa 5	Dados da qualidade freqüentemente empregados para localizar o progresso e identificar problemas e soluções, integração satisfatória entre a maioria das medidas e itens. Dados integralmente analisados e geralmente acessíveis.
Faixa 4	Para a maioria dos processos são coletados e analisados dados da qualidade a fim de evitar erros. Desenvolvem integração entre medidas distintas, áreas funcionais. Dados acessíveis com base na necessidade de conhecimento.
Faixa 3	Dados coletados em algumas das principais áreas industriais, através de mais itens industriais. Análise mais rigorosa de algumas medidas selecionadas.
Faixa 2	Princípio da coleta de dados com base em prevenção em algumas áreas-chaves. Descobertas nem sempre ampla ou prontamente acessíveis.
Faixa 1	Controle da qualidade por meio da inspeção ou análise. Escassez de dados da qualidade. Sistema de realimentação ainda não desenvolvido.

Quadro 9 - O segundo pilar: informação e análise (80 pontos).

Fonte - Adaptado de Hart & Bogan (1994, p.124).

### 3.6.3 O terceiro pilar: planejamento estratégico da qualidade

Esta categoria examina o processo de planejamento da empresa e o modo, o qual, todas as exigências-chaves da qualidade são integradas no planejamento empresarial. São analisados os planos de curto e longo prazo utilizados pela empresa e a maneira como são desenvolvidas as exigências da qualidade e desempenho nas unidades operacionais (HART & BOGAN 1994).

Basicamente esse pilar trata das estratégias planejadas pelas empresas na busca da qualidade superior. Verifica ainda se existe um real comprometimento com a qualidade explicitado nos objetivos corporativos de curto e longo prazo, e em todos os níveis organizacionais, conforme Quadro 10.

Para o Prêmio *Baldrige*, a necessidade da busca pela qualidade é um movimento constante nas empresas, e estas mobilizam esforços na busca de forma organizada. Assim é necessário que as metas, estratégias e planos estejam voltados diretamente ao atingimento da qualidade, para que o processo de desenvolvimento da empresa aconteça e, os níveis ideais sejam adequadamente alcançados.

Faixas	Entendimento
Faixa 7	Planejamento da qualidade está estreitamente integrado ao planejamento empresarial. Metas a curto e longo prazo desenvolvidas através do referenciamento comparativo de padrões de classe mundial. Consumidores e fornecedores contribuem no processo de planejamento.
Faixa 6	Necessidades do cliente é fator predominante no planejamento. Funcionários em todos os níveis participam do processo de planejamento. Qualidade influencia diretamente a alocação de recursos.
Faixa 5	Participação geral no processo do planejamento. Necessidades do cliente influenciam o planejamento. Alocação de recursos leva em conta a qualidade.
Faixa 4	Metas específicas estabelecidas. Necessidades do cliente são consideradas no planejamento. Participação relativa por toda a organização.
Faixa 3	Início do processo de planejamento estratégico da qualidade que incorpora delimitação de meta, uso dos dados competitivos como referência.
Faixa 2	Metas estratégicas estabelecidas. Satisfação do cliente não é o aspecto central para a delimitação de metas. Pouco ou nenhum uso de comparações competitivas na delimitação das metas da qualidade. Falta de integração entre planos.
Faixa 1	Nenhum processo de planejamento da qualidade. Poucas metas específicas da qualidade em vigência. Pouca atenção devotada à satisfação do cliente.

Quadro 10 - O terceiro pilar: planejamento estratégico da qualidade (60 pontos).

Fonte- Adaptado de Hart & Bogan (1994, p.143).

### 3.6.4 O quarto pilar: desenvolvimento e gerenciamento dos recursos humanos

Examina os elementos-chaves de como a empresa desenvolve e aplica todo o potencial da mão-de-obra no empreendimento da qualidade e dos objetivos de desempenho da empresa conforme mostra o Quadro 11. Examina também, os esforços da empresa no sentido de construir e manter ambiente voltado a excelência em qualidade condutiva à plena participação e crescimento pessoal e organizacional (HART & BOGAN, 1994).

Faixas	Entendimento
Faixa 7	Planejamento do GRH (Gerenciamento de Recursos Humanos) está integrado ao planejamento da qualidade. Gerenciamento da qualidade. Gerenciamento participativo é a norma, com alto grau de comprometimento. Todos os funcionários recebem treinamento abrangente e sistemático em GQT (Gestão pela Qualidade Total). Incentivos inovadores, equipe extensiva e reconhecimento individual.
Faixa 6	Planos de GQT refletem prioridades do PMQ (Projetos de Melhoria da Qualidade). Treinamento difuso do GQT. Equipes multifuncionais guiam muitas decisões gerenciais. Programas extensivos de reconhecimento. Programas de envolvimento do funcionário. Mais funcionários alocados às equipes de PMQ.
Faixa 5	Planos de GRH levam em conta as exigências do PMQ. A maioria dos gerentes e muitos funcionários treinados em GQT. Programas de envolvimento do funcionário. Mais funcionários alocados às equipes de PMQ.
Faixa 4	Maioria dos gerentes e alguns funcionários treinados em GQT. Avanços da equipe encorajados. Indicadores mostram participação intensificada, reforçando a motivação.
Faixa 3	Maioria dos gerentes treinados em GQT. Uso abrangente do conceito da equipe aplicado ao PMQ. Recursos significativos dedicados ao treinamento. Intensificação do envolvimento do funcionário, aperfeiçoamento das atitudes.
Faixa 2	Alguns gerentes treinados em GQT. Gerentes sustentam equipes. Alguns funcionários alocados às equipes. Certa cooperação multifuncional. Mais reconhecimento atribuído.
Faixa 1	Planos de GRH não refletem as exigências da qualidade. Poucas equipes de PMQ. Estrutura hierárquica de gerenciamento. Pouca cooperação multifuncional. Reconhecimento ocasional atribuído.

Quadro 11 - O quarto pilar: desenvolvimento e gerenciamento dos recursos humanos (150 pontos).

Fonte - Adaptado de Hart & Bogan (1994, p.160).

Esse quesito verifica a forma como as empresas gerenciam e desenvolvem seus recursos humanos, de forma a atingirem a excelência em qualidade. É importante a reflexão que é por intermédio das pessoas (recursos humanos) que os processos se dão em ambiente organizacional, desenvolvê-los em todos os níveis é forma de maximizar sua contribuição para a empresa e em especial para a construção da excelência em qualidade.

### 3.6.5 O quinto pilar: gerenciamento da qualidade do processo

A categoria Gestão da Qualidade de Processos examina os processos sistemáticos empregados pela empresa, a fim de atingir níveis crescentes da qualidade e desempenho operacional. São examinados elementos-chave no Quadro 12 de gestão de processos, abrangendo projeto, pesquisa e desenvolvimento, para todas as unidades de trabalho e fornecedores, aperfeiçoamento sistemático da qualidade e avaliação da mesma.

Faixas	Entendimento
Faixa 7	Necessidades do cliente determinam o projeto de produto/serviço. Tempo de resposta. Controles do processo evitam atrasos, executam correção. Ciclos de avaliação/aperfeiçoamento se prolongam a fim de sustentar as funções. Conhecimento documentado, preservado, atualizado. Cooperação com fornecedores a fim de atender às normas da qualidade.
Faixa 6	Necessidades do cliente influenciam o projeto. Medidas de gerenciamento do processo reduzem o tempo do ciclo. Revisão periódica dos sistemas de controle. Ciclos de avaliação e aperfeiçoamento em muitas funções de suporte e industriais. Comunica exigência aos fornecedores.
Faixa 5	Avaliação de todos os produtos e serviços direcionados aos clientes internos e externos. Gama ampla de conceitos aplicados ao controle de qualidade. Processos do projeto com base em prevenção. Ciclos de avaliação/aperfeiçoamento largamente desenvolvidos. Ligações diretas com os fornecedores.
Faixa 4	Configuração das exigências do cliente atribuídas a produtos e serviços. Planos de inspeção e controle garantem qualidade. Auditorias garantem integridade do sistema. Boa documentação do sistema.
Faixa 3	Necessidades do cliente refletidas no projeto do produto e serviço. Ciclos de avaliação/aperfeiçoamento em vigência, mas não totalmente desenvolvidos. Certa integração da prevenção e correção.
Faixa 2	Controle da qualidade é conceito primordial na garantia da qualidade. Conceito limitado de projeto da qualidade e das necessidades do cliente em produtos e serviços. Alguns sistemas de auditoria. CQ não associada aos fornecedores.
Faixa 1	Necessidades do cliente não consideradas na determinação das exigências do produto e serviço. Sistemas de AQ não estão baseados em prevenção. Pouca coleta e análise de dados. Ciclos de avaliação/alteração ausentes. Conceitos limitados para controlar e garantir a qualidade.

Quadro 12 - O quinto pilar: gerenciamento da qualidade do processo (140 pontos).

Fonte - Adaptado de Hart & Bogan (1994, p.179).

A premissa principal neste quesito é gerenciar a qualidade nos sistemas operacionais da empresa, em específico nos processos de produção e expedição de produtos e/ou serviços (HART & BOGAN, 1994).

### 3.6.6 O sexto pilar: qualidade e resultados operacionais

Examina os níveis da qualidade da empresa e as tendências de melhoria da qualidade, no desempenho operacional da empresa e nos fornecedores. São examinados também, os níveis atuais de qualidade e do desempenho em relação à concorrência, mostrado no Quadro 13.

A avaliação deste item mostra como está o desempenho da organização com referência à qualidade, ou a tendência de excelência da qualidade na empresa. Considera ainda, como fator preponderante nessa relação de qualidade operacional a interação da empresa versus seus fornecedores, e compara a qualidade apresentada na organização com empresas concorrentes.

A excelência em qualidade somente é possível de ser atingida se todos os procedimentos operacionais forem possíveis de serem monitorados adequadamente para oferecerem sustentabilidade à qualidade, (HART & BOGAN, 1994).

Faixas	Entendimento
Faixa 7	Avanços de classe mundial em áreas fundamentais, sustentados ao longo dos últimos 3-5 anos, solidamente atribuíveis às práticas da qualidade. Qualidade do fornecedor e funções internas de suporte - assim como processos de fornecimento de produtos e serviços - mostram aperfeiçoamento sustentado.
Faixa 6	Altos níveis de progresso nas principais áreas de operação e muitas funções de suporte. Resposta vigorosa para fechar os 'gaps' existentes. Comparações positivas com outros produtores de alta qualidade. Fornecedores demonstram melhoria substancial.
Faixa 5	Redução significativa nas lacunas, integração sólida dos sistemas de melhoria da qualidade em muitas áreas de operações e suporte. Tendências na qualidade do fornecedor mostram sólido aperfeiçoamento positivo.
Faixa 4	Dados da tendência positiva disponíveis em muitas áreas operacionais, algumas funções de suporte. Ligação crescente das práticas da qualidade a esses resultados. Relações estreitas com os fornecedores.
Faixa 3	Alguma tendência positiva emergindo mostra que a qualidade se compara favoravelmente com concorrentes em processos e funções de suporte mais significativas, onde os sistemas são desenvolvidos.
Faixa 2	Resultados positivos em áreas em que as práticas da qualidade são desenvolvidas. Conceitos mais sistemáticos mostram promessa de suporte de aperfeiçoamento futuros.
Faixa 1	Exemplos isolados de aperfeiçoamento da qualidade nas principais operações. Pouca indicação de que os sistemas da qualidade são resultados efetivos. Relações sólidas com fornecedores.

Quadro 13 - O sexto pilar: qualidade e resultados operacionais (180 pontos).  
Fonte - Adaptado de Hart & Bogan (1994, p.198).

### 3.6.7 O sétimo pilar: focalização no cliente e sua satisfação

Este quesito examina a relação da empresa com clientes e conhecimento dos requisitos dos mesmos e dos fatores-chave da qualidade que determinam a competitividade no mercado.

Essa é a categoria mais importante para o Prêmio *Malcolm Baldrige*, tanto que 30% da pontuação total possível são atribuídas a esse quesito. Portanto é importante perceber o cliente como centro do processo de excelência da qualidade, veja no Quadro 14.

Para Hart & Bogan (1994), a focalização no cliente e sua satisfação deve se tornar o ponto culminante de todos os esforços de aperfeiçoamento em qualidade.

Faixas	Entendimento
Faixa 7	Normas de serviços derivadas das exigências do cliente, compreendidas e comunicadas por toda a empresa. Funcionários da linha de frente comprometidos, capacitados e apoiados a fim de garantir satisfação. Métodos inovadores para obter realimentação do cliente. Níveis de satisfação uniformemente superiores. Associações com o cliente.
Faixa 6	Incorporar dados de satisfação dos clientes em processos maiores de produto/serviço. Ligações estreitas com clientes. Maior parte dos funcionários treinados, comprometidos na resolução de problemas com os clientes. Satisfação do cliente boa para excelente na maioria das áreas de produto/serviço.
Faixa 5	A empresa utiliza gama ampla de ferramentas multifuncionais para identificar as características da qualidade desejadas pelos clientes. Altos níveis de satisfação do cliente. A empresa aplica conceito sistemático com a finalidade de originar contatos com o cliente.
Faixa 4	Esforços contínuos voltados à identificação de gama ampla de prioridades do cliente. Sistemas elementares para orientar contatos com o cliente, avaliar dados de reclamação, resolver problemas. Coordenar com clientes e fornecedores-chave com o intuito de aperfeiçoar níveis de satisfação do cliente.
Faixa 3	Realimentação de alguns clientes coletada e analisada. Alta supervisão assume procedimentos específicos de aperfeiçoamento da qualidade com base nas descobertas.
Faixa 2	Esforços iniciais para angariar informação acerca das necessidades e expectativas do cliente, níveis de satisfação. Treinamento para reforçar a atenção do cliente. Níveis crescentes de satisfação em poucos segmentos importantes de produto e serviço.
Faixa 1	Conceito não-sistemático para avaliar e analisar dados relevantes do cliente - por exemplo, níveis de satisfação do cliente, necessidades, prioridades e realimentação - ou integrá-los nas contínuas propostas de aperfeiçoamento do produto e serviço. Níveis de satisfação do cliente não mostram tendências positivas.

Quadro 14 - O sétimo pilar: focalização no cliente e sua satisfação (300 pontos).

Fonte: Adaptado de Hart & Bogan (1994, p.204).

## 3.7 Influência do Prêmio *Baldrige* no Contexto da Qualidade

A integração da excelência em qualidade ao contexto organizacional, exige esforço e integração de todas as áreas da empresa, que precisam desenvolver atitudes voltadas à qualidade em termos de objetivos, de implementação de processos, com uma orientação consistente e global para o cliente.

Tal como os demais itens de gestão organizacional, a gestão da qualidade deve ser vista de forma ampla e global na organização, com características próprias face às suas implicações em todos os processos organizacionais.

A adoção de estratégias de melhoria da qualidade pressupõe um processo de orientação de gestão para uma mudança cultural profunda nas organizações, para desenvolver novos valores, comportamentos, sempre na busca da excelência da qualidade em um ambiente de alta competitividade como é o mundo dos negócios hoje. E ainda fazer com que seus processos, produtos e serviços permitam ir ao encontro das necessidades e expectativas dos seus clientes. É importante reforçar que para o Prêmio *Baldrige* de Qualidade, o item que representa maior importância é o chamado sétimo pilar, ou seja, a focalização no cliente e sua satisfação.

O Prêmio *Baldrige* de Qualidade é voltado a empresas americanas, tanto do setor público como do setor privado. Mas é salutar o entendimento de que os critérios que o norteiam servem de base para a avaliação destas empresas, podem ser utilizados livremente por quaisquer empresas, americanas ou de qualquer outra parte do mundo, para orientar suas ações voltadas para o aprimoramento da qualidade, e ainda servirem de guias para o seu desenvolvimento.

Para Hart & Bogan (1994), o processo *Baldrige* é, um motivador que inspira vitalidade, energia e paixão extraordinária pela excelência em pessoas em todas as organizações. Em muitas formas diferentes, viabiliza a ocorrência de coisas que, de outra forma não aconteceriam. Muda todo o conceito de organizações inteiras com relação a metas, missão e, inclusive, a definição real dos objetivos da empresa.

A análise profunda do que sugere cada um dos sete pilares da qualidade do Prêmio *Baldrige* oportuniza a mudança voltada à qualidade. O Quadro 15 sintetiza tendo como base os sete pilares da Qualidade do Prêmio *Baldrige*, como é percebida a empresa que possui alta e baixa pontuação em cada um dos pilares.

Com base no Quadro 15 é possível perceber facilmente quais são os esforços necessários em cada quesito na busca da excelência em qualidade.

Na análise dos critérios utilizados no Prêmio *Baldrige* começa-se a entender a importância de cada um dos pilares. A liderança como precursora do processo de melhoria da qualidade, já que são os líderes que estabelecem os objetivos e os rumos que devem ser seguidos pelas organizações. São também os responsáveis em criar e desenvolver o ambiente organizacional que permita o desenvolvimento das pessoas e da organização. É importante que a liderança saiba estabelecer

prioridades e objetivos e, ao mesmo tempo, motivar as pessoas para se dedicarem ao atingimento dos objetivos da organização.

Pilar	Alta Pontuação	Baixa Pontuação
<b>Liderança</b>	São baseadas primordialmente com a iniciativa de diretores em conduzir a qualidade ao topo de suas programações de suas respectivas empresas. A qualidade deve iniciar pela alta gerência, líderes, pois são essas pessoas que detêm a autoridade para executar mudanças necessárias na busca da qualidade.	Há pouca expressão da diretoria ou da alta gerência no envolvimento da busca da Qualidade Total.
<b>Informação e Análise</b>	São empresas que compreendem que dados confiáveis e apropriados constituem o elemento essencial do sistema de aperfeiçoamento da qualidade.	Executam sem eficiência a tarefa de levantamento de dados relevantes, e não analisam adequadamente os dados coletados.
<b>Planejamento Estratégico da Qualidade</b>	Basicamente são empresas que consideram a questão da qualidade não apenas como um conceito, mas como ponto fundamental em seu planejamento estratégico de curto a longo prazos.	O planejamento da qualidade não é sofisticado e em geral, pouco profundo, e também não considerado no tempo.
<b>Desenvolvimento e Gerenciamento dos Recursos Humanos</b>	São empresas que tratam seus funcionários como clientes internos, avaliando as necessidades de cada segmento e traduzindo-as em características de projetos designadas aos vários programas de recursos humanos.	São empresas que raramente possuem sistemas de recursos humanos totalmente desenvolvidos. Treinamento e reconhecimento são episódicos. A motivação do funcionário geralmente é inexpressiva, visto que idéias de desenvolvimento e envolvimento de funcionários são conceitos ignorados.
<b>Gerenciamento da Qualidade do Processo</b>	São empresas fortes na reflexão sobre o processo. Desenvolvem uma série abrangente de medidas, com o intuito de monitorar continuamente a qualidade de seus processos.	São empresas que ocupam maior parte do tempo corrigindo erros, ao invés de evitá-los. Não existem ciclos de avaliação; a comunicação com funções de suporte e fornecedores é mínima.
<b>Qualidade e Resultados Operacionais</b>	Demonstram conquistas na maior parte das áreas principais, sustentadas ao longo dos últimos três a cinco anos, Resultados estão diretamente relacionados às práticas da qualidade e dados são apresentados em todos os índices mais altos da qualidade,	Mostram tipicamente exemplos nebulosos de aperfeiçoamento, geralmente em operações fundamentais. A qualidade de dados competitivos e de referenciais de excelência geralmente é inferior. Indicadores-chave da qualidade não são identificados.
<b>Focalização no Cliente e sua Satisfação</b>	São exigentes na coleta de dados concernentes aos clientes. São informadas acerca dos clientes da concorrência e comparam suas taxas de satisfação do cliente com as de sua concorrência. São ainda especialistas no cultivo de relações de longo prazo com clientes e propiciam a estes fácil acesso a comentário, busca de assistência e, ainda reclamação,	Geralmente não compreendem que as taxas de desempenho de seus produtos e serviços diferem intensamente de acordo com o segmento de mercado. Não executam trabalho adequado de segmentação e diferenciação de seus produtos ou serviços. Incorporam visão a curto prazo de relações com o cliente e não possuem sistemas como resolução das reclamações.

Quadro 15 - Síntese de avaliação dos sete pilares da qualidade.

Fonte - Adaptado de Hart & Bogan (1994, p.102 a 204).

Quando se fala em motivar as pessoas é importante percebê-las como um dos principais ativos de qualquer organização é através dessas pessoas que os macros objetivos das empresas são atingidos. É importante perceber as pessoas nos mais variados níveis como a essência das organizações, onde são importantíssimas na medida em que, a empresa tende cada vez mais buscar uma administração moderna e participativa.

As pessoas são fatores fundamentais na Gestão de Qualidade, e para tal é necessário, que compreendam quais, as contribuições necessárias para alcançar o comprometimento e envolvimento necessário para a realização da qualidade. O caminho da qualidade nas organizações passa pela responsabilização e empenho de todos os seus membros, nas atividades e ações inerentes à sua implementação.

A qualidade é obtida de modo mais eficiente quando as atividades necessárias à sua implementação e, os recursos envolvidos são conduzidos como um processo. Identificar, compreender e conduzir os processos como sistema interdependente colabora para que a empresa alcance os seus objetivos com maior eficácia e conseqüente eficiência.

Outro fator importante a ser considerado é a questão da melhoria contínua, que deve ser objetivo permanente das organizações. Assim, é necessário atenção aos processos, não apenas voltada para a resolução dos problemas encontrados, mas deve ainda considerar a possibilidade de melhorar os resultados do processo e antecipar as necessidades ou expectativas dos clientes, visto que, estes são os principais focos de atenção das empresas. O sucesso organizacional passa cada vez mais pela capacidade de surpreender os clientes.

Considerada a importância da melhoria contínua, é preciso construir o entendimento de que as decisões nas empresas precisam estar baseadas na análise de dados e de informações, sendo somente, a partir de dados confiáveis é possível o estabelecimento de estratégias, políticas, fixação de objetivos, entre outros. Essa atividade deve ser apoiada na análise de dados e informações relevantes com origem na própria empresa.

Por fim, o quesito mais relevante para o Prêmio *Baldrige* é a importância do direcionamento para os clientes, as organizações no contexto econômico moderno só se justificam pela existência de seus clientes.



São estes que de uma forma ou outra consomem seus produtos ou serviços fazendo com que a estrutura organizacional se movimente em direção aos desejos e necessidades desses clientes. Entender a importância vital para as empresas, que os clientes buscam exceder suas expectativas é uma tarefa que precisa permear o meio organizacional cotidianamente.

Compreender a qualidade como um fator indispensável para o sucesso organizacional é hoje um dos fatores principais para que as ações necessárias à sua efetiva implementação possam começar a serem desenvolvidas. Portanto, apropriar-se do real significado da qualidade no contexto organizacional é o primeiro movimento necessário ao desenvolvimento de ações sólidas e que podem oferecer resultados efetivos.

Diante do exposto, finaliza-se a descrição da liderança, reforçando-se a relevância desta etapa para o sucesso do estudo. A seguir apresentam-se informações sobre o setor de confecção, destacando-se a perspectiva nacional, regional e os fatores de competitividade deste segmento industrial.

## 4 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE, (2006), as micro e pequenas empresas responderam em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial. Em função do aumento expressivo do número de empregos, gerados entre os dois anos, nos dois segmentos, a massa salarial apresentou incremento real de 57,3% nas micro empresas, e 37,9% nas pequenas. Como os dados não incluem os proprietários, sócios e trabalhadores por conta própria, o número total de pessoas ocupadas (20,8 milhões) é menor que nos dados do IBGE (27,5 milhões, além de distinções metodológicas entre as duas fontes). A diferença reflete-se principalmente no número de pessoas ocupadas, nas micros empresas, que na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) é constituída pelos registros administrativos obrigatórios anuais, das empresas formais, ao Ministério do Trabalho e Emprego, alcançando 5,2 milhões.

Para Chiavenato (2002), a pequena empresa é todo empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e não-humanos (como recursos financeiros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) no sentido de alcançar objetivos de auto-sustentação e de lucratividade, pela produção e comercialização de bens ou de produtos.

O Quadro 16 apresenta a participação das pequenas empresas no ambiente empresarial do país.

Variáveis	% das MPES
Número de empresas*	99,2%
Número de empregos gerados*	53%
Faturamento*	28%
PIB*	20%
Número de Empresas Exportadoras	29%
Valor das Exportações*	1,7%

\* em relação ao total nacional.

Quadro 16 - Ambiente empresarial brasileiro.

Fonte - SEBRAE (2005, p.40).

Observa-se que, mais de 99% das empresas constituídas no país são chamadas de micro e pequenas empresas, e são responsáveis por mais da metade de empregos gerados no Brasil. Seu faturamento representa 28% do montante total

faturado pelas empresas brasileiras, isto é, 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Estes números por si são suficientemente claros e favorecem a interpretação da grande importância destas pequenas empresas no cenário econômico brasileiro.

Camfield *et al.* (2006, p.04) afirma (...) evidencia-se que as MPEs estão cada vez mais em destaque em atividades de comércio e serviços, onde aparecem cobrindo cerca de 80% das atividades totais do segmento, tanto no que se refere a receita gerada, como em pessoas ocupadas. Assim, torna-se importante considerar que o sucesso das MPEs está intimamente ligado ao sucesso da economia nacional, se tornando uma das variáveis determinantes da manutenção e do crescimento da capacidade produtiva do país.

Dada a sua relevância para o desenvolvimento do país, é importante entender como se caracterizam as MPEs. No Brasil, o critério mais difundido e com maior citação na literatura corresponde ao utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2006), que classifica o porte das empresas segundo o número de funcionários, como mostra o Quadro 17.

Setor	Micro	Pequena	Média	Grande
Indústria	Até 19	De 20 a 99	De 100 a 499	Acima de 500
Comercio	Até 09	De 10 a 49	De 50 a 99	Acima de 100
Serviços	Até 09	De 10 a 49	De 50 a 99	Acima de 500

Quadro 17 - Classificação das empresas quanto ao porte.  
Fonte - SEBRAE.

O critério mencionado não possui fundamentação legal, para fins legais vale o previsto na legislação (Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999), que considera microempresa aquela com faturamento bruto anual de até R\$ 433.755,14 e pequena com faturamento bruto anual de até R\$ 2.133.222,00. Para o regime tributário especial (Lei nº. 9.317, de 5 de dezembro de 1996 – Simples), a microempresa tem faturamento até R\$ 120 mil e a pequena até R\$ 1,2 milhão. Esses valores foram revistos pela Lei nº 11.196/2005 para, respectivamente, R\$ 240 mil e 2,4 milhões. Para efeitos tributários, existem diferentes definições utilizadas por cada um dos Estados, em seus programas de apoio à micro e pequena empresa – Simples Estaduais.

Esse tratamento diferenciado visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, a fim de contribuir para o

fortalecimento da participação dessas empresas processo de desenvolvimento econômico e social. Uma vez caracterizada a micro e pequena empresa, torna-se indispensável entender a importância dos conceitos gerenciais no desenrolar das atividades destas empresas.

#### **4.1 Causas da Mortalidade da MPEs**

- A falta de formação escolar impede o empresário de aprender a aprender, ou seja, não consegue assimilar novos conhecimentos quando se vê frente a um novo desafio.
- Isolamento – Isolado em sua empresa, o empresário não tem com quem dividir os sucessos e insucessos. Quando o empresário participa de reuniões ou debates tem condições de criar novas soluções para problemas futuros em seu setor.
- Concorrentes/Inimigos – Vê os outros empresários concorrentes como "inimigos pessoais", quando na verdade são competidores em um mesmo segmento.
- Desconfiança – Devido ao isolamento interno e externo, passa a desconfiar de todos, principalmente de entidades que poderiam auxiliá-lo. Assim, todos passam a ser vistos como aproveitadores.

Nesse contexto, as estratégias tradicionais de apoio às MPEs que se baseiam em oferta de serviços e produtos, que minimizam, mas não resolvem as dificuldades enfrentadas pelos empresários.

#### **4.2 A Importância dos Aspectos Gerenciais**

Em um mercado competitivo, a habilidade em produzir bens ou serviços com eficácia não é o suficiente. É necessário que a empresa volte suas atenções para as expectativas e desejos de seus clientes, e reconhecer como as características de seus produtos e serviços poderão ajustar-se a essas necessidades, ou seja, satisfazer o consumidor.

Gerenciar uma empresa ou um negócio transformou-se numa busca contínua da obtenção de resultados através das pessoas envolvidas, visto que, as mesmas

passaram a ser entendidas como a essência, a energia, à vontade e a inteligência destas organizações. Por estes motivos os aspectos gerenciais ganharam importância, principalmente no ambiente das MPEs, que num passado próximo, na sua grande maioria não eram dirigidas e/ou administradas de maneira especializada.

De um modo geral, as empresas necessitam ter objetivos voltados para:

- a) Eficiência: a atividade bem feita significa desempenhar bem as tarefas, de maneira racional, otimizando recursos;
- b) Eficácia: determina o alcance dos objetivos e que contribui para o sucesso da organização.
- c) Efetividade: trata do alcance dos objetivos do desenvolvimento econômico-social.

Segundo Maluche (2000); Pongeluppe & Batalha (2001), são características da gestão problemática de muitas pequenas empresas: excessiva informalidade; ausência de sistemas de custeio adequados; falta de planejamento e controle da produção, não controle da qualidade; carência de manutenção preventiva para máquinas; layout inadequado ao fluxo de trabalho; desperdícios e perdas de toda espécie; estoques altos e sem controle; falta de planejamento estratégico (muitas vezes este planejamento é informal nas MPEs); atrasos na entrega de produtos; excesso de defeitos nos produtos vendidos; dinheiro escasso por aplicação inadequada; pagamento de juros excessivos por conta da falta de planejamento financeiro; despreparo do pessoal e acúmulo de tarefas; ausência de uma estrutura organizacional bem definida; falta de dados (as MPEs não possuem um banco de dados único para centralização das informações e nem os fazem sob a forma informatizada; tornando a busca de informações uma tarefa difícil); falta de sistema de informações; não possuem visão de processo e sim de resultados não (procuram avaliar indicadores de processos como, por exemplo, o treinamento de funcionários, rotatividade, perdas no processo).

Portanto, as MPEs estão mais vulneráveis às mudanças ambientais devido às limitações de recursos e de pessoal especializado, o gerenciamento estratégico do desempenho torna-se uma excelente ferramenta. A adoção do sistema de gerenciamento estratégico de desempenho possibilita o desenvolvimento de mecanismos de acompanhamento do desempenho da empresa em relação à estratégia.

### **4.3 Ferramentas de Gestão Aplicáveis às Pequenas Empresas**

São várias as ferramentas de gestão disponíveis geralmente estas oferecem abordagens com algumas diferenças, por focarem aspectos distintos, mesmo assim estão sempre baseadas nos mesmos macro-princípios.

#### **4.3.1 Gestão por processos**

A gestão por processos consiste de atividades internas da empresa, e está envolvida diretamente com os seus objetivos. Assegura-se que os processos internos sejam executados de forma clara e consistente é necessário para que a empresa possa atingir suas metas e agregar valor aos seus clientes.

A gestão por processos busca maior eficiência na obtenção do produto ou serviço, proporcionando maior facilidade de adaptação às mudanças, melhor integração de esforços e maior capacidade de aprendizagem (WOOD JR., 2001).

A Gestão por Processos valoriza o trabalho em equipe na medida em que proporciona a todos os participantes uma visão mais clara de seu papel para se atingir de um objetivo comum. A preocupação deixa de ser exclusivamente com o próprio trabalho, passando a ser com o processo como um todo visando à obtenção do produto final.

Conforme Biazzo (2002) processo é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando lhes valor por meio de procedimentos, bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes.

#### **4.3.2 Empowerment**

O empowerment é uma abordagem que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Busca-se o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização. É uma alternativa para o paradigma tradicional de gestão estando focado na desburocratização, na descentralização, na flexibilização e na inovação (BARTRAM & CASIMIR, 2007).

O *empowerment* tem o objetivo de delegar recursos para que todos da empresa se sintam com poder para agir, e de fato o façam, com responsabilidade. As políticas, regulamentos e processos na empresa devem facilitar para que seus membros possam executar as atividades funcionais com facilidade, ainda deve oferecer a oportunidade para que todos possam desenvolver e aprender novas habilidades.

Quando as pessoas na organização são valorizadas é importante que seja construído junto a estas a relação que existe entre o poder de decisão nas respectivas áreas e alçada, e a responsabilidade pelas decisões inerentes do processo decisório. Os colaboradores ao receberem poder para decidir precisam estar cientes de que o poder emana grande responsabilidade por seus atos, e, portanto é salutar agir dentro dos preceitos e políticas da empresa.

Quinn & Spreitzer (1999) propõem a implementação do *empowerment* a partir da consideração de várias etapas apresentadas na Figura 10.

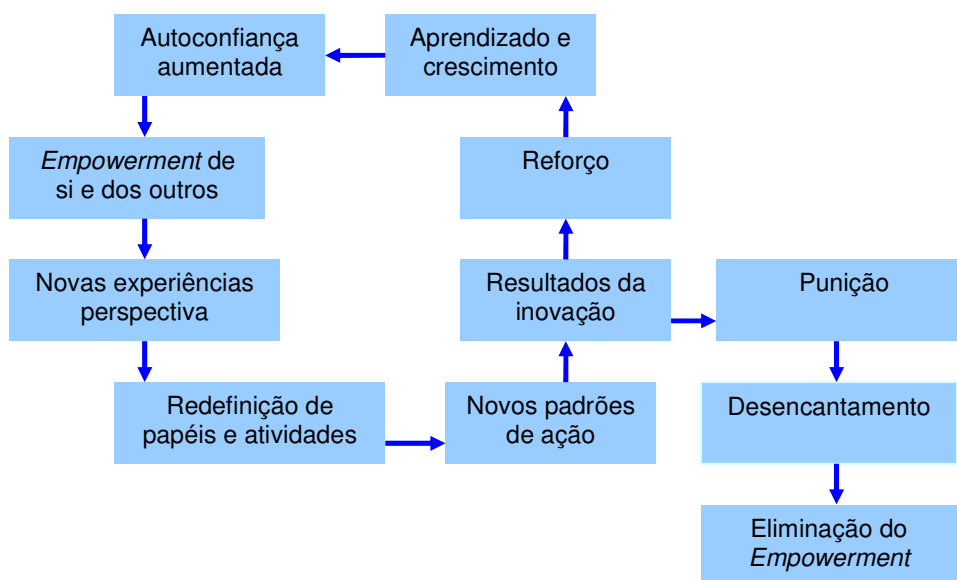


Figura 10 - Ciclo do *empowerment*.  
Fonte - QUINN & SPREITZER, 1999, p. 24.

Assim, ao se iniciar um processo de valorização deve-se oferecer a todos os envolvidos, capacitação informação e conhecimento para que possam exercer o poder de modo responsável e eficaz.

### 4.3.3 Terceirização

A terceirização surgiu nos Estados Unidos, logo após a eclosão da 2ª Guerra Mundial, pois as indústrias de armamentos precisavam concentrar suas atenções no desenvolvimento da produção, e passaram a delegar certas atividades a empresas prestadoras de serviços.

O termo terceirização está relacionado ao fornecimento de produtos, bens ou serviços, antes produzidos ou executados pela própria empresa, a uma outra empresa ou entidade. (BERTAGLIA, 2005).

Conforme Zhu *et al.*, (2001) a terceirização transformou-se numa importante ferramenta estratégica no atual ambiente de competitividade, podendo ser descrita em quatro processos: planejar, desenvolver, executar e avaliar. O papel da terceirização não é apenas método de redução de custo, mas parte da estratégia de focalizar a competitividade.

### 4.3.4 Arquitetura organizacional

Arquitetura organizacional prima pelo aperfeiçoamento do formato empresarial, procurando aperfeiçoar fatores considerados chaves como o próprio negócio da organização, as pessoas que o executam e as regras que o regem. Esta abordagem toma emprestado da arquitetura física seus pressupostos fundamentais e visa à construção de projetos empresariais complexos, capazes de responder ao quadro de acirrada competitividade global dos primeiros tempos do século XXI (ARAÚJO, 2001).

Arquitetura organizacional é o termo que descreve as maneiras pelas quais as organizações estruturam, coordenam e administram o trabalho das pessoas em busca de objetivos estratégicos.

A idéia de arquitetura organizacional refere-se à forma como é construída a estrutura organizacional da empresa, seus diversos níveis, hierarquias definidas, ou seja, a forma como são dispostas as pessoas e as funções, na relação direta com os objetivos da organização (NADLER & TUSHMAN, 2000).



#### 4.3.5 *Benchmarking*

O *benchmarking* é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas "companhia-a-companhia" para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva (HINTON; FRANCIS; HOLLOWAY, 2000). Durante a última década esse conceito tem produzido resultados impressionantes em companhias como a Xerox, a Ford e a IBM.

O *benchmarking* é um processo contínuo uma investigação que fornece informações valiosas, um processo de aprendizagem com os outros, um trabalho intensivo (requer disciplina), uma ferramenta viável a qualquer organização e aplicável aos processos. O *benchmarking* não é: um evento isolado, uma investigação que fornece resposta simples, cópia ou imitação, rápido e fácil, mais um modismo da administração (KYRÖ, 2004).

Na aplicação do *benchmarking*, como todo o processo, é preciso respeitar e seguir algumas regras e procedimentos para que os objetivos sejam alcançados e exista uma constante melhoria do mesmo. Neste processo existe um controle constante desde sua implantação (plano do processo) até a sua implementação (ação do processo).

A empresa interessada em implantar *benchmarking* deve analisar os seguintes fatores: ramo, objetivo, amplitude, diferenças organizacionais e custos, antes da definição ou aplicação do melhor método, pois cada empresa individualmente tem necessidades que devem ser avaliadas antecipadamente à aplicação do processo.

Outra vantagem do *benchmarking* é a mudança da maneira de uma organização pensar sobre a necessidade para melhoria, fornece senso de urgência para melhoria, indicando níveis de desempenho atingidos previamente num processo de parceiro do estudo. Um senso de competitividade surge à medida que, uma equipe, reconhece oportunidades de melhorias, além de suas observações diretas, os membros da equipe tornam-se motivados a se empenhar por excelência,

inovação e aplicação de pensamento inovador a fim de conseguir sua própria melhoria de processo (SARKIS, 2001).

#### 4.3.6 *Downsizing*

É a diminuição da hierarquia existente na empresa, através da delegação de maiores responsabilidades e/ou poder ao nível de gerência da empresa, e também para aqueles funcionários de níveis hierárquicos mais baixos. Tem por objetivo racionalizar a estrutura organizacional.

Conforme Ballesteros Alvarez (2001) *downsizing* é um processo que incentiva e promove o incremento da responsabilidade atribuída aos funcionários, proporcionando a oportunidade de provocar o achatamento da pirâmide hierárquica. Funcionando eventualmente com menos funcionários, porém imbuídos de maior responsabilidade; com isso é possível obter um enxugamento dos níveis hierárquicos e ainda aumentar o poder de decisão de cada um dos níveis, proporcionando poucas distorções nas informações e podendo ainda reduzir o quadro funcional.

O *downsizing*, também é utilizado como processo para a diminuição das despesas da empresa, que com quadros de funcionários menores, necessita de menor volume de recursos para manter o referido quadro.

#### 4.3.7 *Balanced Scorecard* (BSC)

Trata-se de uma ferramenta utilizada para aumentar a compreensão da visão e da estratégia na empresa objetiva facilitar as mudanças organizacionais, e associá-las aos objetivos estratégicos de longo prazo.

Para Kaplan e Norton (2000), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Ainda, conforme os autores é um modelo conceitual, que traduz a visão de uma organização através de um conjunto de indicadores de desempenho distribuídos em quatro perspectivas: financeira, do cliente, do processo interno e de

aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas de desempenho compreendem diversos indicadores, tais como:

1. Financeira: lucro, crescimento e composição da receita, redução de custos, melhoria da produtividade, utilização dos ativos, estratégias de investimentos;
2. Clientes: participação no mercado, retenção, aquisição de novos clientes, satisfação dos clientes, qualidade do produto, relacionamento com clientes, imagem e reputação;
3. Processos internos: inovação (desenvolvimento de novos produtos e processos), operação (produção, distribuição, vendas), serviços pós venda (assistência técnica, atendimento a solicitações do cliente);
4. Aprendizado e crescimento: desenvolvimento de competências da equipe, Infra-estrutura tecnológica, cultura organizacional e clima para ação.

A Figura 11, na seqüência mostra como o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado como estrutura para a implementação de ações estratégicas nas empresas:

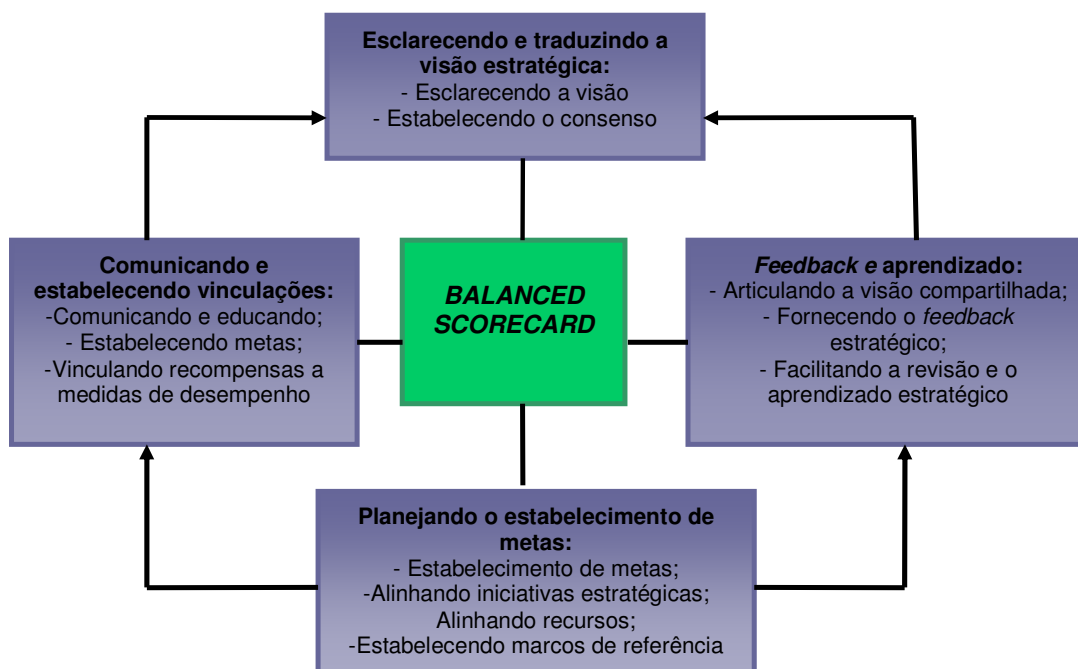


Figura 11 - O BSC como estrutura para ação estratégica.  
Fonte - Adaptado de Kaplan & Norton (1997).

O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimentos como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Assim, o *Balanced Scorecard*

contribui para que as empresas acompanhem o seu desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades internas e na obtenção dos ativos intangíveis indispensáveis para o crescimento futuro.

Kaplan & Norton (2004) propõem três componentes principais dos ativos intangíveis para implementação de estratégias, os quais devem estar alinhados com os objetivos dos processos internos e integrados uns aos outros:

**Capital humano:** durante muito tempo os trabalhadores eram contratados para trabalhos braçais, cabendo à elite organizacional (engenheiros e gerentes) o papel de definir rotinas e tarefas de cada trabalhador. Atualmente, as empresas começaram a investir em treinamento de seus funcionários para conseguir diferencial competitivo. Kaplan & Norton (2004) apresentam os componentes que capacita as organizações a identificar as necessidades de capital humano para execução de sua estratégia: Identificar funções estratégicas; Definir o perfil de competências; Avaliar a prontidão do capital humano; instituir programa de desenvolvimento do capital humano.

**Capital da informação:** as informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras advindas de atividades desenvolvidas, são necessárias para que os funcionários tenham um desempenho eficaz. O capital da informação, composto pelos sistemas, banco de dados, bibliotecas e redes fornece informações e conhecimento à organização. Para Kaplan & Norton (2004), o capital da informação deve ser gerenciado para alinhar-se a estratégia e compreende três componentes: Descrever o capital da informação; Alinhar o capital da informação à estratégia; Medir a prontidão do capital da informação.

**Capital organizacional:** o capital humano e o da informação, por si sós não contribuem para o sucesso das organizações. Não basta os funcionários terem acesso total às informações se eles não estiverem motivados para agir em prol do interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Nas empresas, o capital organizacional quase sempre é constituído por quatro componentes: Cultura; Liderança (uma organização alinhada estimula o *empowerment*, dos empregados, a inovação e a tomada de riscos (RODRIGUES e SANTOS, 2001)); trabalho em equipe e compartilhamento do conhecimento.

#### 4.3.8 Aprendizagem organizacional

Para Araújo (2001) a aprendizagem organizacional é a busca constante do auto-aperfeiçoamento e de extrema capacidade de adaptabilidade ou resposta às cada vez mais crescentes e intensas exigências externas às organizações. Essa proposta é voltada para a análise, participação, rompimento com barreiras tradicionais de gestão e, principalmente, para o raciocínio sistêmico.

O processo de aprendizagem organizacional envolve todos os fatores que possibilitem a organização compreender melhor seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado (FLEURY E FLEURY, 1997).

A importância do processo de aprendizagem individual para as organizações é óbvia e sutil. Obvia, porque as organizações são formadas por pessoas e sutil porque, as organizações podem aprender independente de qualquer indivíduo específico, mas não independente de todos os indivíduos.

Conforme Slater & Narver (2000), a aprendizagem nas organizações extrapola o mero entendimento da aprendizagem individual. Nesta perspectiva, pode-se afirmar que, embora a aprendizagem ocorra através dos indivíduos, estes aprendem através de toda a dinâmica da vida organizacional, destacando-se, sobretudo, a interação entre eles.

Para se entender as questões que permeiam a aprendizagem organizacional, é importante averiguar as deficiências de aprendizagem e os disfarces que muitas vezes camuflam as organizações, dando até a impressão de que as mesmas estão realmente mudando. Deve-se considerar que o processo de transformação das organizações em ambientes de aprendizagem permanente é lento e gradativo. A aprendizagem organizacional decorre do compartilhamento das aprendizagens individuais dos membros das organizações, podendo ser entendida como potencialização das aprendizagens individuais.

Para tanto, estimula-se a abertura dos caminhos do aprendizado em um processo contínuo e permanente, desfazendo-se gradativamente as barreiras ao aprendizado organizacional, ao transformar a filosofia da organização em estratégias dirigidas à busca diária do aprendizado (STEIL, 2002).

Após a análise dos conceitos gerenciais aplicáveis às MPEs, o item subsequente busca abordar os aspectos de liderança nas indústrias de confecção, principais conceitos, e formas de desenvolvimento.

#### **4.4 Indústria de Confecção**

Integrantes da cadeia têxtil, a indústria de confecção de vestuário brasileiro tem uma grande participação na economia nacional. A confecção desempenha papel de grande importância no processo de desenvolvimento do País, contribuindo de forma significativa para a balança comercial e destacando-se por gerar um número de empregos satisfatório em relação a outros tipos de indústrias.

Em outubro, a indústria têxtil e de confecção obteve o seu melhor resultado de exportações no ano: US\$ 173,4 milhões, o que representa um aumento de 61% comparativamente a outubro de 2002. De acordo com dados divulgados pela ABIT - Associação Brasileira da Indústria, Têxtil e de Confecção, o saldo da balança comercial registrou crescimento recorde de 204% - são US\$ 80,75 milhões em vendas ao Exterior contra um saldo de apenas US\$ 26,5 milhões no mesmo mês do ano passado<sup>1</sup>. O setor caracteriza-se pelo grande número de diferentes empresas de confecções como: confecção masculina, feminina, infantil etc.

A sua produção é composta por uma imensa variedade de produtos, tais como: roupas de lazer, sociais, esporte, íntimas, de trabalho, linha praia, meias e acessórios, dentre outras de menores expressões; de acordo com a ABRAVEST – Associação Brasileira do Vestuário, o setor é composto por vinte e um segmentos. Esta heterogeneidade fica mais evidente devido à vasta segmentação do mercado por: idade, sexo, nível de renda, entre outros fatores. O processo interno das confecções basicamente é composto por: design, modelagem, corte, costura e acabamento, sendo agregado: *silk*, bordados, lavagem, dentre outros subprocessos conforme a Figura 12.

---

<sup>1</sup> <<http://www.abit.org.br>>, Acesso em 28.10.2007.

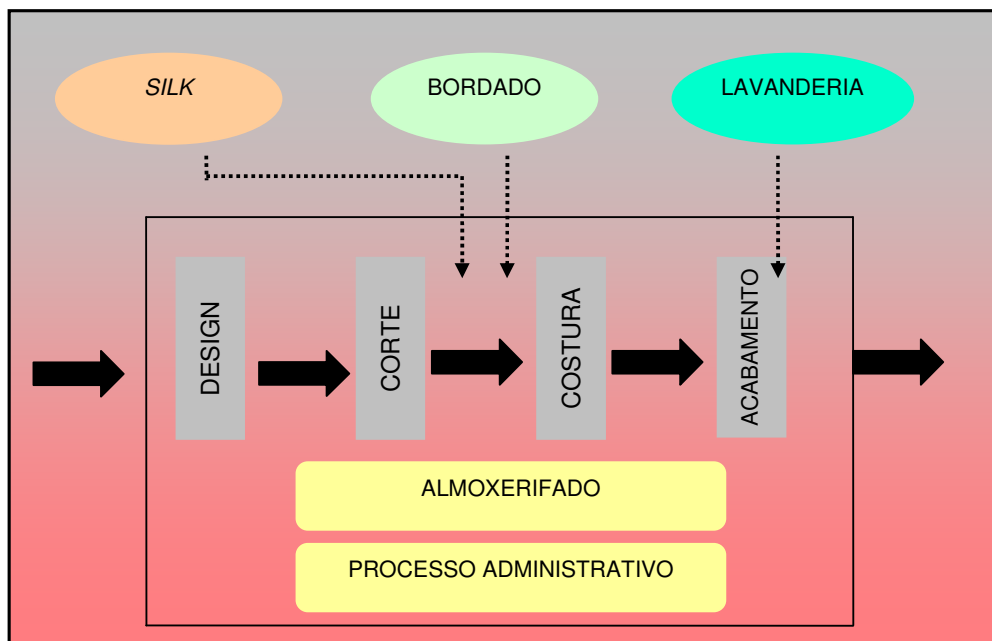


Figura 12 - Processo interno das indústrias de confecção.

Fonte: Massuda (2003, p. 23).

De uma forma geral, algumas etapas do processo produtivo, apresentam certas inovações tecnológicas, porém, ao todo, o padrão de trabalho associado ao setor ainda guarda características artesanais, onde a qualidade do produto está ligada à habilidade do trabalhador.

A inovação tecnológica se faz presente com maior intensidade nos processos de design, moldes e corte, com sistemas CAD - *Computer Aided Design* que reduzem o tempo de mão-de-obra e o desperdício de matéria-prima fornecem uma maior flexibilidade de trabalho, qualidade e produtividade; no entanto, o acesso a esse avanço tecnológico se restringe em poucas empresas devido ao elevado custo (MASSUDA, 2003).

A terceirização do setor de costura é uma forma de estratégia que procura flexibilidade e rapidez; nesta fase o custo fixo com pessoal de produção torna-se custo variável, soluciona-se um problema de demanda, ou seja, uma restrição por muitas vezes fora de controle do empresário.

Devido ao aumento da competitividade em termos de qualidade e preço e uma maior abertura do mercado, as médias, pequenas e microempresas tendem para um movimento em busca de cooperação e união através de sindicatos com formação de consórcios de exportação e pólos regionais, na tentativa de unirem-se

em busca de melhorias como: financiamento, maior poder de negociação, troca de experiência, treinamento, busca de mercados internos e externos.

Segundo o Instituto de Estudo e Marketing Industrial (IEMI), no segmento brasileiro do vestuário, predominam as empresas de MPEs, e a abertura do mercado, criatividade e constante desafio de melhoria é fator positivo de desenvolvimento. O segmento do vestuário, em nível nacional, faturou mais de US\$ 20,8 bilhões em 2000, o que equivale a cerca de 3% do PIB geral. Seguem dados relevantes do setor, conforme o Quadro 18.

Número de empresas	19.177
Número de empregados	1.049.816 (93% mulheres e 7% homens)
Faturamento	US\$ 20.720.000 (mil)
Produção	5.642.768 (em mil peças/ano)
Composição de matérias-primas utilizadas	51% tecidos planos, 41% tecidos de malha, 8% outros
Composição de matérias-primas em tipos de fibras	40% roupas de tecidos artificiais e sintéticos, 5% roupas seda, linho e outros

Quadro 18 - Números do Setor do Vestuário em 2005.

Fonte: Adaptado IEMI – <<http://www.abraviest.com.br>>- 08/12/2007.

Analisando-se os dados, observa-se que tal setor é importante parte da indústria nacional, com mais de 19.000 empresas cadastradas oficialmente e com mais de um milhão de empregos diretos.

#### **4.5 Conhecendo Melhor o Projeto Empreender**

O Projeto Empreender é uma parceria entre o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a CACB (Confederação das Associações Comerciais do Brasil), originada após um projeto piloto desenvolvido em 1991 por três Associações Comerciais e Industriais do Estado de Santa Catarina.

As Associações Comerciais e Industriais (ACIs) como se tornaram conhecidas, de Blumenau, Brusque e Joinville, contando com o apoio do Governo Alemão através da HWK (Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera), deram início ao que hoje chamamos Projeto Empreender.

As ACIs que participavam desse piloto, juntamente com o apoio da HWK, criaram a Fundação Empreender para que fosse possível desenvolver a metodologia e implantá-la em todo o Brasil e América Latina. A experiência deu tão certo que, a



Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina e o SEBRAE-SC, em 1997, implantaram o projeto em outros municípios do Estado.

Em 1999 o SEBRAE Nacional e a CACB implantaram o Empreender em sete Estados brasileiros, em 2002 o Empreender foi lançado nas 27 capitais do País.

#### 4.5.1 Empreender

O Projeto Empreender traz uma proposta inovadora, pois através dele os empresários são estimulados a se auto-organizar e a definirem as suas demandas através de Núcleos Setoriais, Consultoria Grupal, Continuidade de Apoio e Profissionalização das Associações Empresariais.

O Empreender nasceu para estimular o associativismo e o desenvolvimento de MPEs organizadas em Núcleos Setoriais, aumentando a competitividade e promovendo o desenvolvimento local. Entre os principais objetivos do Empreender estão os de promover e fortalecer o associativismo, promover o desenvolvimento de segmentos econômicos, organizar as demandas e as necessidades empresariais, garantir os resultados das MPEs, incentivar a busca de novos mercados e de novas tecnologias, desenvolver novas lideranças empresariais, contribuir para o desenvolvimento organizacional das Associações Empresariais entre outros.

O Brasil está entre os dez países mais Empreendedores do mundo, segundo relatório da GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) órgão que investiga o nível da atividade empreendedora nos continentes, a verdade se dá pelo alto índice de desemprego que obriga a população a criar ou inventar sua própria forma de adquirir renda.

No último relatório do GEM, realizado em 2003, o Brasil foi do sétimo para o sexto lugar, alcançando índices que apontam 12,9% da sua população situada entre os que desenvolvem alguma atividade empreendedora.

Alguns pesquisadores colocam em dúvida se o Brasil é um país de empreendedores ou de sonhadores, pois a falta de comprometimento pessoal de muitos, leva o negócio à falência.

Os comentários mais pessimistas se devem ao alto índice de mortalidade nos primeiros anos de vida das MPEs, que chega a até 50% delas. Isso ocorre por diversos fatores como: uma gestão deficiente, tecnologia ultrapassada, baixa

qualidade do produto, falta de formação tanto do empresário como dos seus funcionários, entre outros.

A luta pela sobrevivência faz com que os países em desenvolvimento se mostrem com um comportamento empreendedor, o que explica a situação do Brasil, por exemplo. Entretanto, a maioria das empresas desses países é micro ou pequena e seu alto índice de mortalidade é preocupante, pois possuem uma importância fundamental para as economias em vias de desenvolvimento.

#### 4.5.2 Os Núcleos Setoriais e encerramento

Visa a discussão de problemas e busca de soluções conjuntas como cursos técnicos e capacitações gerenciais sobre temas definidos pelos empresários, discussões com órgãos de fiscalização, compras em grupo, vendas em conjunto, visitas e participação em feiras e missões, além de análises das MPEs participantes.

Os Núcleos a serem criados em cada ACI serão definidos por um Comitê com representantes da ACI, SEBRAE, Prefeitura, Bancos e outras Lideranças Municipais. Os segmentos são priorizados através de uma pesquisa local para identificar o potencial da região.

Com a participação nos Núcleos Setoriais aumenta a capacidade de gestão, faturamento, rentabilidade, cresce o número de funcionários, melhora a produção e a produtividade, surge a ampliação do mix de mercado, ocorre a implantação de novas tecnologias, cresce a qualidade dos produtos/serviços e começa, principalmente, a redução do índice de mortalidade das MPE.

O Empreender traz ao empresário, através de uma postura associativa e consciente, o desenvolvimento de sua capacidade produtiva e das suas chances de crescimento. Nas ACIs promove a prestação de serviços; o aumento do número de associados; a profissionalização e a capacitação de membros e colaboradores. No município promove a empregabilidade; o desenvolvimento e a sustentabilidade de setores econômicos, além de revelar novas lideranças comunitárias.

No próximo capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa demonstrando-se as ferramentas de coletas análise e interpretação dos dados.

## 5 METODOLOGIA

São diversas as razões que determinam à realização de uma pesquisa: ela pode ser requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder a algum problema, ou então a informação disponível se encontra em tal estado de desordem onde não se possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Conforme Gil (1994) pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Ainda, segundo o autor, no campo das ciências sociais e humanas desenvolve-se a pesquisa social que pode ser definida como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

A metodologia do estudo da pesquisa social de acordo com Yin (2001) é definida através de um projeto que estabelece a lógica, a qual une os dados a serem coletados e as conclusões a serem tiradas, às questões iniciais de um dado estudo. Ainda para o autor o propósito principal de um projeto é ajudar a evitar a situação em que as evidências obtidas não remetam às questões iniciais da pesquisa.

Nesse contexto, descreve-se a metodologia empregada, no desenvolvimento do presente estudo, demonstrando-se os passos, métodos, técnicas e abordagens utilizadas. Este trabalho buscou, em primeiro momento, mostrar, sistematicamente, a fundamentação teórica a respeito do termo qualidade em relação a seus conceitos, evolução e gerenciamento, e, a *posteriori*, voltou-se para liderança das empresas de confecção, localizadas na cidade de Toledo (PR).

Em um segundo momento, procurou-se apresentar a discussão e análise dos dados levantados nas empresas de confecção. Seguindo esse raciocínio, Cervo & Bervian (1996, p. 9), afirmam que “a ciência não é considerada como algo pronto, acabado e definitivo. Não é a posse de verdades imutáveis”.

Este trabalho é um estudo multicaso de caráter descritivo. Na visão de Yin (2001), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real, principalmente quando não há uma definição precisa entre o fenômeno e o contexto.

## **5.1 Quanto à Natureza**

Para Oliveira (2002), é a natureza do problema, ou o seu nível de aprofundamento, que irá determinar qual o tipo de método a ser aplicado. Podendo ser de abordagem quantitativa ou qualitativa.

O mesmo autor coloca a abordagem quantitativa como sendo a quantificação de opiniões, dados, utilizando-se muitas vezes, de recursos e técnicas estatísticas. Esse método é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre as variáveis.

De acordo com o estudo de Richardson (1999), a abordagem qualitativa justifica-se por ser uma forma adequada para entender à natureza de um fenômeno social. O aspecto qualitativo pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, onde somente deixam de ser qualitativos quando as informações são quantificadas.

Fica claro que esta pesquisa procura utilizar as duas abordagens. Em um primeiro momento a abordagem qualitativa caracteriza-se pelos dados coletados nas empresas, os quais foram obtidos por meio de entrevistas. E, num segundo momento, esses dados foram quantificados e analisados.

## **5.2 Quanto aos Objetivos da Pesquisa**

Gil (1994) destaca três níveis de pesquisa: a exploratória, a descritiva e a explicativa. A primeira tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos, ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. A segunda tem como finalidade a descrição das características de determinada população, fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis. E a última tem por objetivo identificar os fatores que determinam, ou contribuem para ocorrência dos fenômenos. É a que aproxima o conhecimento da realidade, porque explica a razão e o porquê das coisas, podendo ser a continuação de uma descritiva.

Em comum acordo com o autor, este trabalho leva em consideração esses três níveis:

- Primeiro nível - o estudo exploratório se dá no sentido de uma revisão bibliográfica, procurando aumentar o aprendizado quanto aos modelos de liderança existentes na literatura.
- Segundo nível – o estudo descritivo visa caracterizar o perfil de liderança e identificar os pontos críticos do gerenciamento e/ou ações das micro e pequenas empresas de confecção da cidade de Toledo - Paraná.
- Terceiro nível – por fim, este possui caráter explicativo, visa dar continuidade ao estudo descritivo, propondo as empresas de confecção, um modelo de liderança, sendo este, específico para este porte de empresa, e flexível para poder ser adaptado a qualquer segmento.

### 5.3 Procedimento

O estudo proposto inicia com a revisão bibliográfica para efetivamente ser possível formular uma teoria preliminar relacionada ao tópico em estudo. Segundo Yin (2001), os contatos de campo relevantes dependem da compreensão, ou da teoria, do que está sendo estudado. A definição dos dados que deve ser coletados e quais as estratégias de interpretação utilizadas são determinados pelas proposições teóricas iniciais do trabalho.

A coleta de dados revela-se como elemento de maior relevância no projeto de pesquisa, pois, uma das formas de validar os estudos multicase é a utilização de várias fontes de evidência. Portanto, a coleta de dados pode ser uma atividade complexa e difícil. Se não for realizada corretamente, todo o trabalho de investigação poderá ser posto em risco, e tudo o que foi feito em uma etapa anterior, ao se definir o problema e se projetar o estudo de caso, terá sido em vão (YIN, 2001).

A coleta de dados segundo Chizzotti (1995), não é um processo cumulativo e linear cuja frequência controlada e mensurada, autoriza o pesquisador a estabelecer leis e prever fatos. Os dados devem ser colhidos, interativamente, num processo de idas e voltas, nas diversas etapas de pesquisa e na interação com seus objetivos.

As fontes de pesquisa bibliográfica, para esta etapa, foram: livros, artigos científicos e de revistas, dissertações, teses, *sites da Internet*. A etapa de levantamento de dados foi realizada através da aplicação de questionários. As empresas, que participaram da pesquisa, pertencem ao Núcleo de Confecção de

Toledo, as quais pertencem ao Projeto Empreender, a coordenação é feita pela Associação Comercial e Industrial de Toledo. Ao todo são 13 empresas e produzem cerca de 140 mil peças/mês e geram 1,4 milhões de reais, mensais, além de gerarem 150 empregos diretos e aproximadamente, 600 indiretos. Das 13 empresas, 6 fizeram parte da pesquisa.

Diante do exposto, finalizam-se a descrição da metodologia de pesquisa utilizada, descrevendo a natureza do problema, objetivos da pesquisa e procedimentos. No capítulo 6 apresenta-se a análise e discussão dos resultados das empresas pesquisadas.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise descritiva dos resultados obtidos junto aos funcionários das seis (6) MPEs do ramo de confecção localizadas no município de Toledo (PR).

### 6.1 Análise dos Dados das Variáveis Demográficas

Dos 56 funcionários, 26 pertencem à empresa “A”, 15 à “B”, 5 à “C”, 4 à “D”, 3 à “E” e 3 à “F”, conforme mostra a Figura 13.

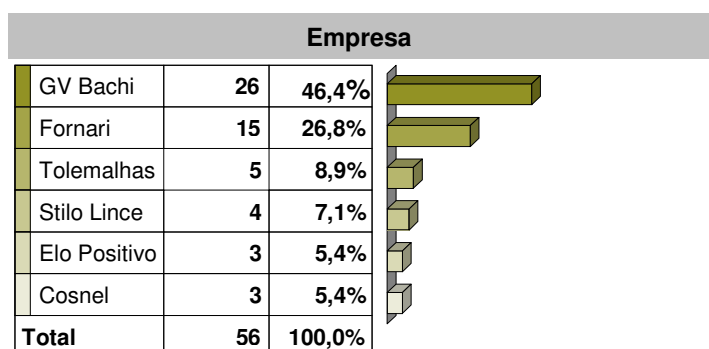


Figura 13 - Número de funcionários por empresa.

A maioria dos funcionários, 78,6%, é do sexo feminino, o que pode ser visualizado na Figura 14. Isto mostra que, ainda, no ramo de confecções existe predominância da mão-de-obra feminina.

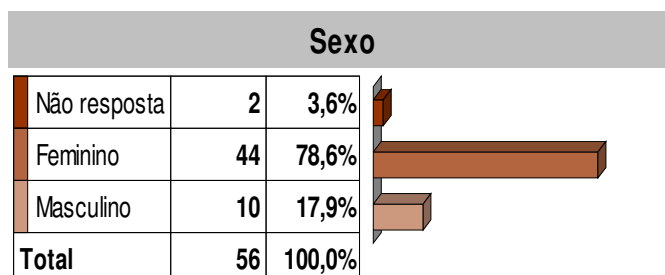


Figura 14 - Sexo dos funcionários

O grau de instrução predominante é o 2º Grau completo seguido do 1º Grau incompleto. Apenas dois (2) dos funcionários possuem o 3º Grau completo, porém nenhum possui curso de pós-graduação, mostrado na Figura 15.

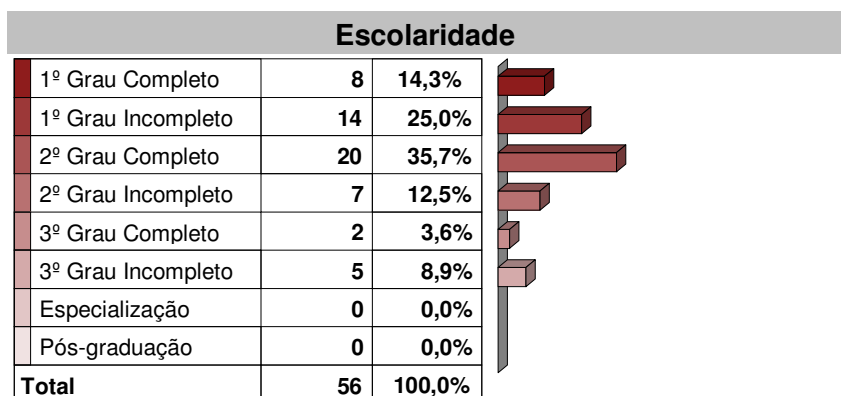


Figura 15 - Grau de escolaridade.

Conforme os dados levantados 42,8% dos funcionários encontram-se na faixa etária entre 16 e 25 anos. Nenhum dos funcionários possui acima de 50 anos. Observa-se que o público predominante, envolvido neste ramo de atividade, é jovem. Estes dados podem ser visualizados na Figura 16.

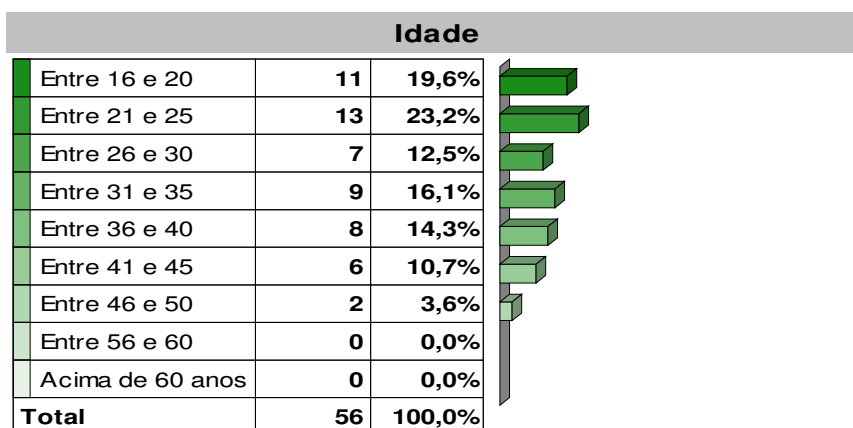


Figura 16 - Faixa etária.

Quanto ao tempo de trabalho, 35,7% trabalha, neste setor, há mais de seis anos, seguido dos que, entram no mercado e o período está entre um a seis meses, conforme Figura 17. Para Chiavenato (2005), empresas com as melhores práticas de recrutamento retêm os funcionários. O recrutamento é o elemento que mais reflete na rotatividade, pois o recrutamento inadequado, de um colaborador, pode originar maiores despesas financeiras para a empresa. Muitas empresas concentram-se na procura e recrutamento de novos talentos, esquecendo-se que, na maioria das vezes, os talentos estão dentro da empresa.



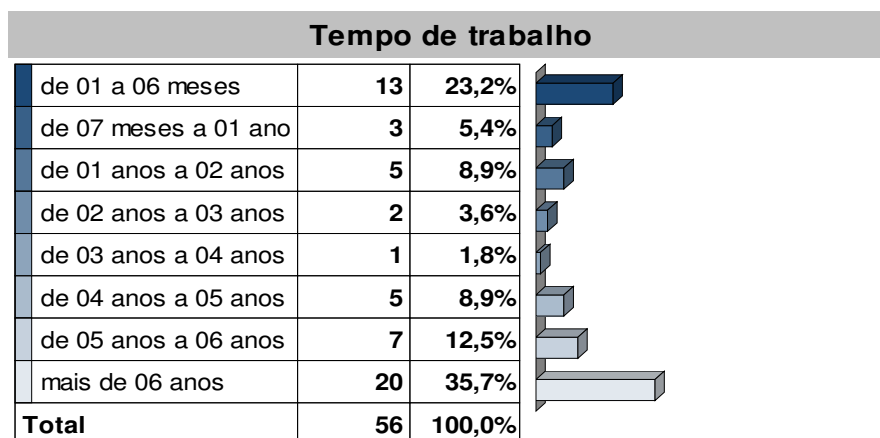


Figura 17 - Tempo de trabalho no setor.

Em relação ao item “empresas em que trabalhou”, 37,5% dos entrevistados trabalharam em duas e 32,1% em apenas uma empresa, como pode ser observado na Figura 18. Isto mostra que a rotatividade é pequena dentro deste ramo. Talvez, porque a cidade seja de pequeno porte.

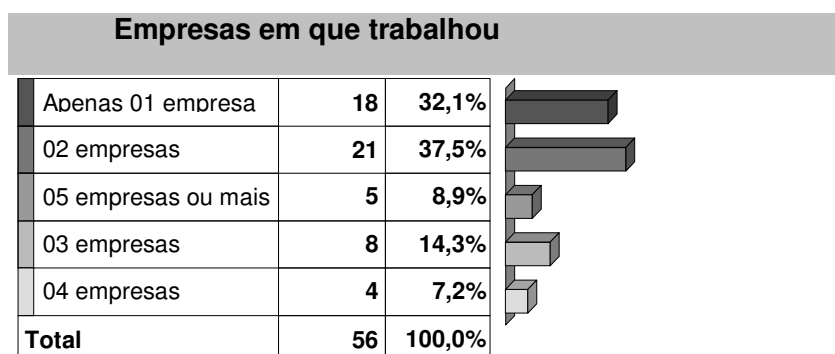


Figura 18 - Número de empresas que trabalhou.

A Figura 19 mostra a frequência com que os empregados deste setor mudam de emprego. Sendo que, 60,7% trocaram de emprego uma ou 2 vezes seguido dos que mudaram de 3 a 4 vezes 19,6%. Esse fato vem a corroborar com o item anterior, o tempo que trabalha no setor.

Para Pomi (2005), a rotatividade pode estar relacionada diretamente às funções, às atribuições de Recursos Humanos e à falta de critérios de avaliação da qualidade, de processos e serviços deste setor: deficiências na contratação; falta de acompanhamento durante o processo de aculturação; falta de conhecimento e encaminhamento quanto às insatisfações com as lideranças; falta de investimentos

em Treinamento e Desenvolvimento (T&D); falta de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos, entre outros.

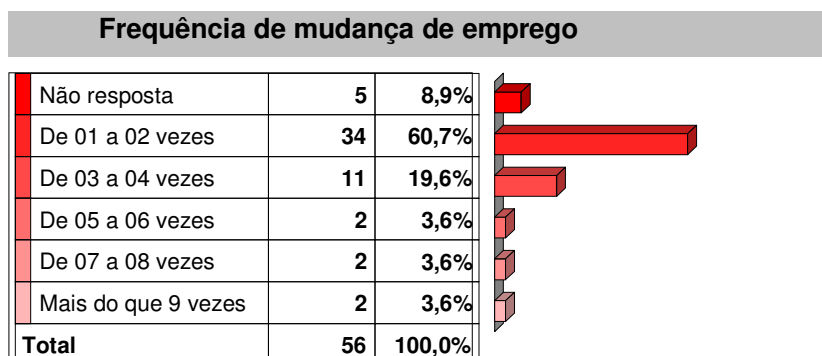


Figura 19 - Frequência de mudança de emprego.

O motivo predominante pela escolha da profissão foi adquirir experiência para novos empregos e pela necessidade de dinheiro, veja Figura 20.

Atualmente, a responsabilidade pela carreira profissional ficou a cargo do funcionário. As oportunidades existem nas empresas, o que cada um fará de sua carreira é de sua responsabilidade. O indivíduo é completamente responsável por sua colocação no mercado, por seu desenvolvimento profissional. Espera-se que, o funcionário atual e o do futuro sejam capazes de assumir trabalhos diversificados, e realizando-o de maneira rápida e eficiente.

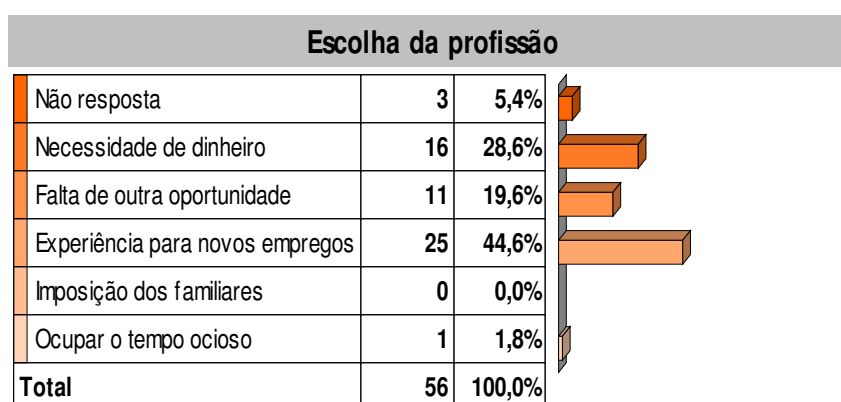


Figura 20 - Motivo pela escolha da profissão.

Quando questionados em relação ao item “gosta do que faz”, 94,4% dos funcionários, afirmam que sim. Representando um ponto positivo para a empresa,

quando o empregado faz o que gosta, este realiza suas atividades com maior eficiência, observe Figura 21.

Para Chapoval Neto & Godoy *et al.* (2006), para se obter qualidade é necessária à valorização do ser humano, neste sentido os líderes devem disponibilizar um ambiente favorável para que as pessoas consigam satisfazer outras necessidades, além das de sobrevivência. Se os colaboradores gostam do que fazem é fácil motivá-los e satisfazê-los para se tornarem comprometidos com a qualidade e produtividade da empresa.

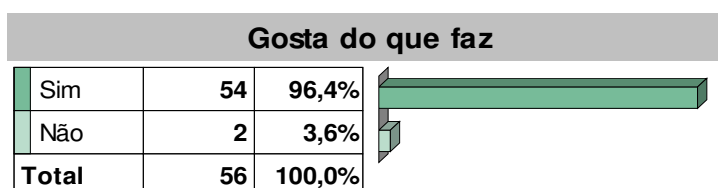


Figura 21 - Gosta do que faz.

## 6.2 Análise da Escala de Likert

### 6.2.1 Aspecto Organização

A maioria dos entrevistados 37,5% discorda e 21,4% discordam totalmente, que o setor onde trabalham deva ser melhorado, conforme Figura 22, isso vem corroborar com a resposta anterior, “gosta do que faz”.

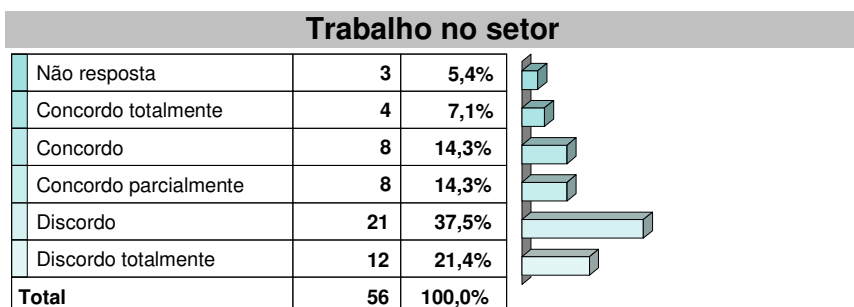


Figura 22 - Melhora no setor.

Em relação ao espaço ser suficiente para executar suas atividades, a maioria dos entrevistados discorda totalmente, conforme Figura 23. O ambiente de trabalho

é o local onde é executada a atividade de trabalho são considerados como fatores componentes do ambiente de trabalho os dispositivos legais, regulamentos, considerações éticas, ruído, iluminação e a temperatura. A falta de espaço para realização das tarefas pode tornar-se uma das causas de *stress* para o funcionário.

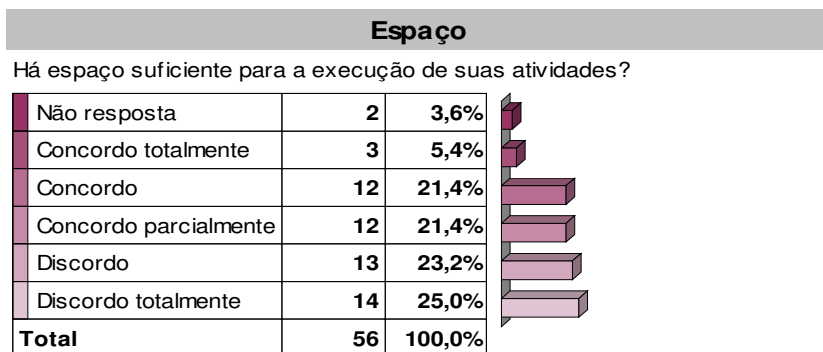


Figura 23 - Espaço.

lida (1998) destaca as principais causas do *stress* para o funcionário: o conteúdo de trabalho, pressão para manter o ritmo de produção, o nível de responsabilidade, conflitos e outras fontes de insatisfação; o sentimento de incapacidade, percepção pessoal da incapacidade em atender a demanda do trabalho ou de terminá-lo dentro de um prazo estabelecido; condições de trabalho, excesso de calor, ruído, ventilação deficiente, iluminação inadequada, espaço inadequado, cores irritantes etc.; fatores organizacionais, comportamentos de chefes e supervisores exigentes e críticos, questões salariais, carreira, horários de trabalho, horas extras e turnos; pressões econômico-sociais, tanto da sociedade, como de colegas de trabalho.

Segundo o mesmo autor, existem várias formas de reduzir o *stress*. Por exemplo: enriquecimento da tarefa; resenho do posto de trabalho; promoção de contatos sociais; treinamento em novas tecnologias; desenvolvimento profissional dos funcionários, ascensão profissional; adoção de métodos como ginástica no trabalho ou, nos casos mais graves, tratamentos individualizados.

### 6.2.2 Aspecto Liderança

A Figura 24 mostra o resultado do desempenho global da organização. Quanto aos funcionários, “o desempenho global da organização” não é analisado de

forma crítica os principais indicadores. Hoje, o importante é encontrar profissionais que tenham capacidade de liderar, sendo possível demonstrar que existam espaços para conceber novos aspectos específicos da função do líder, principalmente em relação ao desempenho e indicadores na indústria de confecção.

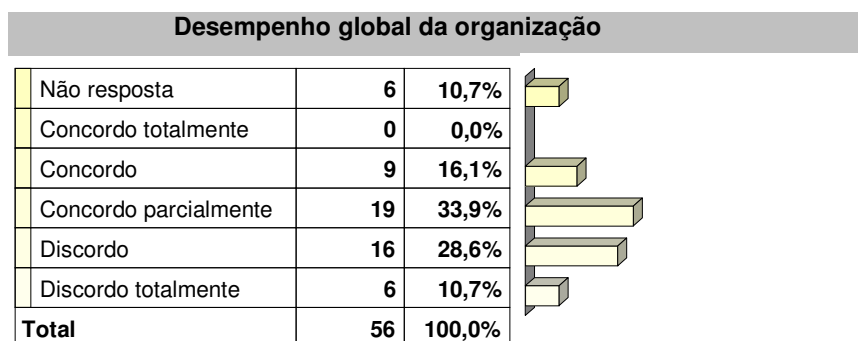


Figura 24 - Análise do desempenho global da organização.

Em relação ao relacionamento da equipe 37,5% discorda que a alta administração da empresa preocupa-se com o bom relacionamento 21,4% discorda totalmente. Não há como negar o fato de haver falha por parte da liderança, em desenvolver o bom relacionamento da equipe, apesar de todos fazerem o que gostem, não há bom relacionamento interpessoal no grupo, observe Figura 25.

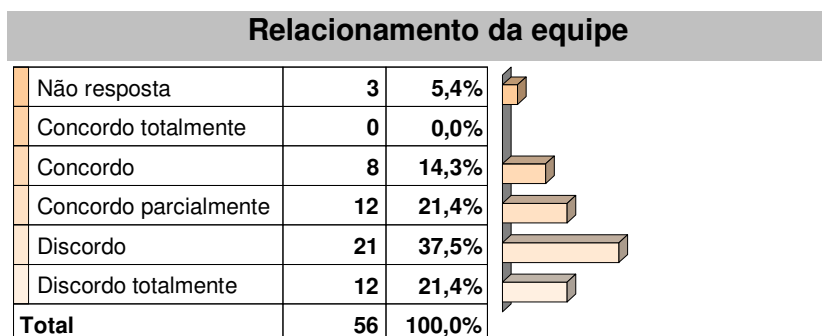


Figura 25 - Relacionamento da equipe.

Existe diferença entre aquele cuja prioridade é liderar e aquele cuja prioridade é servir. Oliveira & Marinho *et al.* (2005) explicam a prioridade em servir fazer com que o líder busque primeiro, e acima de tudo, o bem-estar integral de todo grupo, enquanto a prioridade para liderar focaliza, acima de tudo, o bem-estar da liderança ou do próprio líder. O líder deve ser comprometido com a equipe, proporcionando

ambiente onde se possam tomar decisões quando necessário, durante a execução de suas tarefas.

Na opinião dos funcionários, Figura 26, a empresa não é gerenciada por líderes competentes, inovadores, empreendedores e dinâmicos.

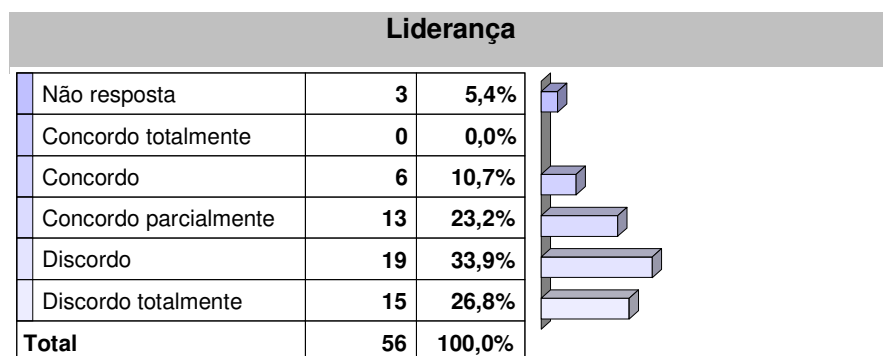


Figura 26 - Característica dos Gerentes.

O líder deve preocupar-se com fatos e sentimentos relacionados às pessoas que fazem parte da equipe, a responsabilidade deste é criar um clima familiar, onde sejam partilhadas preocupações e alegrias, intercalando os momentos de trabalho com lazer.

Em relação à direção da empresa estar aberta a receber e reconhecer opiniões e contribuição dos seus colaboradores, 32,1% discorda e 21,4% discorda totalmente com a questão, como pode ser visualizado na Figura 27.

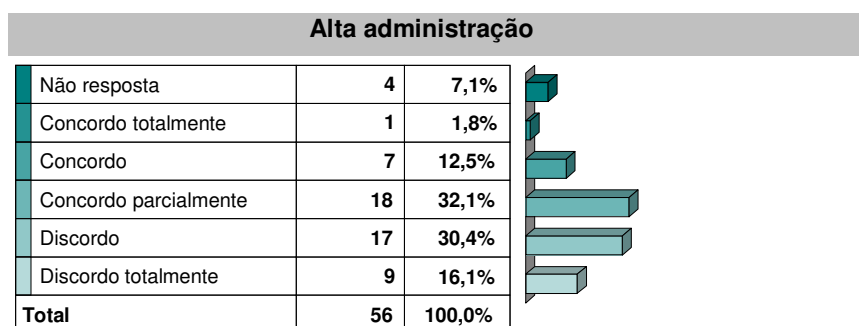


Figura 27 - Comprometimento com as melhorias realizadas.

Nesse contexto, o líder deve pensar estrategicamente e tomando decisões como a reorganização da equipe de trabalho, buscando treinamento necessário para desenvolvimento de suas habilidades e busca de novos conhecimentos.

Observando-se a Figura 28, dos funcionários que responderam as questões, 41,1% discorda que os valores e as diretrizes da empresa não estão sendo disseminados na sua organização, embora 12,5% não quiseram emitir sua opinião.

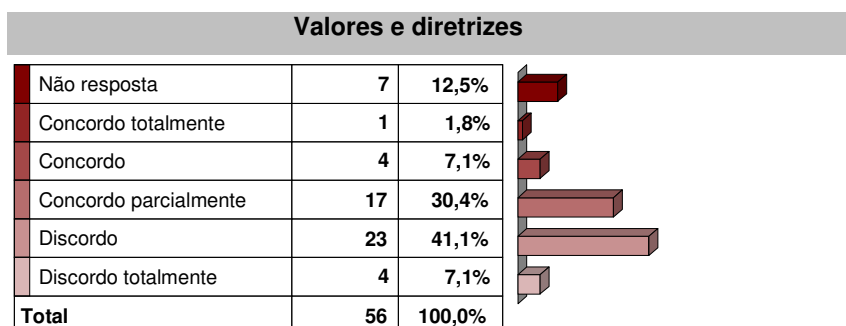


Figura 28 - Disseminação dos valores e diretrizes da organização.

Em relação à direção da empresa estar aberta a receber e reconhecer opiniões e contribuição dos seus colaboradores, 32,1% discorda e 21,4% discorda totalmente com a questão, como pode ser visualizado na Figura 29.

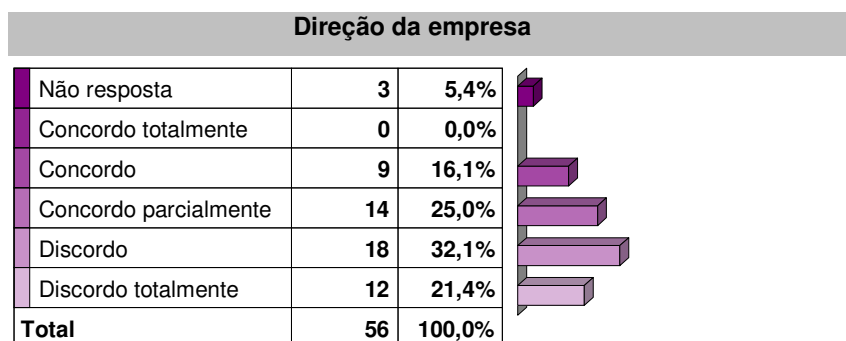


Figura 29 - Abertura da empresa quanto à opinião e sugestões dos colaboradores.

Nas palavras de Senge (1990), os líderes são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandam, continuamente, suas capacidades de entenderem complexidades, esclarecerem visões e aperfeiçoarem modelos mentais compartilhados. O autor refere-se em aprender a dar oportunidade aos colaboradores, dessas empresas, para que percebam o que realmente queiram, ou seja, ouvirem o desejo de participarem das ações e metas a serem executadas.

Na opinião dos funcionários 41,1% discorda, que a empresa em que ele trabalha apresenta melhoria nos métodos de trabalho. Esse resultado pode ser

observado na Figura 30. As empresas não apresentam melhoria, assim como não oferecem oportunidades de treinamento e desenvolvimento, para que os colaboradores tenham um aprendizado contínuo.

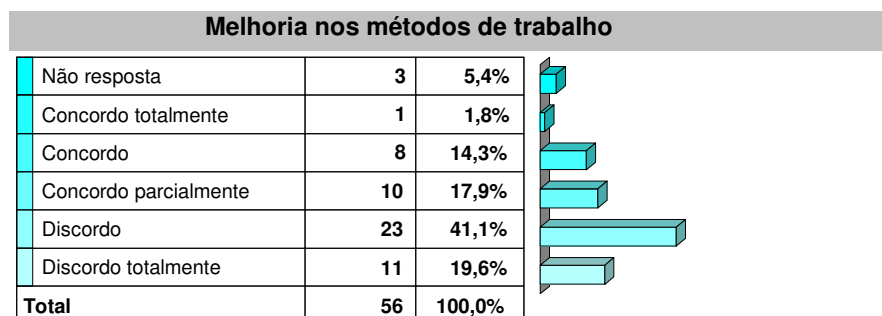


Figura 30 - Melhorias nos métodos de trabalho.

Nesse contexto, salienta-se que, as empresas devem criar estratégias para enfatizar a realização de um trabalho contínuo com os colaboradores para manterem mudanças inovadoras. Portanto, é clara a importância do papel de líderes que orientem e ajustem o processo de renovação nas equipes de trabalho. O líder deve ter o perfil de agente de mudança renovadora por excelência, pois ele é o próprio sistema gerencial do setor, principalmente por se tratar de MPEs.

Os dados da Figura 31 mostram que na opinião de 32,1% dos funcionários a empresa não oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento a seus colaboradores.

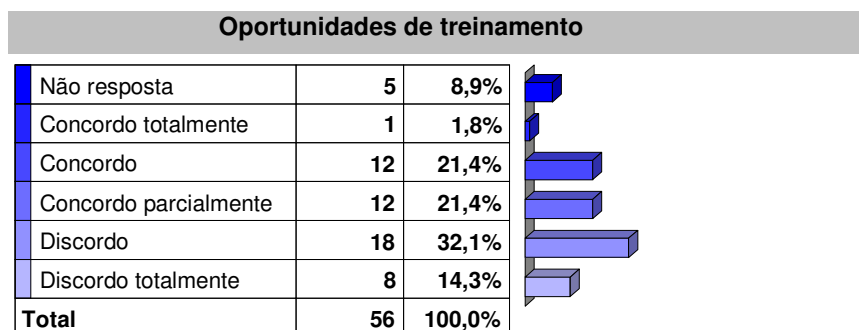


Figura 31 - Oportunidades de treinamento oferecidas pela empresa.

É preciso promover de forma planejada, a capacitação do funcionário para haver aperfeiçoamento muito maior, favorecendo a organização como um todo, tanto



nas questões de redução de custos e desperdícios, quanto em ganho de competitividade sobre as concorrentes.

Quanto à participação espontânea de palestras, cursos e treinamentos promovidos pela empresa, 30,4% participam mostrando que há interesse dos funcionários em atualizar-se, observe a Figura 32.

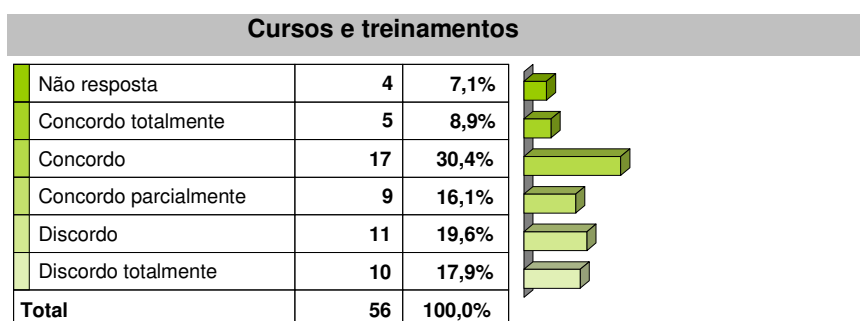


Figura 32 - Participação espontânea em palestras, cursos e treinamentos.

Segundo a Figura 33 os treinamentos oferecidos não são suficientes. No novo contexto das organizações, não há espaço para o departamento de treinamento e desenvolvimento, com enfoque somente em qualificações técnicas, com caráter reativo, isto é, oferecendo treinamento quando é percebida alguma deficiência de desempenho do funcionário.

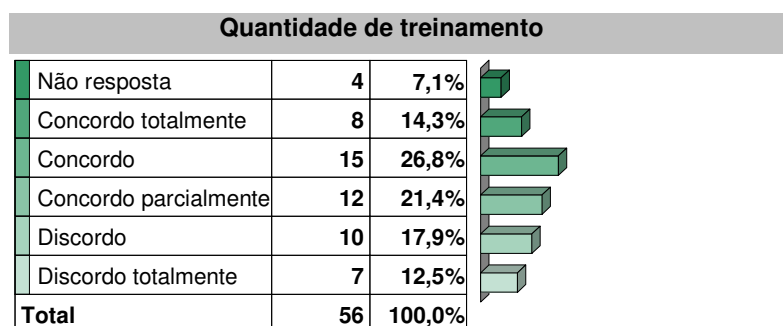


Figura 33 - Cursos de treinamento suficientes.

Se os novos paradigmas colocam o indivíduo e o conhecimento como centro de um sistema, o departamento de treinamento e desenvolvimento, cujo foco são pessoas, deve compreender esse sistema e a participação do indivíduo no processo, desenvolvendo-o, continuamente conforme, as demandas.

Em relação ao item “realização profissional”, 32,1% dos funcionários discordam totalmente, e 33,9% discorda, com isso os funcionários não se sentem realizados profissionalmente, conforme Figura 34.

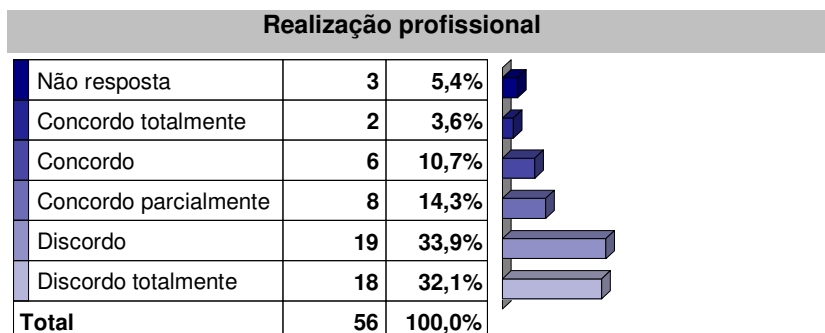


Figura 34 - Realização Profissional.

Quanto à “avaliação de desempenho” 25,0% discorda totalmente e 26,8% discorda que são realizadas com objetivo de melhorar a produtividade do empregado, conforme Figura 35.

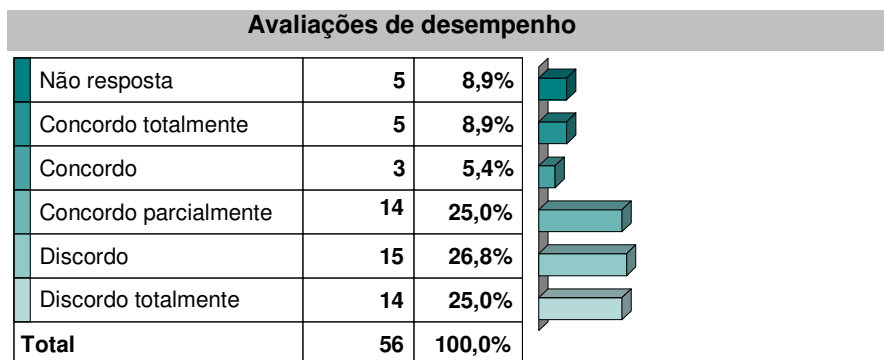


Figura 35 - Avaliações de desempenho.

Quanto ao comprometimento da alta administração 39,3 % dos funcionários não concorda que a empresa demonstra comprometimento e interage com seus colaboradores. Esse resultado pode ser visualizado na Figura 36.

Assim, depende da liderança a harmonia da equipe, bem como a motivação e o comprometimento, onde se constatou que, o líder precisa estar comprometido, criando um ambiente propício à oportunidade de desenvolvimento pessoal e desenvolvimento como equipe.

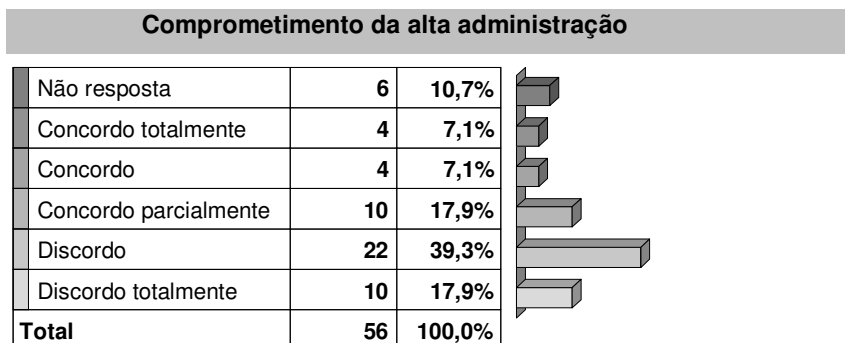


Figura 36 - Comprometimento da alta administração.

Com relação aos valores e diretrizes organizacionais 32,1% dos funcionários, não concordam que sejam entendidos e aplicados pelos colaboradores, Figura 34. Qualquer estratégia, que a empresa resolva implantar, visando mudança na organização, carece de um consenso entre todos os envolvidos no processo para compartilhar as competências e as habilidades de cada um, formando um conjunto de forças distintas, flexíveis e complementares.

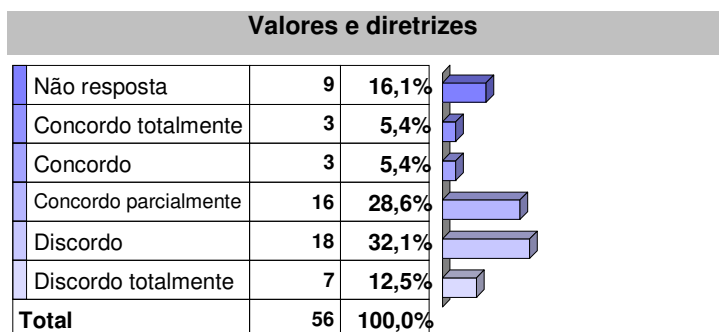


Figura 37 - Valores e diretrizes organizacionais.

Usando as palavras de Harrington (1997, p.87), verifica-se um interessante fato, quando afirma: "A gerência que não compartilha seus planos de ação com seus funcionários é como o capitão de navio que não diz ao timoneiro qual é o destino do navio, mas deixa a ele a responsabilidade de estabelecer o curso". Portanto, o gerente deve informar, aos funcionários, quais são os objetivos da empresa e onde devem chegar, pois, desta maneira, estará motivando-os à capacitação.

Na opinião dos funcionários, 44,6% discorda do item “A administração possui mecanismos que permitam avaliar e melhorar as práticas de gestão e dos padrões de trabalho”, onde 14,3% não responderam como mostra a Figura 38. De acordo com Chiavenato (2005), um programa de avaliação, bem planejado, traz muitas contribuições às organizações, permitindo avaliar o potencial humano, definindo sua contribuição no que diz respeito ao aumento da produtividade.

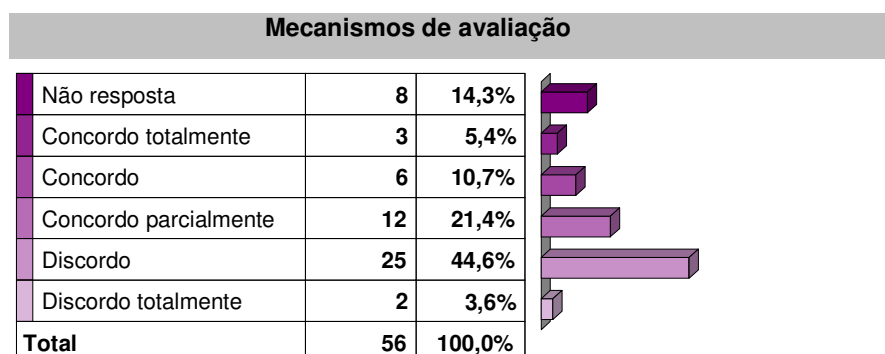


Figura 38 - Existência de mecanismos de avaliação.

Para a sobrevivência das empresas no mercado competitivo é necessário a participação dos funcionários em todas as atividades, e serem reconhecidos toda vez que desempenharem bem suas tarefas, trazendo conseqüências positivas, sendo que, a tendência é que o desempenho seja repetido, principalmente quando reconhecido. E para tanto, os funcionários envolvidos precisam ter suas necessidades satisfeitas e, além disso, estarem informados sobre, as metas da empresa. Para que, as empresas sobrevivam é preciso que sejam competitivas e para isso, os funcionários precisam ter suas necessidades satisfeitas, e serem envolvidas em um ambiente de trabalho melhor, com maior satisfação no emprego.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) sugere a integração de práticas de treinamento, reconhecimento, progresso profissional e o alinhamento da gestão das pessoas nas organizações, através da pesquisa de indicadores e informações que possam refletir sua satisfação, motivação e bem estar no trabalho, (Critérios de Excelência, 2007). A relevância da reflexão sobre este tema é indiscutível. A motivação não só incentiva o funcionário ao crescimento pessoal, como também possibilita o crescimento da empresa. A pesquisa destaca a importância conferida a alguns fatores que efetivamente estimulam a integração dos funcionários aos

objetivos dos programas de qualidade nas empresas adotadas por algumas empresas.

De acordo com a Figura 39, dos respondentes 37,5% afirma não serem reconhecidos toda vez que realizam um bom trabalho. Isso demonstra que existe distância entre empresário e funcionário. Distância certamente, que se origina na definição dos objetivos e propósitos que cada um determina para cumprir e alcançar. Com isso, pode-se imaginar, o quanto de recursos humanos e financeiros são desperdiçados nestes desencontros de interesses.

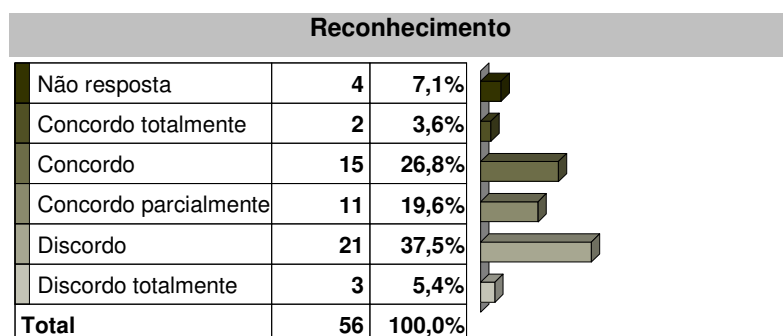


Figura 39 - Reconhecimento pelo bom trabalho.

A Figura 40 mostra que 28,6% dos funcionários discordam que o seu trabalho é valorizado pela gerência e 12,5% discordam totalmente. Estes dados podem afirmar a ausência de uma política de valorização dos talentos inerentes aos indivíduos no trabalho. Eventualmente, e acidentalmente alguns podem desenvolver as suas vocações, sem um programa sistemático e planejado pela empresa. Desta forma a grande maioria dos empregados permanece alinhado nas suas tarefas, sem perspectiva de progresso nas suas atividades.

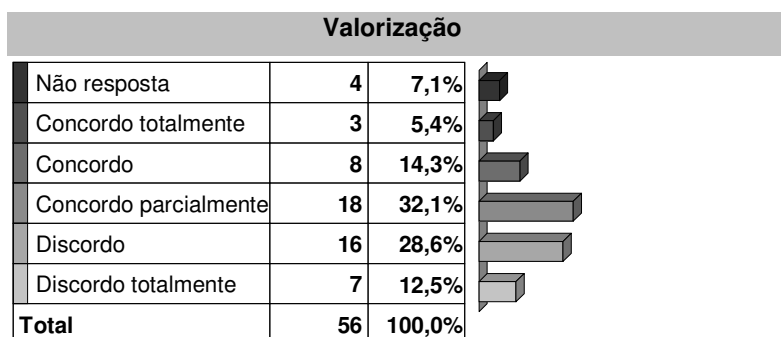


Figura 40 - Valorização do trabalho.

Dos funcionários 21,4% discorda que suas idéias e sugestões sejam ouvidas e valorizadas, sendo que 12,5% discordam totalmente com essa afirmação. Os líderes devem fazer comunicações a seus liderados e solicitarem suas sugestões. A boa comunicação é essencial para fluir este processo. A comunicação tem de ser coerente para possibilitar o estabelecimento de normas e valores na cultura do ambiente de trabalho, como mostra a Figura 41.

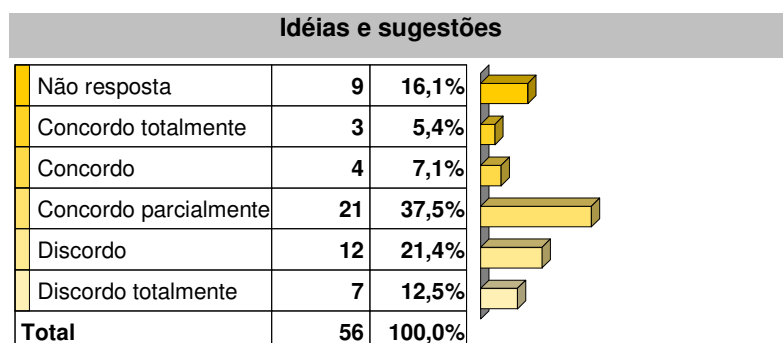


Figura 41 - Valorização das idéias e sugestões.

Quanto ao reconhecimento dos colaboradores em apresentar novas idéias que trazem melhoria e eficiência no trabalho, também há discordância dos colaboradores, sendo esse resultado apresentado na Figura 42.

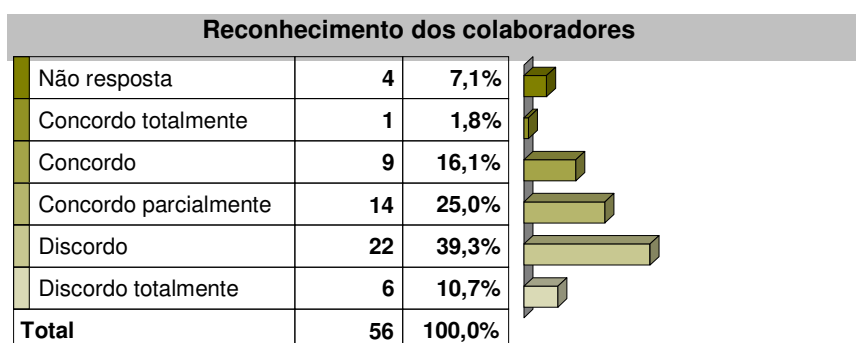


Figura 42 - Reconhecimento do colaborador.

Quanto à remuneração 35,7% dos entrevistados discorda que são bem remunerados, quando comparados com empresas de outros setores e 14,3% discordam totalmente. A remuneração é percebida pela pessoa como sua

importância relativa para a empresa e seu *status* profissional ao mercado, sendo uma forma de diferenciá-las quanto ao valor que agregam à empresa.

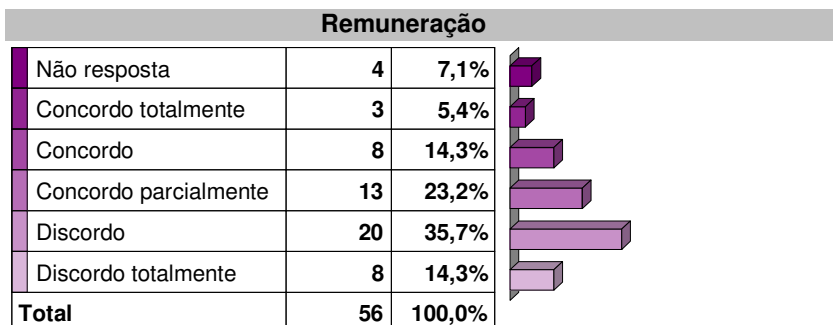


Figura 43 - Satisfação quanto à remuneração.

Para Milkovich & Boudreau (2000), os sistemas de pagamento podem ser projetados, para entre outros fatores, melhorar a produtividade e a satisfação do cliente, controlar os custos, promover a justiça, atender às exigências legais e aperfeiçoar o desempenho individual ou de equipe.

Nessa análise, considera-se que os resultados encontrados são válidos, uma vez que foram considerados consistentes, importantes para as empresas que participaram do estudo e importante para o seu melhoramento contínuo. Por fim, a proposta do modelo baseado nos resultados encontrados nesta análise, veja o capítulo a seguir.

## 7 PROPOSTA DE UM MODELO DE GERENCIAMENTO COM BASE NO PERFIL LIDERANÇA

Um modelo simples pode conter elementos específicos e muito importantes para o crescimento das empresas de confecção, utilizando o gerenciamento participativo buscando atributos de liderança junto aos colaboradores como: liderar mudanças, liderar pessoas e orientar para resultados.

Os dados relativos da pesquisa, com os colaboradores evidenciam o perfil dos gerentes, quanto à liderança. Portanto no entendimento do conceito de liderança, o líder exerce influência sobre o comportamento dos liderados para alcançar objetivos e metas traçadas pelas organizações. A liderança na organização dá sustentabilidade a um processo de alto impacto para o aumento da produtividade, compromisso com os resultados e com a satisfação do cliente interno.

Para as empresas de confecção conseguir manter-se, ampliarem o mercado e satisfazerem seus clientes é importante que os colaboradores estejam motivados e comprometidos com a qualidade do produto e serviços. O sucesso da empresa de confecção está calcado na satisfação dos colaboradores e esta, por conseguinte tendo como base o perfil de liderança.

Assim, o modelo proposto, de acordo de Figura 44, está baseado no primeiro pilar do Prêmio da Qualidade *Malcolm Baldrige* que é a Liderança. Este pilar enfatiza a importância da liderança na estratégia, nos colaboradores, nos processos e nas partes interessadas. A alta administração (líderes *seniors*) direciona a organização e busca oportunidades futuras. Almejando dar mais sustentabilidade ao trabalho, e aos gerentes dessas empresas buscou-se, além da liderança dar ênfase ao terceiro pilar, ou seja, o planejamento estratégico que tem como objetivo principal o desenvolvimento de estratégias e planos de ações, além de estabelecer indicadores para definir medições.

O quarto pilar, desenvolvimento e gerenciamento dos recursos humanos, examina os principais aspectos desse pilar, especialmente, quanto a programas de aperfeiçoamento e capacitação, esses programas têm a finalidade de criar valores e maximizar a criatividade e habilidades dos colaboradores, que são os verdadeiros responsáveis pela melhoria da qualidade das confecções.



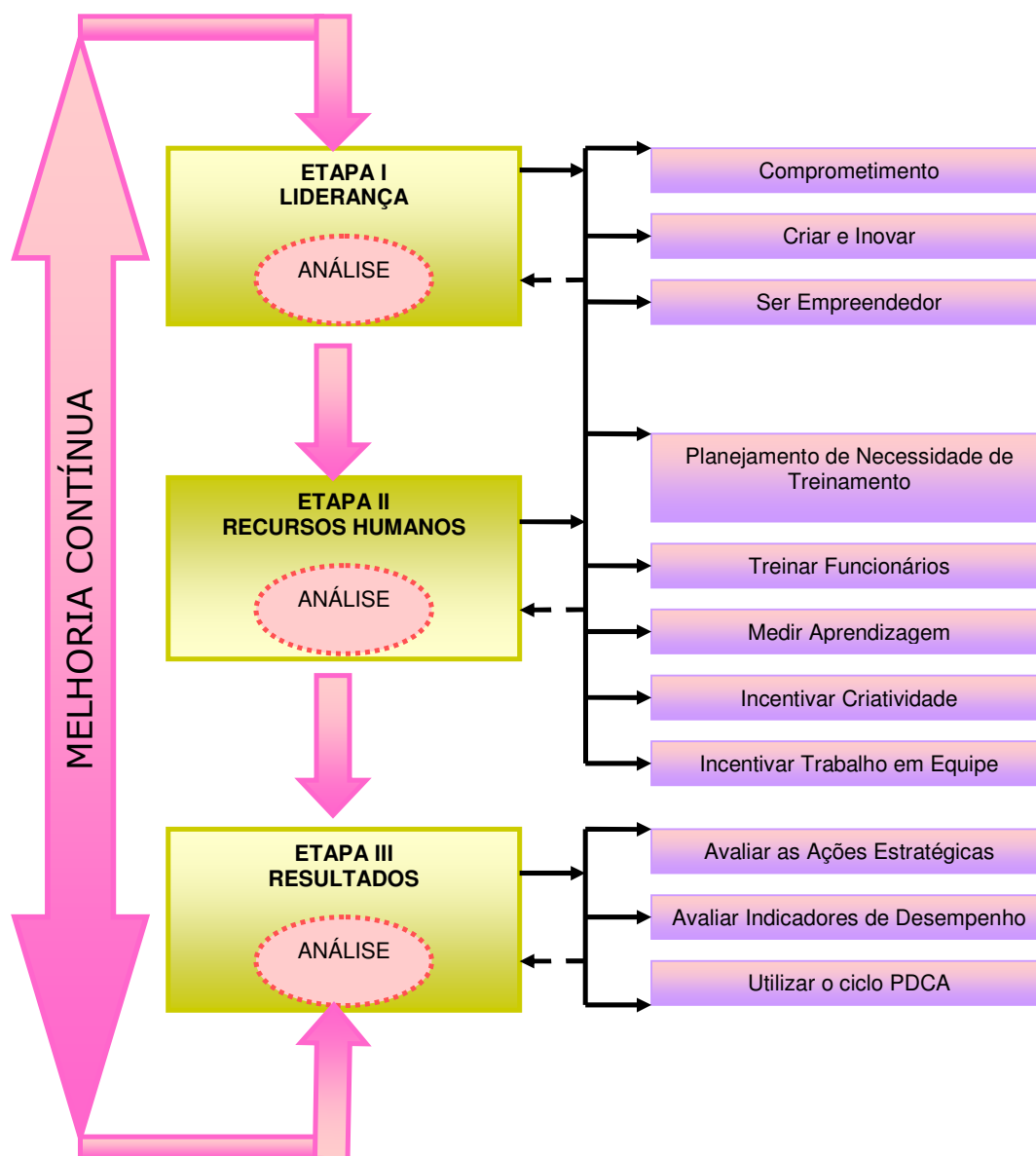


Figura 44 - Modelo Proposto.

Os ativos mais importantes para as empresas de confecções são as pessoas, mas estas necessitam de uma liderança para executar suas atividades comprometidas com metas e objetivos estratégicos. O sexto pilar “qualidade e resultados operacionais” examina os níveis da qualidade das empresas de confecções e as tendências de melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

O objetivo deste estudo é apresentar o Modelo de Gerenciamento com base no perfil liderança, proposto para as MPEs de confecções localizadas na cidade de Toledo, (PR). Ressalta-se que este modelo inicial, composto de três etapas, precisa

ser testado e acompanhado, a fim de verificar a sua eficiência. É importante destacar que o referido modelo foi elaborado como processo contínuo, em virtude das profundas mudanças do mercado, sucedidas em grande velocidade.

O modelo sugerido proporciona, às MPEs de confecções, abordarem, de forma adequada, problemas, sobretudo a partir da percepção dos seus colaboradores, proporcionando, como conseqüência, uma constante melhoria de seus processos. Portanto, o modelo busca por meio de adaptações pertinentes à realidade das empresas, um gerenciamento eficaz, com uma proposta de gestão com perspectiva de melhoria contínua para as MPEs de confecções.

Para melhor entender o modelo proposto, cada etapa foi desdobrada em vários passos, isso pode ser observado no Quadro 19.

ETAPA DO MODELO	PASSOS PROPOSTOS	DESENVOLVIMENTO
<b>ETAPA I LIDERANÇA</b>	Reflexão	1. Buscar aperfeiçoamento em suas habilidade como: a) formar e desenvolver equipes; b) ser empreendedor e inovador; c) criatividade; d) lidar com ambigüidades.
	Comprometimento	2. Ter compromisso com o sucesso e recompensa e combater resistências.
	Criar e Inovar	3. Criar e facilitar mudanças, 4. Facilitar a implementação e aceitação de mudanças.
	Ser empreendedor	5. Promover a busca de valores compartilhados, usando a criatividade e a intuição.
<b>ETAPA II RECURSOS HUMANOS</b>	Planejamento de necessidades de treinamento	6. Identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas.
	Treinar funcionários	7. Para promover respostas rápidas em: iniciativa, criatividade, inovação, cooperação e comunicação eficaz.
	Medir aprendizagem	8. Avaliar o desempenho das pessoas.
	Incentivar criatividade	9. Desenvolvimento de habilidades criativas das pessoas.
	Trabalho em equipe	10. Incentivar e desenvolver trabalho em equipe.
<b>ETAPA III RESULTADOS</b>	Aspectos de avaliação	16. Avaliar indicadores de desempenho relativos aos sistemas de trabalho
		17. Líder: acompanhar, avaliar e controlar.
		18. Utilizar o ciclo PDCA.

Quadro 19 - Etapas do modelo proposto.

A seguir serão descritas as etapas de gestão integrada proposto e seus respectivos fundamentos.

## **7.2 Etapas do Modelo**

### **7.2.1 Reflexão**

A reflexão é o efeito sobre idéias, sentimentos, pensamento, observações, as quais resultam em intensa cogitação do interior do ser humano. Os gerentes das empresas de confecção precisam descobrir os fatores condicionantes do sucesso de um líder. Algumas literaturas apresentam o líder como alguém que não necessita de treinamento ou desenvolvimento de habilidades. Mas, algumas teorias afirmam que o líder já nasce líder. Na atualmente existem cursos para maximizar o desempenho de uma pessoa como líder. Analisando o perfil de liderança das indústrias de confecções é necessário refletir sobre o gerenciamento e liderança dos grupos atuantes no processo das confecções.

Refletir sobre o comprometimento com o sucesso da organização, criar e facilitar mudanças, implementar melhorias e ser flexível a aceitação de mudanças. Ser empreendedor e promover a busca de valores compartilhados, usando a criatividade e a intuição.

### **7.2.2 Recursos Humanos**

Esta etapa examina os sistemas de trabalho, a motivação e a força de trabalho, o bem estar e a satisfação da força de trabalho para desenvolver e utilizar o seu potencial, em concordância com os objetivos e planos de ação totais da organização.

Ainda analisa os esforços da organização no intuito de construir e manter um ambiente de trabalho em um ritmo de performance excelente para o crescimento pessoal e organizacional. O treinamento e desenvolvimento das habilidades e capacidade dos colaboradores favorecem o alcance dos objetivos totais da organização. O bem-estar e a satisfação da força de trabalho centram-se na maneira como a organização mantém um ambiente interno tranquilo, contribuindo não

somente ao bem-estar e a satisfação, mas também à motivação de toda a força de trabalho. Esta etapa ajuda a incentivar e desenvolver trabalho em equipe e avaliar indicadores de desempenho relativos aos sistemas de trabalho.

### 7.2.3 Resultados

Esta etapa descreve os resultados financeiros, organizados por segmentos e apresentados a partir de dados apropriados, isto é, os resultados relativos à força de trabalho da organização. Portanto, a importância dos indicadores de desempenho do sistema de trabalho e aprendizado, o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho.

Esta categoria analisa a performance e a melhoria da organização conforme as atitudes dos líderes em função aos Recursos Humanos ou força de trabalho, direcionando a todas as informações necessárias, as partes interessadas, funcionários.

Nesta etapa utiliza-se a ferramenta Ciclo PDCA que está intimamente relacionado ao processo de gestão de recursos humanos, no momento em que o método viabiliza ao gerente planejar, desenvolver, checar e agir, dentro de um processo lógico e coerente, como mostra a Figura 45.

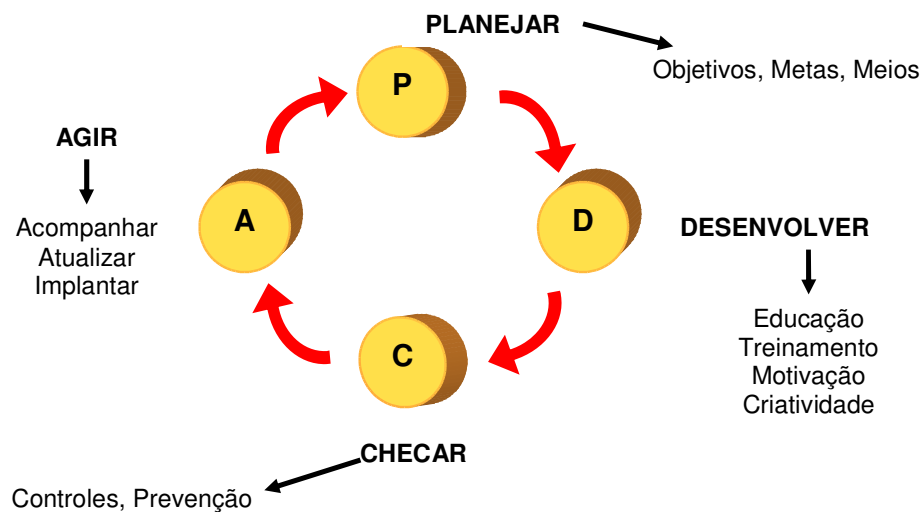


Figura 45 - Estruturação do Processo de Liderança.

Fonte: Adaptado de MIRSHAWKA (1990, p. 285).

O ciclo PDCA é um método que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização. É um eficiente modo de apresentar melhorias no processo. Padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as informações mais fáceis de se entender. Pode também ser usado para facilitar a transição para o estilo de administração direcionada para melhoria contínua. Concluí-se que, o ciclo PDCA pode propiciar condições aos gerentes na estruturação do processo de liderança adequado ao desenvolvimento gerencial.

O modelo proposto baseia-se no princípio de melhoria contínua e no estabelecimento de requisitos baseado no Prêmio *Malcolm Baldrige*, fundamentais para o gerenciamento das MPEs. Por fim, o capítulo 8 apresenta as recomendações finais e sugestões para novos trabalhos.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **8.1 Conclusões**

É momento de grandes mudanças no gerenciamento das empresas. Todos os empresários buscam introduzir inovações tecnológicas, acompanhadas de novos conceitos e paradigmas inovadores, incorporados aos conceitos dos processos participativos de gestão. Em um ambiente de crescente aumento de competitividade do mercado, as MPEs de confecção buscam subsídios para melhor gerenciamento, a fim de obterem maior lucratividade e, com isso, sua permanência no mercado nacional e internacional.

Uma grande preocupação das empresas, principalmente, em termos de gestão, é que a forma, tradicional, de administrar seus negócios não está mais correspondendo às novas e diferentes exigências de desempenho. Estão sendo exigidos novos índices de desempenho sobre os quais a maneira tradicional de organização não responde com a velocidade e a qualidade necessária para a tomada de decisão.

O Modelo apresentado, nessa pesquisa caracteriza-se por propor a melhoria contínua das empresas de confecção baseados no perfil dos gerentes levando em consideração a opinião dos colaboradores. A análise dos dados indica o que precisa ser melhorado, no futuro. Os resultados satisfazem o objetivo geral, apresentado através do modelo proposto, e sugere a melhoria contínua, levando em consideração os recursos humanos, com base no perfil liderança, para auxiliar os administradores das micro e pequenas empresas de confecção de Toledo.

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa desde o planejamento até suas conclusões foi analisada a importância da liderança para atender à necessidade do equilíbrio do exercício de gestão entre gerentes e funcionários. Considerando os aspectos levantados nas empresas junto às equipes de trabalho foram considerados os seguintes aspectos:

- 1) De acordo com o primeiro objetivo específico buscou-se pesquisar e analisar conceitos gerenciais aplicáveis as MPEs, portanto houve a fundamentação do trabalho em autores atuais que discutem e propõem modelos de liderança mais adequado ao cenário delineado vinculados ao Prêmio Malcolm Baldrige. O

alinhamento da liderança, processos internos e equipes de trabalho, permitem as MPEs, obterem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, pela obtenção do foco único, em todas as dimensões organizacional.

2) Identificar o perfil dos dirigentes do segmento de confecção, este é o segundo objetivo específico, pela análise dos dados relativos às entrevistas com os colaboradores evidenciam o perfil dos gerentes quanto a liderança. Foi sugerido um modelo que proporciona as MPEs de confecções, abordarem de forma adequada, problemas, sobretudo a partir da percepção do colaborador, proporcionando, como consequência, uma constante melhoria de seus processos e a obtenção de um padrão de qualidade nas confecções. O modelo busca por meio de adaptações pertinentes um gerenciamento eficaz, com uma proposta de gestão com perspectiva de melhoria contínua para as MPEs de confecções. Desta forma, o modelo proposto está baseado no primeiro pilar do Prêmio da Qualidade *Malcolm Baldrige* é a Liderança.

O empresário e o funcionário devem transformar-se em parceiros do sucesso. Para isto, é necessário querer, ter um objetivo comum para a empresa visando o desenvolvimento e o progresso da mesma. No estágio seguinte, está a valorização do saber. A preparação dos funcionários, com treinamentos adequados, é fator decisivo para o sucesso, a sobrevivência e o crescimento da empresa.

Através do treinamento, pode-se valorizar as habilidades dos funcionários e assim aperfeiçoar os seus conhecimentos necessários para a melhoria contínua dos processos e produtos: a Qualidade Total. Finalmente, é necessário delegar poderes, de forma que haja comprometimento e solidariedade, criando um ambiente de confiança mútua, de participação de todos.

No entanto, o poder é repartido, bem como as responsabilidades. E, nesse processo todo, o líder, é o orientador e facilitador, que deve motivar sempre a equipe. Valorizando o ser humano, ouvindo sugestões, proporcionando capacitação, delegando competências, eliminando o medo, removendo as barreiras, e reconhecendo o esforço e o trabalho da equipe, levando em conta que as pessoas são a matéria-prima mais importante nas organizações.

## 8.2 Sugestões para Novas Pesquisas

Considerando os resultados obtidos na presente pesquisa, sugere-se para pesquisas futuras, trabalhos ligados ao tema liderança.

- Ampliar o número de empresas participantes para poder traçar um perfil de liderança mais completo para micro e pequenas empresas de confecção no que se refere às competências, capacitação e treinamento de lideranças e liderados.
- Sugere-se a validação do questionário utilizado para o levantamento de dados através de ferramentas estatísticas fazendo o levantamento para o estudo em outros setores industriais que não as indústrias de confecção.
- Recomenda-se a aplicação do Modelo Proposto e o seu aperfeiçoamento nas empresas de confecção.



## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). Disponível em: [www.abit.org.br](http://www.abit.org.br). Acesso em outubro de 2007.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Administração da qualidade e produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARÇANTE, Luiz César. **Qualidade Total: uma visão brasileira, o impacto estratégico na universidade e na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C. de. **Ouvindo a voz do cliente interno: transforme seu funcionário num parceiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BARTRAM, T.; CASIMIR, G. The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader - The mediating effects of empowerment and trust in the leader, **Leadership & Organization Development Journal**, v. 28, n. 1, pg.4-19, 2007.

BASSI, L.; LUDWIG, J.; McMURRER, D.; BUREN, M. Profiting from Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off? Research White Paper. **American Society for Training and Development**, 2000 (mimeo).

BECKER, B. E.; HESELID, M. A.; ULRICH, D. The link between people and strategy Companies often treat workers as a cost, rather than as a source of competitive advantage. **Financial Times**, v. 19, n. 19. p. 6, 2001.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BIAZZO, Stefano. Process mapping technique and organisational analysis: lessons from sociotechnical system theory, **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 1, p.42-52, 2002.

BOLT, J. **Desenvolvendo líderes tridimensionais** In: DRUCKER, P. Líder do Futuro São Paulo: Futura, 1995

BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. **O novo grid gerencial**. 3<sup>a</sup> ed., São Paulo: Pioneira, 1986.

BROCKA, B.; BROCKA, M. S. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

CAMFIELD, C. E. R.; POLACINSKI, E.; PEREIRA, S. A.; GODOY, L. P. Perfil gerencial das micro e pequenas empresas da construção civil vinculadas ao

programa de extensão empresarial da cidade de Santa Maria – RS. In **Anais do III Congresso de Excelência em Gestão - CNEG**, Niterói, RJ, 2006.

CALÁBRIA, F. A.; SILVA, C. F. D da; CABRAL, L. L. D.; SILVA, G. C. S da. Avaliação de Treinamentos usando a Teoria Difusa para melhorar a Qualidade da Energia. In: **Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**, Fortaleza, CE, Brasil, 2006.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES C.; BIJUR, W. **Administração e Qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CAMPOS, V. F.. **TQC: Controle da Qualidade Total**. 8<sup>a</sup> ed., Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996. 254p.

CHAPOVAL NETO, A. e GODOY, Leoni P. Qualidade e competitividade sob o enfoque de recursos humanos nas micro e pequenas empresas. In: **Anais do XIII Simpósio EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP**, Bauru, São Paulo, novembro de 2006.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas: Diferencial Competitivo para Micros e Pequenas Empresas – MPEs, RS. In: **Anais do XIV Simpósio EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP**, Bauru, São Paulo, novembro de 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 6<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a distância do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 539p.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

CIDRAL, A.; KEMCZINSKI, A.; ABREU, A. F. Uma metodologia de aprendizagem vivencial para o desenvolvimento de competências para o gerenciamento da implementação de sistemas de informação. In **Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, Ouro Preto, 2003.

CROSBY, P. B. **Qualidade, falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

\_\_\_\_\_. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques - Saraiva, 1990.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FIEDLER, Fred E., CHEMERS, Martin M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, A. L. Redes de Conhecimento: aplicações temáticas e regionais. **In Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, Ouro Preto, MG, Brasil 2003.

GARVIN, D. A. **Managing quality**: The strategic and competitive edge. EUA, New York: Harvard Business School, 1992.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HARRINGTON, H. J. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1997.

HART, C. W. L. e BOGAN, C. E. **O que é o prêmio Baldrige e o que representa para as empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HINTON, M.; FRANCIS, G.; HOLLOWAY, J. Best practice benchmarking in the UK. **Benchmarking: An International Journal**, v. 7, n. 1, p. 52-61, 2000.

IIDA, I. (1998) - **Ergonomia**: projeto e produção. Edgard Blücher. São Paulo.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso dezembro de 2006.

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade** - Um grupo para Executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia:** Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

KYRÖ, Paula. Benchmarking as an action research process. **Benchmarking: An International Journal**, v. 11, n. 1, p. 52-73, 2004.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços.** 2<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2000.

LONGENECKER, J. G; MOORE, C. W; PETTY, J. W; PALICH, L. E. **Administração de pequenas empresas.** Thomson. São Paulo, tradução da 13<sup>a</sup> ed., norte-americana, 2007. Título original: Small business management-an entrepreneurial emphasis.

MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia da qualidade.** 247p. Dissertação (Mestre em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEP, 2000.

MARTINS, Mônica. Unidos pela qualidade. **Revista Bannas qualidade**, p. 40-50, 2001.

MÃSIH, T. R. **Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do Balanced Scorecard.** 172 p. Tese. (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEP, 2005.

MASSUDA, C, J. **Gestão de custos em pequenas empresas industriais de confecções: proposta de uma metodologia.** 122p. Dissertação (Mestre em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEP, 2003.

MATOS, F. G. **Empresa que Pensa.** São Paulo: Makron Books, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração.** 3<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MIRSHAWKA, Victor de. **A implantação da Qualidade e da Produtividade pelo Método do Dr. Deming.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional** - a teoria e a prática de inovar. 2<sup>a</sup> reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NADLER, David A. e TUSHMAN, Michael L. Projeto de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender arquiteturas. In: NADLER, David A.,

GERSTEIN, M. S. e SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Campus, 1993.

OLIVEIRA, J. F. de; e MARINHO, Robson M. **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

PALADINI, Edson P. **Controle de Qualidade**: Uma Abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

PINTO, S de, D. M. **Profissional da informação na busca de liderança e na convergência de competências**. 260p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEP, 2003.

POMI, R. M. **A importância da Gestão do turnover**, 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4009&org=1>>. Acesso em 29 de nov./ 2007.

PONGELUPPE, P C.; BATALHA, M. O. Utilização de indicadores de desempenho para micros e pequenas empresas. **In Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, Salvador / BA, FTC, 2001.

QUINN, R.E. & SPREITZER, G. M.: “The road to empowerment: seven questions every leader should consider”. **IEEE Engineering Management Review**, v.27, n.2, p.21-28, summer, 1999.

RAIS - RELAÇÃO ANUAL DAS INFORMAÇÕES SOCIAIS. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br>>. Acesso em maio de 2007.

RODRIGUES, C. H; SANTOS, F. C. A. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologias. **Gestão & Produção**, v.8, n.3, p.237-249, dez. 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. Atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **Revista Eletrônica de Administração - REAd** , ISSN 1413-2311, edição 15, n. 3 v.6, out./ 2000.

RUZZARIN, Ricardo. AMARAL, Augusto. SIMIONOVSKI, Marcelo. **Gestão por competências**: indo além da teoria. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SANCHÉZ, M. M. **El liderazgo**. 2001. Disponível em: <<http://prometeo.cica.es/macarmenweb/docencia/materials/>>. Acessado em 25 de maio de 2007.

SARKIS, Joseph. Benchmarking for agilit. **Benchmarking: An International Journal**, v. 8 n. 2, p. 88-107, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/manager.aspx>>. Acesso em março de 2007.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem.** 2ª ed., São Paulo. Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina: caderno de campo.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 1999.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Intelligence Generation and Superior Customer Value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.

SMITH, Peter B; PETERSON, Mark F. **Liderança, organização e cultura.** São Paulo Pioneira, 1994.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 2ª ed., tradução, Flórida, 2002.

STEIL, A. V. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação.** 216p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEP, 2002.

TRASATTI, Sidnei R. Treinamento de competências funcionais: moldando o futuro organizacional pelas pessoas. *In* NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas: Papirus, 2005.

WERKEMA, M. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** V. 2, Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1995.

ZHU, Z.; HSU, K.; LILLIE, J. Outsourcing - a strategic move: the process and the ingredients for success. **Management Decision**, v. 39, n.5, p. 373-378, 2000.

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

## **ANEXOS**

## Anexo 1 - Modelo de questionário utilizado na pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Mestranda: Dolores

Orietadora: Profª Leoni Pentiado Godoy, Dra.

Título: Um modelo gerencial de qualidade para micro e pequena empresa de confecção com base no perfil liderança.

Este questionário faz parte da dissertação de mestrado e somente será utilizada para este fim.

Obrigado pela sua colaboração.

Leia com atenção e assinale **somente uma** das alternativas com um "X".

### Perfil

01. Qual a sua idade?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Entre 16 e 20 | <input type="checkbox"/> Entre 41 e 45     |
| <input type="checkbox"/> Entre 21 e 25 | <input type="checkbox"/> Entre 46 e 50     |
| <input type="checkbox"/> Entre 26 e 30 | <input type="checkbox"/> Entre 51 e 55     |
| <input type="checkbox"/> Entre 31 e 35 | <input type="checkbox"/> Entre 56 e 60     |
| <input type="checkbox"/> Entre 36 e 40 | <input type="checkbox"/> Acima de 60 anos. |

02. Qual o seu sexo?

- feminino       masculino

03. Qual o Grau de escolaridade?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1º grau completo   | <input type="checkbox"/> 3º grau completo   |
| <input type="checkbox"/> 1º grau incompleto | <input type="checkbox"/> 3º grau incompleto |
| <input type="checkbox"/> 2º grau completo   | <input type="checkbox"/> Especialização     |
| <input type="checkbox"/> 2º grau incompleto | <input type="checkbox"/> Pós-graduação      |

04. Há quanto tempo exerce essa função?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> de 01 a 06 meses     | <input type="checkbox"/> de 03 anos a 04 anos |
| <input type="checkbox"/> de 07 meses a 01 ano | <input type="checkbox"/> de 04 anos a 05 anos |
| <input type="checkbox"/> de 01 ano a 02 anos  | <input type="checkbox"/> de 05 anos a 06 anos |
| <input type="checkbox"/> de 02 anos a 03 anos | <input type="checkbox"/> mais de 06 anos.     |

05. Em quantas empresas do ramo de confecções já trabalhou?



- apenas 01 empresa                       03 empresas  
 02 empresas                               04 empresas  
 05 empresas ou mais.

06. Analisando os últimos 05 anos de sua vida, com que frequência você mudou de emprego?

- de 01 a 02 vezes  
 de 03 a 04 vezes  
 de 05 a 06 vezes  
 de 07 a 08 vezes  
 mais do que 09 vezes.

07. O que levou você escolher esta profissão?

- Necessidade de dinheiro  
 Falta de outra oportunidade  
 Experiência para outros empregos  
 Imposição dos familiares  
 Ocupar o tempo ocioso

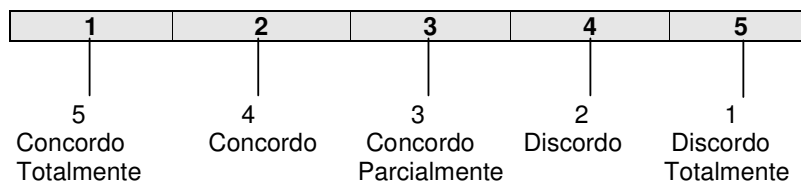
08. Você gosta do que faz?

- Sim     Não

09. De quantos treinamentos oferecidos pela empresa você já participou?

- Nenhum     Um a três     Quatro a cinco     Seis a dez     Mais de dez.

Para responder às questões a seguir, marque com um X, somente uma resposta, conforme a escala abaixo:



Organização	5	4	3	2	1
10. Na sua opinião, o trabalho de seu setor poderia ser melhorado?					
11. Há espaço suficiente para a execução de suas atividades?					

Liderança	5	4	3	2	1
12. O desempenho global da organização é analisado					

criticamente, considerando os principais indicadores?					
13. A alta administração da empresa preocupa-se com o bom relacionamento da equipe?					
14. A empresa é gerenciada por líderes competentes, inovadores, empreendedores e dinâmicos?					
15. A alta administração promove o comprometimento dos colaboradores com as melhorias?					
16. A direção da empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos seus colaboradores?					
17. Os valores e as diretrizes organizacionais estão disseminados na organização?					
18. A empresa apresenta melhoria nos métodos de trabalho?					
19. A empresa, oferece oportunidade de treinamento e desenvolvimento, para que você tenha um aprendizado contínuo?					
20. Você participa espontaneamente de palestras, cursos e treinamentos promovidos pela empresa?					
21. A quantidade de treinamento oferecido pela empresa é suficiente?					
22. Você se sente realizado profissionalmente, com o trabalho que executa?					
23. As avaliações de desempenho são realizadas objetivando melhorias na produtividade do colaborador?					
24. A alta administração demonstra o seu comprometimento e interage com os colaboradores?					
25. A administração assegura que os valores e as diretrizes organizacionais são entendidos e aplicados pelos colaboradores?					
26. A administração possui mecanismos que permitam avaliar e melhorar, de forma global, as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho?					
Valorização e reconhecimento	5	4	3	2	1
27. Você é reconhecido toda vez que realiza um bom trabalho?					
28. Você sente que seu trabalho é valorizado pela gerencia?					
29. Suas idéias e sugestões são ouvidas e valorizadas?					
30. O colaborador é reconhecido por apresentar novas idéias que leva a melhoria e eficiência do trabalho?					
31. Você é bem remunerado, em comparação com o que é pago em outras empresas?					