

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

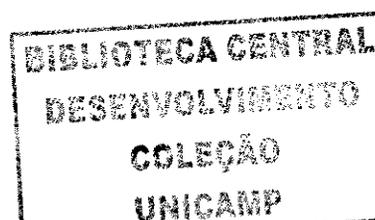
LIDERANÇA E O PROCESSO DE GESTÃO DA QUALIDADE

**Autora: Helena de Fátima dos Reis
Orientador: Prof. Dr. Sérgio Tonini Button**

**Curso: Engenharia Mecânica – Mestrado Profissional
Área de Concentração: Gestão da Qualidade**

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica/Gestão da Qualidade.

**Goiânia, 2004
Go. Brasil**



Nº CHAMADA	
	T/UNICAMP
	R277L
V	EX
TOMBO BC/	65880
PROC.	16-P-00086-5
C	<input type="checkbox"/>
	D <input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	11,00
DATA	05/10/05
Nº CPD	

BIBID - 365815

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

R277L Reis, Helena de Fátima dos
Liderança e o processo de gestão da qualidade /
Helena de Fátima dos Reis, SP: [s.n.], 2004.

Orientador: Sergio Tonini Button.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia
Mecânica.

1. Qualidade. 2. Liderança. 3. Administração. I.
Button, Sergio Tonini. II. Universidade Estadual de
Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III.
Título.

Título em Inglês: Leadership and the quality management process

Palavras-chave em Inglês: Quality, leadership e management

Área de concentração: Gestão da Qualidade Total

Titulação: Mestre em Engenharia Mecânica

Banca examinadora: Eugênio José Zoqui, Ademir José Rezende, Ricardo Caetano
Rezende

Data da defesa: 03/12/2004

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

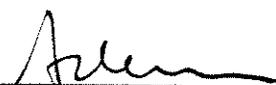
LIDERANÇA E O PROCESSO DE GESTÃO DA QUALIDADE

Autora: Helena de Fátima dos Reis
Orientador: Prof. Dr. Sérgio Tonini Button

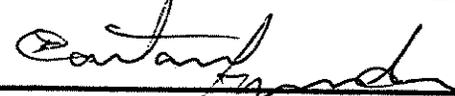
5561955



Prof. Dr. Eugênio José Zoqui, Presidente
Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP



Prof. Dr. Ademir José Petenate
Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP



Prof. Dr. Ricardo Caetano Rezende
Universidade Católica de Goiás - UCG

Goiânia, maio de 2005.

Dedicatória

Dedico este trabalho ao Lutfi pelo apoio incondicional ao meu crescimento. Ao Juhad, Jordana e Lutfi Jr., acreditem que nossos sonhos podem tornar-se realidade. Desculpem minhas ausências, irritações e impaciência.

Agradecimentos

Ao Professor Dr. Sérgio Tonini Button, que foi compreensivo e paciente comigo.

Ao Professor Dr. Ricardo Rezende, que acreditou na minha capacidade de atingir esse objetivo.

À Marisa Figueira Morais, minha eterna gratidão pelo amor, carinho nas observações, força amiga e pela confiança depositada em mim.

À Elisabeth Zulmira Rossi pela presteza no atendimento às minhas dúvidas.

À Professora Suely Vieira, sempre disposta a contribuir e incentivar.

À Lorena e ao Guilherme, que pacientemente digitaram esse trabalho e entenderam as minhas angústias por não dominar as ferramentas de informática.

Ao George Henrique Villasboas, pelo auxílio no tratamento estatístico dos dados, meu grande respeito.

Aos professores Dr. Eugênio Zoqui e Dr. Ademir Petenate, que participaram da banca, pela sensibilidade, respeito e contribuições.

Ao meu pai (*in memoriam*) e a minha mãe o meu reconhecimento e gratidão. Razão da minha existência e a desse trabalho.

Às Empresas que proporcionaram condições para a realização da pesquisa e aos colaboradores que participaram, muito obrigada.

Aos irmãos e amigos que sempre encontraram palavras de incentivo, acreditando e confiando na concretização do meu objetivo.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que, indiretamente, contribuíram para a realização desse trabalho.

Resumo

REIS, Helena de Fátima dos. *Liderança e o Processo de Gestão da Qualidade*. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2005. 90 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

Em um mundo cada vez mais interligado, e em constantes mudanças, as empresas estão buscando novos conhecimentos e formas de gerenciamento como oportunidades para seu crescimento e desenvolvimento. O principal objetivo deste trabalho é investigar se a liderança exerce um papel efetivo na gestão da qualidade. O trabalho é composto por estudo sobre os conceitos de qualidade e liderança e um estudo, de caráter exploratório, em três empresas de ramos de negócios diferentes, objetivando conhecer a relação entre liderança e gestão da qualidade. O estudo sobre qualidade mostra conceitos, estruturas, processos e estratégias da gestão da qualidade. O estudo sobre liderança identifica a evolução histórica dos conceitos de liderança, contexto e estratégias. A pesquisa foi realizada utilizando um questionário com 29 questões, compondo três fatores: organização do trabalho, liderança e processo decisório e, foco no cliente. A amostra pesquisada foi constituída de 120 empregados. A análise dos resultados apresentados nos três fatores que deram sustentação a pesquisa, evidencia que a liderança exerce um papel efetivo na prática de gestão da qualidade. Pela complexidade dos temas, este estudo merece maior aprofundamento para que os resultados ora alcançados sejam ampliados.

Palavras Chave

Qualidade; liderança; gestão.

Abstract

REIS, Helena de Fátima dos. *Leadership and the Quality Management Process*. Campinas: College of Mechanical Engineering, State University of Campinas, 2005. 90 p. Final Paper of Professional Master Degree.

In a world each more linked, and in constant change, the companies are searching for knowledge and new learning forms as chances for its growth and development. The main objective of this paper is to investigate if the leadership exerts an effective paper in the quality management. The paper is composed by a study on the concepts of quality and leadership and a study, of explorer character, in three companies of different business branches, objectifying to know the relation between leadership and quality management. The study on quality shows the quality management concepts, structures, processes and strategies. The study on leadership identifies the historical evolution of the leadership concepts, context and strategies. The research was carried through using a questionnaire with 29 questions, composing three factors: organization of the work, leadership and power to decide process, and focus in the customer. The searched sample was constituted of 120 employees. The results analysis presented in the three factors that had given sustentation to the research, evidences that the leadership exerts an effective paper in the practical quality management. Due to the subjects complexity, this study deserves greater deepening so that the reached results are extended.

Key words

Quality; leadership; management

Sumário

Lista de Figuras	ix
Lista de Tabelas	x
<hr/>	
1 Introdução	1
2 Marco Conceitual	4
2.1. Qualidade	4
2.2. Liderança.....	23
3 Metodologia	33
3.1 Seleção das empresas para coleta de Dados.....	34
3.2 Estudo e Adaptação do Modelo de Questionário de Mendes (2002).....	34
3.3 Seleção dos critérios de análise dos dados.....	35
3.4 Preparação do questionário para aplicação em campo.....	37
3.5 Aplicação dos Questionários.....	37
3.6 Tratamento dos Dados.....	37
3.7 Análise e Inferência dos dados.....	37
4 Resultados e discussões	38
5 Conclusões e Sugestões	67
Referências Bibliográficas	70
Anexos	73
Anexo I.....	74
Anexo II.....	77
Anexo III.....	78
Anexo IV.....	79
Anexo V.....	80

Lista de Figuras

Figura 3.1 – Ilustração esquemática da metodologia adotada.....	33
Gráfico 4.1: RMP da Empresa A para o fator Organização do Trabalho.	40
Gráfico 4.2: RMP da Empresa A para o fator Liderança no Processo Decisório.	42
Gráfico 4.3: RMP da Empresa A para o fator Foco no Cliente	44
Gráfico 4.4: RMP da Empresa B para o fator Organização do Trabalho.....	46
Gráfico 4.5: RMP da Empresa B para o fator Liderança e Processo Decisório.....	48
Gráfico 4.6: RMP da Empresa B para o fator Foco no Cliente.....	50
Gráfico 4.7: RMP da Empresa C para o fator Organização do Trabalho.....	52
Gráfico 4.8: RMP da Empresa C para o fator Liderança e Processo Decisório.....	54
Gráfico 4.9: RMP da Empresa C para o fator Foco no cliente.	56
Gráfico 4.10: Gráfico comparativo dos Índices RMP das Empresas para o Fator Organização do Trabalho.	58
Gráfico 4.11: Gráfico comparativo dos Índices RMP das Empresas para o Fator Liderança e Processo Decisório	61
Gráfico 4.12: Gráfico comparativo dos Índices RMP das Empresas para o Fator Foco no Cliente	64

Lista de Tabelas

Tabela 3.1: Valores da Resposta Média Padronizada (RMP).....	35
Tabela 3.2: Exemplo da Rotina de Cálculo do índice RMP. Dados Coletados.	36
Tabela 3.3: Exemplo da Rotina de Cálculo do índice RMP. Percentual x Pesos.....	36

Capítulo 1

Introdução

Os avanços tecnológicos e científicos, as transformações políticas e sociais, abertura de mercados, modificações nas relações de trabalho são alguns fatores que freqüentemente têm sido apontados na literatura para justificar a necessidade das empresas promoverem mudanças, nos modelos de liderança, na melhoria dos processos organizacionais, na qualidade dos seus produtos e serviços visando garantir sua sobrevivência e serem mais competitivas.

Essas mudanças têm exigido das empresas e de todos que a compõem novos comportamentos e atitudes; visões transformadoras, inovadoras e novos modelos de gestão.

Para Juran (1990), qualidade é “adequação ao uso”, ressaltando que existem vários usos e usuários. Em relação ao usuário está o cliente que inclui todos que são afetados pelos processos e produtos. Estão incluídos no termo cliente, tanto as pessoas que pertencem como as que não pertencem à empresa.

Oakland (1994) define qualidade como “o atendimento das exigências do cliente”. Atender às exigências do cliente tem sido vital para muitas empresas em diferentes ramos de negócios como também dentro de uma mesma empresa. Para atender as exigências dos clientes, necessário se faz conhecê-las e sabe-se que existem vários aspectos para exigências tais como: disponibilidade, efetividade de entregas, confiabilidade, condições de manutenção, adequação de custos, e muitos outros.

Para Oakland (1994), para se obter liderança eficaz é fundamental rever alguns aspectos do gerenciamento da qualidade: reconhecimento dos clientes e descoberta de suas necessidades; elaboração de normas consistentes com as exigências do cliente; controle de processos; comprometimento da alta administração por estabelecer uma filosofia e políticas da qualidade.

preparar o pessoal para atingi-las e delegar autoridade para que todos pratiquem ações de melhoria da qualidade.

De acordo com Kouzes e Posner (1997), liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas. Um aspecto próprio do processo de liderança é a distinção entre mobilizar os outros para fazer e mobilizá-los para *querer* fazer.

Os líderes mantêm a credibilidade em consequência de suas ações e isto pode ser traduzido em cinco regras básicas: desafiar o estabelecido; inspirar uma visão compartilhada; permitir que os outros ajam; apontar o caminho e encorajar o coração.

Bennis (2004) diz que um líder precisa ser um agente de transformação, inovando e inspirando seu grupo. O líder deve ter uma visão clara de onde quer levar sua organização; ter objetivos e divulgá-los a todos, visando a engajar os participantes no processo de transformação. Para isso, é importante um processo de comunicação claro, conhecimento da cultura, dos recursos materiais e principalmente conhecer de perto a sua equipe.

Dessa forma, um verdadeiro líder é formado pelo tripé: competência, ambição e integridade e necessita transmitir confiabilidade, segurança e transparência aos seus liderados.

O presente estudo, de caráter exploratório, tem como objetivo investigar se a liderança exerce um papel efetivo na prática da Gestão da Qualidade. Além disso, tem os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a organização dos processos de trabalho e sua importância para a qualidade;
- Diagnosticar a relação entre liderança e qualidade;
- Verificar as ações das empresas para foco no cliente.

Os estudos mostram que para uma empresa praticar qualidade alguns fatores devem estar presentes, tais como: processos definidos; envolvimento dos administradores e de todos na empresa; comunicação; decisões ágeis; reconhecimento dos clientes e de suas necessidades.

Escolheu-se para este estudo pesquisar três fatores: organização do trabalho; liderança e processo decisório e, foco no cliente.

Organização do trabalho: propõe analisar a organização/sistematização dos processos em prol de melhoria contínua; a utilização racional dos recursos; a visão geral das atividades da empresa; a integração das equipes.

Liderança e processo decisório: buscou-se verificar a relação entre líder-liderado; o envolvimento de todos no processo decisório; a delegação de autoridade e responsabilidade; comprometimento; processo de comunicação e *feedback* do desempenho.

Foco no cliente: propõe analisar se as empresas estão centradas nas necessidades e nível de satisfação dos clientes; se conhece seus clientes; se tem programas e requisitos de qualidade.

Após a definição dos fatores, foram elaboradas as questões do instrumento de pesquisa.

O estudo foi realizado mediante a percepção dos empregados de três empresas: uma atua no ramo farmacêutico (venda de produtos e serviços); outra na atividade de comunicação televisiva e a última no segmento ótico. Por questões de ética e sigilo, foram denominadas de A, B, e C.

Este estudo foi norteado também, pela crença na importância de desenvolvimento de pesquisas que permitam a compreensão da influência dos gestores (chamados de líderes) na dinâmica organizacional das empresas brasileiras.

O primeiro capítulo: é feita a introdução com a apresentação dos objetivos e justificativas do trabalho.

O segundo capítulo: aborda conceitos de qualidade e liderança.

O terceiro capítulo: apresenta a metodologia.

O quarto capítulo: aborda a caracterização das empresas estudadas. Os resultados e discussões dos dados da pesquisa.

O quinto capítulo: apresenta as conclusões e sugestões.

Espero que este trabalho desperte outras pessoas a estudarem sobre os temas qualidade e liderança e que em um futuro próximo as organizações possam ter “líderes” efetivos.

Capítulo 2

Marco Conceitual

2.1. Qualidade

Conceituar qualidade, de forma abrangente, é importante para se obter compreensão de como os seus conceitos são usados e quais são considerados mais adequados a cada realidade.

Gitlow (1993) afirma que as questões da Qualidade têm existido desde que os chefes tribais, reis e faraós governavam. O código de Hammurabi, datado de 2150 a.C. estabelece que se um construtor erguer uma casa para alguém e seu trabalho não for sólido, e a casa desabar e matar o morador, o construtor deverá ser imolado.

Esse autor define qualidade como um julgamento feito pelos clientes ou usuários de um produto ou serviço; é o grau em que os clientes ou usuários sentem que o produto ou serviço excede suas necessidades e expectativas.

Oakland (1994) definiu qualidade como o atendimento das exigências do cliente. Neste conceito está presente não só as características funcionais dos produtos ou serviços, mas também a satisfação da posse e de status. Pode-se incluir nas exigências do cliente a disponibilidade, efetividade de entregas, confiabilidade, condições de manutenção, custos, etc. O primeiro passo da organização é saber quais os requisitos exigidos e verificar a capacidade para atendê-los.

Para Juran (1990) qualidade é adequação ao uso. Considera-se que o cliente faz “uso” do produto ou serviço e tudo que contribui para a “adequação” é relevante, ou seja, toda a diversidade de itens que vá contribuir para a efetiva utilização, tais como: durabilidade, desempenho, apresentação, conformidade, confiabilidade, custo ou preço, dentre outros. Essa

adequação mostra que a ação da gestão da qualidade, entendida como um processo de definição, implantação e avaliação de políticas da qualidade, não pode ser absoluta, tem sempre uma característica de relatividade, confrontando o produto e o consumidor. A qualidade é o elemento que os une, esse conceito mostra os reflexos negativos da utilização de conceitos equivocados sobre qualidade: se supervalorizar alguns itens e omitir outros, tal adequação ficará prejudicada.

O conceito de *Qualidade Total* é uma decorrência natural da qualidade definida enquanto “adequação ao uso”, ou seja, a qualidade passa a ser uma característica que atende “totalmente” o consumidor, envolvendo todos os requisitos que produtos e serviços devem ter para realizar o que desejam o cliente, em termo de necessidades, preferências, gosto, etc. Em decorrência dessa satisfação do cliente, cria-se o “cliente cativo”.

Uma outra dimensão decorrente do conceito de “adequação ao uso” é o processo produtivo. Se o objetivo é adequar um produto ou serviço inteiramente ao uso, todos os setores, áreas, pessoas ou elementos que tiverem alguma participação, direta ou indireta, em sua produção serão igualmente responsáveis pela qualidade. Essa dimensão começa com as contribuições individuais de cada um, num esforço organizado e direcionado. A adequação efetiva de um produto ao uso é um processo gradativo e o envolvimento de todos deve ser um processo evolutivo.

De acordo com Paladini (2000) para definir corretamente qualidade, o primeiro passo é considerar a qualidade como um conjunto de atributos ou elementos que compõe o produto ou serviço. Nesses elementos ou atributos incluem-se valores, hábitos e comportamentos dos indivíduos atribuídos à qualidade. A atenção mais usual para a definição de qualidade está voltada para o consumidor.

Ao se direcionar qualidade para o consumidor uma multiplicidade de itens são envolvidos, alguns são mais significativos que outros e a tarefa da gestão da qualidade é focalizar toda a atividade produtiva para o atendimento ao consumidor, suas necessidades e preferências.

A partir desses aspectos é que a gestão da qualidade tem focado para a criação de uma *cultura da qualidade*, compreendendo “cultura” como um conjunto de valores que a sociedade atribui a determinados elementos, situações, crenças, idéias, etc.

O processo cultural é uma forma de atribuição de valor à qualidade, daí a importância de se entender o conceito correto de qualidade para a criação da cultura da qualidade.

Conforme Deming (1997, p.2) “um produto ou serviço possui qualidade quando ajuda a alguém e usufrui de um mercado sustentável e positivo”. A qualidade só pode ser definida pela visão de quem a avalia. Existe, portanto um grau de relatividade neste conceito. Converter as necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e modificado para dar satisfação e por um preço acessível é uma dificuldade inerente à definição de qualidade.

Os 14 pontos que constituem a idéia desse autor, prática e conceitual, provavelmente, seja a concretização mais perfeita dos referenciais estabelecidos para a qualidade. Os pontos estabelecidos por Deming (1990, p.18) são:

1. Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego.
2. Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.
3. Deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio.
4. Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança.
5. Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos.
6. Institua treinamento no local de trabalho.
7. Institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção.
8. Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa.
9. Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisa, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a prevenir problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.

10. Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontra-se no sistema estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores.
- 11^a) Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança.
 - b) Elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes.
- 12^a) Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade.
 - b) Remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa *inter alia*, a abolição da avaliação de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos.
13. Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento.
14. Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo.

Scholtes (1992) para propor melhorias da qualidade utilizou-se de uma abordagem chamada Liderança em Qualidade. A filosofia implícita dessa abordagem foi retirada dos 14 pontos de Deming.

Segundo esse autor pensar em tarefas como um *processo* é a mudança mais profunda que ocorre durante a transformação para Liderança em Qualidade. Processo definido como um agrupamento seqüencial de todas as tarefas dirigidas à obtenção de um determinado resultado. Percepções novas aparecem quando se encaram tarefas como séries de eventos correlatos e inter-relacionados. Se a organização trabalha por processos, melhorar o trabalho significa melhorar o processo. Melhores processos significam melhor qualidade, o que significa maior produtividade.

Os indivíduos que percebem o trabalho como um processo compreende como a qualidade do resultado é em grande parte determinada pela qualidade do que entra no processo. A qualidade do desempenho dos empregados vai depender também, da qualidade dos produtos ou serviços que recebem: um montador depende dos fabricantes de peças.

A gestão da qualidade no processo foi o componente operacional que gerou maior impacto na adoção do conceito de Qualidade Total. O fato de que a qualidade deve ser gerada a

partir exatamente das operações do processo produtivo redirecionou as ações gerenciais a centrar atenção no processo produtivo em si.

A Liderança em Qualidade enfatiza os resultados trabalhando nos métodos e melhorando todos os processos de trabalho, objetivando exceder as expectativas do cliente.

Os princípios da Liderança em Qualidade são:

Enfoque no cliente – o Gerenciamento por Resultados inicia-se com lucros e perdas e retorno do investimento. A Liderança em Qualidade começa com o cliente, a meta de uma organização é satisfazer e exceder as necessidades do cliente e torná-lo cativo. O retorno é consequência. Os participantes de uma organização de qualidade reconhecem tanto os clientes externos quanto os internos, ou seja, os empregados cujo trabalho depende dos que os precedem.

Obsessão por qualidade – constantemente busca-se qualidade, pelos produtos e serviços que agradam os clientes, e de métodos de execução eficientes e eficazes.

Reconhecimento da estrutura no trabalho – todo trabalho tem uma estrutura, os trabalhadores são incentivados a monitorar as variáveis dentro e fora da organização.

Liberdade através do controle – na Liderança em Qualidade existe controle e liberdade. O controle é sobre o método. Os trabalhadores padronizam os processos e propõem meios de garantir que todos sigam os procedimentos padrões, ficando livres para utilizar o tempo na eliminação de problemas, descobrirem novos mercados, desenvolver novos sistemas e dominar ainda mais os processos.

Unidade de propósitos – existe uma unidade de propósitos, todos os empregados comprometem-se.

Procura de falhas nos sistemas – Na Liderança em Qualidade, o foco está em melhorar constante e rigorosamente todos os sistemas, não em culpar pessoas pelos problemas. A Liderança em Qualidade reconhece, conforme Demming e Juran nos anos 50 que pelo menos 85% dos fracassos de uma organização são culpa dos sistemas controlados pela gerência e 15% dos problemas, pelos trabalhadores.

Trabalho em equipe – a organização com foco em qualidade incentiva e estimula o trabalho em equipe.

Instrução e treinamento continuados – os empregados são incentivados a aprender o tempo todo, tanto capacitação técnica como habilitação profissional.

Os princípios da Liderança em Qualidade são fáceis de compreender, mas exige de todos grandes esforços para serem colocados em prática.

Para Oakland (1994) a qualidade em uma organização deve ser praticada por todos em todas as funções. Cada setor, cada atividade, cada pessoa afeta e é afetada pelos outros.

A qualidade como “atendimento das exigências do cliente” propicia às pessoas uma linguagem comum para melhoria, facilita o processo de comunicação, os objetivos organizacionais tornam-se mais fáceis de serem atingidos. Para tanto necessário se faz que todos desde o Diretor executivo se comprometam com as políticas da qualidade e as políticas devem ser estabelecidas corretamente, divulgadas e implementadas. Neste momento é importante que a organização tenha liderança eficaz e, uma liderança eficaz começa com a visão do executivo principal.

Na visão desse autor são cinco os requisitos para a liderança eficaz:

- 1 - Desenvolver e publicar o credo e os objetivos da organização – sua missão.
- 2 - Desenvolvimento de estratégias claras e eficazes e planos de apoio para realizar a missão e atingir os objetivos.
- 3 - Identificação dos fatores de sucesso e dos processos críticos.
- 4 - Revisão da estrutura gerencial.
- 5 - Delegação de autoridade – estímulo à participação efetiva dos empregados.

Alguns fatores também devem ser considerados, tais como: *atitudes*, entendida como exemplo que os gerentes dão aos seus empregados, as ações devem ser coerentes com o que eles acreditam e dizem. *Capacidade*, cada pessoa deve realizar aquilo que é necessário e esperado dele, porém antes de tudo é fundamental decidir o que é realmente necessário e esperado. *Participação*, os empregados devem ser treinados em uma gestão disciplinada isto significa que tudo que fizerem seguirá o processo de avaliar, planejar, fazer, verificar e aperfeiçoar.

Para Paladini (2000, p.134), “a ação da Gestão da Qualidade apresenta três áreas básicas, com atividades específicas em cada uma delas: gestão técnica da qualidade, gestão integrada de recursos e gestão interativa com o mercado”.

Gestão técnica da qualidade inclui ações como: estruturar um setor que atue como órgão de suporte técnico à produção e à realização da qualidade; definir um modelo básico para a avaliação da qualidade, envolvendo todo o processo produtivo; estruturar modelo de análise dos custos de qualidade e seus benefícios; desenvolver o planejamento das atividades referentes à qualidade, definir e atribuir responsabilidades pela qualidade em todos os níveis.

Gestão integrada de recursos, algumas ações: estruturar o sistema geral de informações para a qualidade; definir um modelo de avaliação global, envolvendo objetivos gerais da organização e a contribuição de cada setor; definir modelos de seleção e alocação de equipamentos e materiais, estruturar programas de envolvimento dos recursos humanos no esforço pela qualidade.

Gestão interativa com o mercado, as ações mais usuais: acompanhar os níveis de aceitação do produto no mercado e o grau de satisfação dos clientes e informar cada área da organização; monitorar o mercado para definir tendências de consumo; viabilizar meios para definir um modelo de *benchmarking*.

Das atividades descritas, provavelmente a mais complexa seja a de *coordenar os esforços de todos* para a obtenção da qualidade, pois depende do quanto as pessoas estão dispostas a contribuir. Os recursos humanos apresentam características específicas, mas são fundamentais para o sucesso da prática da qualidade.

Uma restrição ao modelo tradicional de gestão da qualidade é considerar a ação básica de desenvolver, implantar e avaliar um programa de qualidade como um programa que esteja em um processo de funcionamento que se julga adequado, passando a idéia que o programa é finito, acaba em determinado momento.

Existe um elemento básico no processo de gestão: o agente de decisão, aquele que defini as metas da qualidade e os meios de envolver os recursos da organização no esforço de atingi-las. Esse agente pode ser um grupo de pessoas; uma área técnica; uma função administrativa ou pode ser uma única pessoa (líder).

De acordo com Paladini (2000, p.143), três características básicas formam o perfil de um gerente da qualidade:

características comuns: liderança; oportunidade de motivação; controle da informação; dinamismo; planejamento.

características desejáveis: competência técnica; visão horizontal da empresa; conhecimento do produto e do processo.

características necessárias: relacionamento humano; capacidade de interação; capacidade de compreensão do mercado.

Historicamente, o gerente da qualidade tem sido considerado o elemento mais crítico do processo de implantação de programas da qualidade nas organizações. Isso decorre tanto da sua importância quanto da dificuldade que as empresas detectam na resistência do gerente de integrar-se no processo de produção da qualidade, bem como da pouca relevância que se conferiu ao cargo no passado recente.

Os recursos humanos são os agentes de transformação, ou seja, que mudam efetivamente a história da organização em termos da qualidade. Pelas características próprias dos recursos humanos torna-se o maior desafio da gestão da qualidade. Algumas características dos recursos humanos, segundo esse autor:

- os aspectos subjetivos, que não podem ser descritos por dispositivos teóricos ou procedimentos analíticos, tornam-nos de difícil compreensão;
- seu processo de aprendizagem, depende de sua motivação, tornando difícil à avaliação;
- possui vontade própria e capacidade de proceder a análise crítica, requer, portanto, complicadas formas de envolvimento;
- requer maior investimento em seu processo de integração as metas da empresa, dependem de estratégias de formação e motivação para o seu engajamento.
- é o recurso mais complexo.

No entanto, para esse mesmo autor, é o recurso que oferece as mais altas taxas de retorno, por que:

- é capaz de determinar formas de trabalho com eficiência;
- têm formas de direcionar seu trabalho para objetivos específicos;
- pode prever situações que trarão problemas para a organização e desenvolver meios para evitar sua ocorrência;
- é criativo.

De acordo com Paladini (2000, p.148) “o envolvimento das pessoas em produzir qualidade depende de três pré-requisitos básicos: objetivos, ambientes e recursos”. Seu desenvolvimento dá-se por quatro ações: alterações de postura e de estrutura, treinamento, motivação e relações de reciprocidade.

Objetivos – o envolvimento inicia na definição do que deverá ser feito, para onde os esforços serão direcionados.

Ambiente – um ambiente adequado ao envolvimento depende de dois aspectos básicos: a interação entre as pessoas e das pessoas com a organização

Recursos – devem existir os recursos necessários para realizar as ações propostas.

A cultura da organização é o agente de consolidação da gestão da qualidade. Na efetiva implantação de programas da qualidade nas organizações, têm-se discutido muito sobre os elementos mais relevantes, tanto em termos de contribuição, quanto em termos daqueles que oferecem restrições e apresenta obstáculos ao sucesso dos programas da qualidade.

Existem correntes que defendem a normatização como única forma de garantir o sucesso dos programas da qualidade; outras que é a otimização dos recursos; e há as que creditam à estatística esse papel. Há a reengenharia, engenharia simultânea e estratégias ou filosofias similares. Até controles rigorosos são defendidos como um único meio para que as implantações dos programas da qualidade tenham sucesso.

Segundo algumas experiências práticas de empresas brasileiras, o fator determinante não só da implantação, mas principalmente da consolidação de Programas da Qualidade é a cultura local.

O conceito de cultura adotado por Schein e enriquecido por Fleury *apud* Paladini (2000, p.164):

Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Para compreender as formas de interação, as relações de poder no interior da organização e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais é fundamental para a discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização. Isto equivale dizer no caso da gestão da qualidade o quanto a alta administração e os funcionários consideram a qualidade como algo relevante. Cabe a gestão da qualidade como atribuição mais importante, inserir qualidade na cultura da organização, ou seja, transformar a qualidade em valor para todos, convencê-los de que a qualidade vale a pena. Esse aspecto pode ser analisado tanto no ambiente em que a organização está inserida, quanto no interior da própria organização.

A gestão da qualidade compreende muitos conceitos. Essa variedade de conceitos interfere diretamente nos processo de implantação por motivos bem claros; afinal as ações práticas das empresas decorrem de políticas, decisões e métodos que refletem a compreensão acerca do funcionamento da organização e do direcionamento que se pretende.

Uma escolha desses conceitos permite definir estratégias efetivas para sua implantação.

Para vários autores *apud* Paladini (2000, p.218) a gestão da qualidade é vista como:

a) Uma filosofia

A Gestão da Qualidade é uma filosofia empresarial que procura melhorar resultados, inclusive financeiros, de sistemas de gestão empresarial; garantir sua sobrevivência de longo prazo através de um foco consistente no aumento da satisfação de consumidores, empregados, acionistas ou fornecedores.

A Gestão da Qualidade é uma filosofia gerencial que constrói uma organização direcionada para os clientes, dedicada a satisfazê-los através da melhoria permanente em termos de eficácia e eficiência da organização e de seus processos.

A Gestão da Qualidade é uma filosofia e um conjunto de conceitos e métodos empregados em toda a organização com uma visão continuamente voltada para a melhoria de produtos ou serviços oferecidos aos consumidores.

b) Um conjunto de métodos

A Gestão da Qualidade é um conjunto de métodos, processos e sistemas que as organizações empregam para maravilhar seus consumidores e, ao mesmo tempo, reduzir custos, recuperar investimentos e envolver seus funcionários. Tais métodos evoluem com o tempo.

A Gestão da Qualidade é a extensão dos negócios da empresa para incluir o planejamento dos negócios da qualidade.

A Gestão da Qualidade é o conjunto de métodos relativos ao planejamento e controle do trabalho, como qualquer processo de administração. A diferença é que aqui se considera o nosso trabalho e o trabalho dos outros e para os outros.

A Gestão da Qualidade é um conjunto de métodos colocados em prática para satisfazer, economicamente, os desejos dos consumidores.

c) Melhoria contínua

A Gestão da Qualidade é a melhoria contínua de todas as atividades.

A Gestão da Qualidade é um processo de melhoria contínua, que busca a contínua redução das variações do processo produtivo.

d) Um Serviço (ao Consumidor e aos Clientes)

A Gestão da Qualidade é um serviço responsável prestado ao consumidor através de um processo de trabalho continuamente melhorado.

A Gestão da Qualidade é um conjunto de serviços prestado ao consumidor não apenas para satisfazê-lo, mas, antes de tudo, para seduzi-lo.

e) Envolvimento da mão-de-obra

A Gestão da Qualidade é um processo que envolve toda a mão-de-obra de forma sistemática para melhorar o atendimento aos clientes.

A Gestão da Qualidade é um processo gerencial de melhoria contínua que utiliza o envolvimento da mão-de-obra e a aplicação de estratégias técnicas da qualidade.

Percebe-se que são muitas as noções utilizadas para definir gestão da qualidade. Elas sugerem algumas estratégias que a prática tem consagrado, e outras tantas, que não se mostram viáveis, em sua implantação, ou não geraram os resultados esperados.

As estratégias que parecem mais adequadas para estruturar um processo de gestão da qualidade compatível com todos os princípios e conceitos são:

- Enquanto *filosofia*, a Gestão da Qualidade compreende estratégias relativas à concepção das ações, isto é, a natureza das ações relativas à produção e à avaliação da qualidade.
- Enquanto *conjunto de métodos*, a Gestão da Qualidade envolve ferramentas simples ou, eventualmente, mais elaboradas, destinadas a dar forma a suas ações. Essas ferramentas podem estar relacionadas à definição do melhor modo de envolver funcionários em processo de análise de problemas para definir suas possíveis soluções. Entre esses métodos, destacam-se, com compreensível importância, as ações de planejamento.
- Enquanto *melhoria contínua*, a Gestão da Qualidade abrange estratégias que visam definir a melhor maneira de executar ações produtivas. Parte-se, para tanto, de situações existentes, procurando-se sempre melhorá-las.
- Enquanto *serviço*, a Gestão da Qualidade envolve estratégias destinadas, especificamente, a promover uma análise de como a empresa presta atendimento a seus consumidores e clientes, para definir como esse atendimento pode ser melhor desenvolvido.
- Enquanto envolvimento da mão-de-obra, a Gestão da Qualidade inclui estratégias que visam desenvolver formas sistemáticas de garantir que a mão-de-obra esteja permanentemente comprometida com os consumidores – internos e externos.

A gestão da qualidade é um *processo único*. Ainda que suas estratégias envolvam diferentes situações, vários elementos, diversos contextos e métodos distintos, guardam uma mesma filosofia de operação, em geral, a da própria organização, e preservam a unicidade de seus objetivos.

Considerando que a motivação é um fator determinante do envolvimento e que ela refere-se ao motivo pelos quais as pessoas fazem as coisas; de disposição intrínseca de cada um, de uma energia interna que gera nas pessoas a capacidade de produzir ações; é necessário criar condições

favoráveis à motivação. Definir objetivos e ambientes pode contribuir para motivar as pessoas a produzir qualidade; definir quais as estratégias mais adequadas para a mão-de-obra dos diversos setores da empresa; determinar formas de acompanhamento e avaliação que de forma simples e objetiva defina, tanto o grau atual de motivação quanto à evolução do processo.

Existem várias abordagens para gerar condições favoráveis a que as pessoas se motivem.

Uma das abordagens é que a motivação decorre da *participação*, a estratégia a adotar é que o esforço pela qualidade é tarefa de todos, só a participação e o empenho de todos garantem o sucesso esperado. Acredita-se que todos têm inteligência e criatividade, que quem melhor conhece o problema é quem lida com ele no dia-a-dia e que pode propor soluções viáveis para resolvê-lo.

A abordagem *participativa* gera o desenvolvimento das pessoas; tem uma tendência de envolver todos, produz boa integração, gera maior conscientização, possibilita uma comunicação mais eficiente entre pessoas; incentiva o trabalho em equipe e investe na resolução de problemas, não apenas na identificação. Suas restrições residem no fato de que respostas concretas podem demorar; exige treinamentos a custos altos; pode ser vista como exploração do empregado por não reconhecer o desempenho e nem sempre compensar a quem mais se esforça.

Outra abordagem decorre de *incentivos promocionais* para melhorar a motivação do operário para a produção, utilizam-se “campanhas motivacionais”. A idéia básica de uma campanha para motivar é a de que todo empregado tem uma contribuição útil a fazer. Os eventos chamam a atenção no sentido de diminuição dos próprios erros; deficiência no processo; idéias criativas para melhoramentos. Às vezes, o empregado deixa de fazer contribuições por considerá-las sem importância, ou percebe pouco interesse da administração neste esforço. A campanha destina-se a garantir novas ações do pessoal de produção. É necessário convencer o pessoal da importância específica que a qualidade tem para a empresa e para si mesmo e não ficar só nas campanhas.

A abordagem de incentivos promocionais tem como pontos positivos: a redução de erros por inadvertência; polarização da atenção e resultados mais rápidos e certos evidência de confiança no empregado. Apresenta algumas restrições tais como: excesso de publicidade, que

pode levar à saturação; a colaboração ser obtida de forma artificial; participação induzida, não espontânea; a colaboração restrita à existência de recompensa e, o consenso de incentivos “massacrantes”.

Tem-se também, a abordagem em que a motivação decorre de *obstáculos a superar*, ou seja, busca motivar uma pessoa a transpor obstáculos sucessivos, apresentados sob a forma de desafios, ou provocações a sua capacidade de reação, por exemplo: índices a serem alcançados e superados; níveis a serem obtidos; metas a serem perseguidas. Essa abordagem requer, inicialmente, a fixação de bases objetivas da avaliação da qualidade e a plena conscientização do pessoal de que não basta obter melhorias em seu desempenho, mas é necessário assegurar o que se conseguiu. As vantagens apresentadas por essa abordagem são: determinação por parte do pessoal envolvido de buscarem novas e mais racionalizadas formas de realizar o trabalho e a constante necessidade de apelar para a criatividade como meio de superar os novos desafios.

Algumas desvantagens da abordagem de obstáculos a superar: corre-se o risco de melhorar o desempenho sem assegurar o que se conquistou; visão muito estreita de valores a serem superadas, neste caso, as produções parece trabalhar “aos solavancos”, motivados exclusivamente por sinalizadores que devem ser atingidos e superados. Um funcionário motivado pode requerer treinamento em determinada área e, assim, melhorar suas atividades. Essa motivação pode ter sido influenciada pelo exemplo ou ação de um gerente. O comportamento gerencial funciona como um referencial concreto ao empregado.

A estratégia de qualidade na produção ou na origem força as pessoas a repensar em suas atividades e a dar novas prioridades a sua atuação habitual na organização.

A idéia fundamental no projeto da qualidade é a visão de longo prazo. A administração deve esforçar-se para desenvolver o negócio no longo prazo, não basta um lucro rápido e, nesse contexto, a qualidade é um elemento de consistência que permite atingir tal fim.

A gestão da qualidade tem buscado em sua forma de atuar, estratégias eficientes, que se caracterizam pela simplicidade de concepção e de implantação.

Para Juran (1990), o elemento básico para a qualidade é o planejamento. Um planejamento da qualidade compreende as seguintes atividades: identificação dos clientes e suas necessidades; desenvolvimento de um produto que responda a essas necessidades e desenvolvimento de um processo capaz de fazer tal produto.

O ciclo **PDCA** recomenda que o planejamento seja aplicado de forma cíclica, envolvendo planejamento (*P-plan*), execução (*D-do*), controle (*C-check*) e ação (*A-act*). Os objetivos traçados no planejamento são implantados em escala experimental ou restrita a determinadas áreas ou situações. O processo prevê o acompanhamento dessas ações de forma permanente e garante, portanto, um processo organizado de melhoria. O PDCA compreende um ciclo que envolve toda a empresa, em termos estratégicos, ou pode ser aplicada a atividade específica, criando hábito de planejamento. O PDCA como mecanismo metodológico torna-se fundamental no planejamento estratégico por envolver decisões de alto escalão, que se reflete em toda a empresa e criam novas formas de atuação em todos os níveis, estabelecendo como vantagem, o direcionamento do planejamento para questões essenciais da empresa.

A automação de processos no âmbito da gestão da qualidade parte do seguinte ponto de vista: qual devem ser a natureza e a estrutura do modelo de interação entre os elementos do processo e particularmente, dos recursos humanos, com os mecanismos que visam informatizar certos procedimentos e operações.

Nessa interação que considera substituir um recurso por outro, algumas questões devem ser consideradas: automatização de uma operação, com a substituição do operador por uma máquina; uma interação entre o homem e a máquina – exemplo dos *andons* (dispositivos usados como conjunto de quadro luminoso que apontam, por meio de sinais de fácil identificação e interpretação, problema surgido em etapas específicas do processo; o *jidoka* ou *automação com toque humano* (controle autônomo de ações). Espera-se que os recursos humanos das organizações autogerenciem-se controlando seu próprio trabalho).

Outros métodos podem ser considerados, como projeto assistido por computador, a manufatura, o planejamento do processo, os sistemas flexíveis de produção, os processos integrados de produção, o controle e a garantia da qualidade todos assistidos por computador.

De acordo com Paladini (2000) para garantir a melhoria das atividades produtivas, a gestão da qualidade utiliza estratégias que organizam os processos, otimizando seu funcionamento e buscam sua evolução permanente. Em relação aos procedimentos de organização do processo destacam-se:

Células de produção, que possibilitam processos flexíveis de produção e diminuem os problemas que as linhas seqüenciais e de grande porte traziam. É possível operar fluxos de produção de natureza contínua, que possibilitam eliminar quebras de ritmo ocasionadas pelos esquemas de ordem de produção. As células de produção criam novos *layouts*, possibilita o desenvolvimento de novos equipamentos, mudam totalmente o conceito de movimentação de materiais e desenvolve um novo conceito de relação entre setores, passando de independência ou competição, para ações de cooperação.

Cliente interno, as atenções e prioridades no ambiente interno ou produtivo são as mesmas com o mercado.

As pessoas são as menores células da organização. A estratégia de se utilizar o programa 5S para que as pessoas organizem suas atividades e seus locais de trabalho, têm sido amplamente usadas para melhorar o desempenho dos elementos da organização.

O programa investe em mudanças de hábitos e pensamentos, para tanto, adotou-se a palavra “senso” para expressar as cinco palavras começadas pela letra “S” em japonês (*seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke*). Para cada “S” há o emprego de “senso” correspondendo: utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina. O senso de ordenação envolve organização, arrumação ou seleção; o senso de ordenação à arrumação, racionalização e sistematização; o senso de limpeza inclui higiene, asseio, padronização; o senso de saúde o bem estar das pessoas e sua segurança; o senso de autodisciplina envolve educação e comprometimento. Por tratar-se de um programa simples e de obtenção de resultados práticos, visíveis e valiosos, torna-o uma importante estratégia da Gestão da Qualidade, inclusive para iniciar um programa de grande porte para a produção da qualidade nas organizações.

As estratégias da gestão da qualidade enquanto envolvimento da mão-de-obra tem por objetivo comprometer os recursos humanos para o esforço de produzir qualidade em processos.

produtos e serviços, sobretudo pela importância dos recursos humanos sobre os demais recursos de organização. Pela complexidade do ser humano, por exemplo, em relação a responder de forma diferente aos mesmos estímulos em momentos variados e pela expectativa sempre alta de resultados que se esperam deles, torna-se difícil classificar estratégias nessa área.

De acordo com Paladini (2000), algumas estratégias podem ser determinadas como forma de envolvimento da mão-de-obra na produção da qualidade.

Formar equipes ou grupos é estratégia comum na gestão da qualidade. O objetivo é que de forma coletiva, integrada e cooperativa todos participam dos esforços pela qualidade. O conceito de multifuncionalidade surge da idéia de determinar quais melhorias são relevantes e como implantá-las, conforme a noção em que todos no grupo possuem do trabalho a realizar.

Alguns exemplos de ações eficazes executadas no ambiente dos pequenos grupos: *campanhas de conscientização* – cada membro do grupo pode ser um agente de motivação de seus companheiros; *geração de novas atitudes* – decorrentes de posturas adotadas por todo o grupo, com evidentes reflexos sobre os indivíduos; *treinamento* – em grupo há intercâmbio de informações; *apoio a cada pessoa* – em grupo há sentimento de ajuda e cooperação; *crescimento* – o grupo visa ao desenvolvimento das pessoas.

Diagrama de similaridade visa criar relações entre informações referentes a dado processo ou produto. Da mesma forma que os pequenos grupos de pessoas formados por afinidades, a operação consiste em agrupar as informações considerando as semelhanças ou as identidades que têm entre si. O diagrama é usado por equipes que procuram soluções para determinado problema. Sua eficiência consiste exatamente pelo modo como se organizam as informações, construindo relações lógicas entre elas, priorizando, gerando confiabilidade e principalmente, tornando-as úteis. A utilização do diagrama e a discussão em grupo envolvem atenção, percepção, espírito crítico e fundamentalmente, criatividade. Para serem efetivas essas ferramentas, exigem treinamento.

O *brainstorming* ou “tempestade de idéias” é uma técnica utilizada na indução à participação positiva das pessoas. O objetivo é gerar o maior número possível de idéias em

reuniões com vários participantes. Sua relação com a qualidade pode ser reconhecida de forma sutil.

A busca contínua da melhoria, o progresso individual e do grupo são características típicas da gestão da qualidade. Um dos aspectos que se pode destacar na técnica é a preocupação em priorizar soluções para a organização, em vez de privilegiar os próprios indivíduos que propuseram tais soluções. Finalmente, o respeito às pessoas mostra o valor conferido aos recursos humanos, uma postura própria da gestão da qualidade.

O *empowerment* ou *energização* que parte do processo de delegação, é outra técnica da indução positiva. Trata-se de conferir a subordinados autoridade e responsabilidade em igual proporção.

O *empowerment* envolve elementos típicos da TQM, como:

- *Objetivos*: o processo de delegação requer que se saiba aonde chegar;
- *Comunicação*: todos devem saber exatamente que objetivos são esses;
- *Padrões*: a cobrança de resultados exige processos de avaliação, para os quais se requerem padrões definidos;
- *Exemplo*: sempre se consegue transmitir mais pelo exemplo do que por palavras;
- *Envolvimento do pessoal*: o relacionamento entre pessoas é a base do *empowerment*. Esse relacionamento requer adesão e pleno envolvimento;
- *Reconhecimento*: resultados alcançados devem merecer criterioso processo de reconhecimento;
- *Confiança*: confia-se nas pessoas e em sua capacidade de desempenho;
- *Ênfase à competência*: conferir responsabilidade ao funcionário requer que ele saiba o que deve ser feito. Isso exige programas de formação e qualificação.

A estratégia do *empowerment* como um processo progressivo de envolvimento via responsabilidade e autoridade, gerou novas ferramentas, de atuação mais ampla, como por exemplo, o modelo **Zapp!** ou “uma força que energiza as pessoas” foi desenvolvido por Byham (1992). Os princípios do Zapp! são: manter a auto-estima; ouvir e responder com atenção e simpatia; e pedir ajuda sempre que necessário.

Uma força contrária ao Zapp! é chamada **Sapp!** ou seja, uma força negativa, decorrente de confusão de conceitos e estruturas; falta de confiança nas pessoas; dificuldade de comunicação na empresa; desorganização; burocracia; falta de reconhecimento das ações desenvolvidas; recursos inadequados ou insuficientes.

Num ambiente Sapp!, as pessoas desenvolvem atividades que pertencem à organização; só fazem o que for solicitado; confere-se pouca importância ao trabalho das pessoas; não se requer participação de ninguém; não há retorno do trabalho realizado. Em um ambiente Zapp!, as atividades pertencem a quem as realiza; as pessoas sentem seu trabalho como importante e se responsabilizam por ele; há realimentação das atividades realizadas; considera-se participação um assunto fundamental para a empresa e relacionam-se pessoas e atividades.

As estratégias que visam o envolvimento dos recursos humanos na qualidade têm características específicas e gerais, ao mesmo tempo. Em nenhuma outra área, fica tão evidente a ênfase no processo gerencial como nessas estratégias.

Para a gestão da qualidade, é papel do gestor criar ambientes Zapp!, garantindo e consolidando as condições favoráveis a seu surgimento: prover recursos, poder de decisão aos grupos, programas de formação e qualificação de pessoal, envolver e motivar pessoas, usar mecanismos de reconhecimento, acreditar e investir no desenvolvimento integral das pessoas.

2.2. Liderança

Os desafios apresentados e a velocidade das mudanças nos tempos atuais parecem não ser igualmente acompanhados por idéias e pessoas com habilidades e competências para implementá-las. Esta lacuna requer novos líderes. Indivíduos capazes de fazer e influenciar os outros a também fazer.

Um dos grandes equívocos da atualidade, de acordo com Bennis e Nanus (1988, p. 01) é:

Liderança é uma palavra que está na boca de todos. O jovem a ataca e o velho se sente saudoso. Os pais a perderam e a polícia está a sua procura. Os peritos reivindicam-na e os artistas a rejeitam, enquanto os eruditos a desejam. Os filósofos conciliam-na (como autoridade) com liberdade e os teólogos demonstram sua compatibilidade com a consciência. Enquanto os burocratas fingem que a possuem, os políticos desejam tê-la.

Ao longo da história, vários conceitos de liderança têm surgido, mas parece que as organizações vivem uma crise crônica de liderança, demonstram uma incapacidade enorme de satisfazer às expectativas de seus elementos e a liderança passou a ser vista como uma habilidade de poucos indivíduos que ocupam os altos postos das organizações, só eles devem ter visão estratégica, quando na realidade deviam ter-se líderes em cada cargo, da linha de montagem da fábrica até o escritório do presidente.

Bennis e Nanus (1988) acreditam que a liderança é a força subjacente às organizações de sucesso, e que para criar organizações vitais e viáveis é necessária a liderança, que contribui para o desenvolvimento de uma nova visão e pode depois direcionar a mudança para essa nova visão.

As organizações destes novos tempos estão à procura de um líder que estimule as pessoas à ação, que converta seguidores em líderes, e que podem converter líderes em agentes de mudança.

Há décadas o conceito de liderança está sendo estudado. A primeira teoria da liderança refere-se aos traços de personalidade. Termos como confiança, vontade, determinação, decisão, entusiasmo, carisma, coragem eram descritos como traços de personalidade e era responsável pela capacidade de uma pessoa ser líder. As pesquisas realizadas na década de trinta não

conseguiram demonstrar um número significativo de traços de personalidade comuns entre os líderes e liderados.

Segundo Robbins (2002), as pesquisas recentes mostram fortes evidências de que pessoas flexíveis ou com elevado grau de automonitoramento para ajustar seu comportamento a diferentes situações, têm maiores probabilidades de serem líderes nos grupos, mas, de uma forma geral, os estudos não chegaram à conclusão de que traços de personalidade é garantia de sucesso de alguém no exercício da liderança.

A partir da década de 40 até meados de 60, os estudos sobre liderança focaram o estilo comportamental dos líderes.

No final da década de 40, na Universidade de Ohio, iniciou-se uma pesquisa em que os pesquisadores buscaram identificar dimensões diferentes. Chegaram a duas categorias diferentes consideradas pelos funcionários como responsáveis por boa parte do comportamento de liderança: a *dimensão de estrutura de iniciação e consideração*.

A *estrutura de iniciação* refere-se à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos seus subordinados na busca de objetivos, incluindo o comportamento de organizar o trabalho, as relações de trabalho e as metas. Este líder pode ser descrito como alguém que delega tarefas aos membros do grupo, espera que os liderados mantenham padrões definidos de desempenho e cumpra os prazos.

A *estrutura de consideração* é a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho focado em confiança mútua, respeito às idéias dos subordinados e cuidados com os sentimentos deles, este líder demonstra preocupação com o bem-estar, conforto, status e satisfação de seus liderados. Várias pesquisas baseadas nessas definições indicam que os líderes com alto grau de estrutura de iniciação e consideração costumam obter altos índices de desempenho e satisfação dos funcionários. Por outro lado, os estudos demonstraram também que o comportamento de um líder com alto grau de iniciação leva a maiores índices de reclamações, absenteísmo e rotatividade e índices mais baixos de satisfação entre os trabalhadores que executam tarefas rotineiras. Os estudos mostram que o alto grau de consideração está negativamente relacionado com a avaliação de desempenho do líder por seus superiores.

Os estudos realizados na Universidade de Michigan tiveram objetivo de pesquisa similar a Universidade de Ohio, ou seja, identificar as características de comportamento dos líderes que pudessem estar relacionados com o desempenho eficaz. Os pesquisadores de Michigan também chegaram a duas dimensões do comportamento de liderança: *orientação para o funcionário e orientação para a produção*.

Os líderes orientados para os funcionários foram descritos como enfatizadores das relações interpessoais; demonstraram interesse pessoal nas necessidades de seus funcionários e aceitavam as diferenças entre os membros do grupo.

Os líderes orientados para a produção, tendiam a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho. Os empregados eram apenas o meio para atingir um fim, ou seja, a execução das tarefas.

Os pesquisadores concluíram que o comportamento dos líderes orientados para os funcionários estava associado com maior produtividade e satisfação com o trabalho. Os líderes orientados para a produção com índices mais baixos de produtividade e de satisfação.

Blake e Mouton *apud* Robbins (2002) desenvolveram uma representação gráfica de uma visão bidimensional dos estilos de liderança baseado nos estilos “preocupado com as pessoas” e “preocupado com a produção”, representando as dimensões encontradas nos estudos de Ohio e Michigan, chamado *Grid Gerencial*.

O *grid* tem nove posições possíveis ao longo de cada eixo (horizontal e vertical), gerando assim, 81 posições diferentes, nas quais se pode encaixar o estilo de liderança. O grid não mostra os resultados produzidos, e sim os fatores dominantes na forma de pensar do líder em relação à obtenção de resultados.

Em estudos escandinavos, pesquisadores da Finlândia e Suécia fizeram uma revisão na pesquisa de Ohio e descobriram que aqueles pesquisadores tinham incluído itens de desenvolvimento, tais como: busca de novas formas de fazer as coisas; criar novas abordagens para os problemas; encorajar as pessoas a iniciar novas atividades e, estes itens, naquela época, não tinham muito a ver com a liderança eficaz. A premissa básica do estudo escandinavo é de

que, em um mundo em constantes mudanças, os líderes devem ter um comportamento *orientado para o desenvolvimento*, ou seja, líderes que valorizam a experimentação buscam novas idéias, geram e implementam mudanças.

Conclui-se, portanto, que as teorias comportamentais demonstram um sucesso modesto na identificação de relações consistentes entre comportamento de liderança e o desempenho do grupo.

Diante da impossibilidade dos pesquisadores de demonstrar resultados consistentes pelas teorias comportamentais, os estudos sobre liderança passaram a focar a influência da situação no comportamento do líder.

Robbins (2002) cita cinco abordagens que visam identificar variáveis situacionais no exercício da liderança: o modelo de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria da troca entre líder e liderados, os modelos de meta e caminho e de participação e liderança.

O modelo de Fiedler enfatiza que a eficácia dos grupos depende da adequação entre o estilo do líder interagir com os subordinados e quanto de controle e influência a situação proporciona a ele.

A teoria situacional de Hersey e Blanchard ou teoria da liderança situacional é a prontidão dos liderados, liderança eficaz é conseguida pelo nível de prontidão dos liderados, ou seja, se eles aceitam ou não o líder. O termo prontidão refere-se à habilidade e à disposição apresentada pelas pessoas para a realização de uma tarefa.

A teoria da troca entre líder e liderados explicita que, por causa das pressões do tempo, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno grupo de seus liderados, obtendo toda a confiança, recebem atenção especial e privilégios especiais.

Essas pessoas formam o “grupo interno” e as outras o “grupo externo” que recebem menos tempo, menos recompensas controladas do líder e o relacionamento se baseia nas interações formais de autoridade. Existem evidências de que os membros “de dentro” são escolhidos em função da similaridade de atitudes e características de personalidade, ou competência superior aos demais membros.

A teoria da meta e do caminho tem sido aceita como uma das teorias contingenciais mais respeitadas de liderança, o foco principal da teoria é de que é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, orientando e apoiando-os para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização. Os líderes eficazes abrem caminho para ajudar seus liderados a atingirem seus objetivos.

A teoria da meta e do caminho foi desenvolvida por Robert House. Ele identificou quatro comportamentos de liderança: o líder diretivo, o apoiador, o participativo e o orientado para a conquista. House afirma que os líderes são flexíveis, podendo mostrar qualquer um desses comportamentos, ou todos eles, dependendo da situação.

O modelo de participação e liderança enfatiza o comportamento de liderança com a participação no processo decisório. O modelo era normativo. Oferecia uma seqüência de regras que deviam ser seguidas na determinação da forma e da quantidade de participação no processo decisório, conforme os diferentes tipos de situação.

Acreditar que algum estilo de liderança sempre será eficaz, independentemente da situação, pode não ser verdadeiro. Os estudos têm demonstrado que, em muitas situações, as ações dos líderes são irrelevantes. Algumas variáveis individuais, organizacionais ou relativas ao trabalho em si podem funcionar como substitutas da liderança ou neutralizar a influência do líder sobre seus liderados.

Após os estudos da liderança com foco contingencial/situacional, os pesquisadores passaram a focar a liderança como teorias neocarismáticas.

As teorias neocarismáticas apresentam três temas comuns. Primeiro, realçam os comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos dos líderes. Segundo, buscam explicar como alguns líderes são capazes de conseguir níveis extraordinários de comprometimento por parte de seus liderados. E terceiro, anulam a complexidade teórica e tentam ver a liderança de forma próxima àquela de uma “pessoa comum”.

A teoria da *liderança carismática* enfatiza que os liderados atribuem capacidades heróicas de liderança quando observam determinados comportamentos do líder.

Um estudo da liderança carismática identificou cinco características que diferenciam os líderes carismáticos dos não carismáticos: os carismáticos têm visão e articulação; estão dispostos a correr riscos por esta visão; são sensíveis às limitações ambientais; têm sensibilidade para as necessidades de seus liderados e exibem comportamentos não convencionais.

A *liderança transacional* é voltada para o tipo de líder que conduz ou motiva seus seguidores na direção de metas estabelecidas por meio de esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. E a *liderança transformacional* em que o líder leva seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização. Os líderes transformacionais têm consideração individualizada às preocupações e necessidades de desenvolvimento de seus liderados, são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo.

Segundo Robbins (2002, p.320), a *liderança visionária* “é a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização ou unidade organizacional, que tem como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria”. O líder visionário deve ter capacidade de explicar a visão para as outras pessoas, expressar essa visão não só verbalmente, mas também pelo seu comportamento e expandir sua visão para diferentes contextos.

Para Bennis e Nanus (1998), a liderança pode ser resumida sob três contextos: *comprometimento, complexidade e credibilidade*. Os líderes fracassam em instilar visão, objetivos e confiança nos seus seguidores; não praticam a delegação e isso leva os empregados à falta de comprometimento com o trabalho. A rapidez das mudanças torna os problemas das organizações mais complexos, com efeitos profundos sobre a liderança, que se vê diante de técnicas de administração menos efetivas e obsoletas. A informação, o pensamento linear e as estratégias aperfeiçoadas não estão à altura da turbulência do clima empresarial da atualidade. Diante da complexidade, a credibilidade dos líderes passou a ser questionada e desafiada, deixando a impressão de que insegurança é a norma.

Diante deste contexto de mudanças e incertezas a liderança parece deslizar cada vez mais rapidamente e sem direção. Sobreviver a esse novo tempo exige flexibilidade e consciência por

parte dos líderes, bem como dos seguidores. Os objetivos maiores de paz e prosperidade devem girar em torno de uma comunicação mais eficiente e de crenças ampliadas.

Falta nesta “nova era” uma questão que tem sido sistematicamente omitida: *poder* que é a energia básica para iniciar e sustentar a ação, traduzindo a intenção para realidade, a qualidade sem a qual os líderes não podem liderar.

Russell *apud* Bennis e Nanus (1998, p. 13) disse: “O conceito fundamental em ciência social é o poder, no mesmo sentido em que a energia é o conceito fundamental em Física”. Ignorar isto leva o curto-circuito transacional humano. O poder é considerado uma das forças mais conhecidas, é a atuação e o impulso sentido desde o nascimento até a morte, implícito em toda a interação humana-familiar, sexual, ocupacional, nacional e internacional – secreta ou abertamente.

Ao longo dos anos esta energia social básica foi encoberta e parece não ser mais possível reconhecê-la. É o elemento mais necessário e menos confiável, entre os exigidos para o progresso humano.

Na compreensão de Bennis e Nanus (1998), o poder tem sido mal usado. Historicamente os líderes têm controlado ao invés da expressão, e mantiveram seus seguidores parados, ao invés de mantê-los em evolução. O poder deve ser percebido pelo que realmente é, ou seja, o recíproco é liderança. A liderança transformadora faz o uso sábio do poder.

A liderança efetiva pode movimentar as organizações de seu estado corrente para futuros, criar visões de oportunidade, instilar comprometimento nos empregados, injetar novas culturas e estratégias que focam energia e recursos.

Estes líderes assumem a responsabilidade de remoldarem as práticas organizacionais, objetivando sua adaptação às mudanças, delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar.

Bennis e Nanus (1998) relatam um estudo desenvolvido por eles por meio de entrevistas com noventa pessoas; sendo sessenta executivos bem sucedidos, todos presidentes de empresas ou do conselho de administração, e trinta com líderes com altos postos no setor público. Após

dois anos de estudos, procurando identificar pontos em comum ou quaisquer sementes de verdade sobre liderança, desenvolveram quatro temas, incorporados em todos os noventa líderes:

- **Estratégia I:** atenção através da visão.
- **Estratégia II:** significado através da comunicação.
- **Estratégia III:** confiança através de posicionamento.
- **Estratégia IV:** a colocação do eu através de (1) autoconsideração positiva e (2) o fator Wallenda.

Estratégia I – atenção através da visão. Todos os entrevistados tinham um programa de trabalho e grande interesse pelos resultados. Os resultados obtêm atenção. As visões ou intenções são fortes e atraem as pessoas para elas, geram confiança, inspiram, transformam o propósito da ação.

Estratégia II – significado através da comunicação. Transmitir a mensagem de forma inequívoca em cada nível é uma chance perfeita, a comunicação cria significado para as pessoas. É a maneira pela qual as pessoas ou grupos podem se alinhar em apoio às metas de uma organização.

Estratégia III – confiança através de posicionamento. A confiança atenua o atrito natural entre as pessoas, implica responsabilidade, previsibilidade, segurança. É difícil descrever ou conceituar confiança. Sabe-se que os líderes em que se tem confiança são previsíveis, suas posições são conhecidas, claras, persistência, dedicação, constância e confiabilidade são inerentes ao líder que adota esta estratégia.

Estratégia IV – o posicionamento do eu através de autoconsideração positiva – a liderança é essencialmente uma questão humana. Todos os líderes estudados despendiam 90% de seu tempo com os problemas das pessoas, para isto a administração do eu é fundamental, pois um líder pode causar mais mal do que bem a um liderado. Reconhecer os pontos fortes e fracos, ter uma autoconsideração positiva, capacidade para discernir o ajustamento das habilidades exigidas do cargo são componentes fundamentais para estes líderes.

O fator Wallenda (Karl Wallenda – o grande malabarista – cuja vida entrava em fogo cada vez que ele andava sobre a corda), refere-se à aprendizagem. Toda aprendizagem envolve um pouco de “falha”, algo a partir do qual uma pessoa pode continuar a aprender.

Para que ocorra a liderança de sucesso é necessária uma fusão entre autoconsideração positiva e otimismo quanto a uma consequência desejada.

Bennis e Nanus (1998) concluíram em seus estudos que grandes líderes são todos como o arqueiro Zen, que desenvolve suas habilidades até o ponto em que o desejo de atingir o alvo se extingue, homem, seta e alvo se tornam componentes indivisíveis do mesmo processo.

Kouzes e Posner (1997) em seus estudos sobre liderança descobriram cinco regras básicas que permitem aos líderes fazerem coisas extraordinárias. São elas: desafiar o estabelecido; inspirar uma visão compartilhada; permitir que os outros ajam; apontar o caminho e encorajar o coração.

Desafiar o estabelecido – líderes são pessoas que almejam penetrar o desconhecido, envolvem em desafios, em mudanças no *status quo*. Os líderes necessariamente não precisam ser os criadores de novos produtos, serviços ou processos, mas estão dispostos a correr riscos, inovar e experimentar, objetivando encontrar novas maneiras de fazer as coisas, reconhecer as boas idéias e apoiá-las, ter o desejo de desafiar o estabelecido. Inspirar uma visão compartilhada – líderes inspiram visões, sonhos e têm uma crença absoluta nesses sonhos e confia em sua própria capacidade de fazer com que esses sonhos se tornem realidade.

Sabe-se que não existem líderes sem liderados, na visão compartilhada, o líder deve conhecer seus seguidores e falar a linguagem deles, instilam vida nas esperanças e nos sonhos capazes de enxergar as possibilidades do futuro. Os líderes exemplares comunicam por meio da linguagem vívida e do estilo expressivo sua paixão.

Permitir que os outros ajam – a liderança é um esforço coletivo. Os líderes exemplares encorajam os outros a realizar um bom trabalho, a desenvolver senso de equipe, compromisso. Esses líderes permitem que os outros ajam, o relacionamento é fundamentado na credibilidade e na confiança. Apontar o caminho, líderes vão à frente, dão exemplo e constroem compromisso

por meio de ações diárias que criam o progresso e o impulso, para isso, é necessário ser claro quanto aos princípios básicos de ação.

Encorajar o coração – líderes amam o que fazem e mostram às pessoas que elas podem vencer.

Kouzes e Posner (1997, p.33) definiram liderança como “a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Os líderes por meio de sua credibilidade mobilizam os outros para que queiram agir, enquanto ocupantes de cargos de autoridade podem levar as pessoas a fazer algo devido ao poder que possuem. Existe uma diferença entre arregimentar apoio e dar ordens, entre conquistar compromisso e impor obediência. Os líderes pelas suas ações em desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar, obtém credibilidade.

De acordo com Glasser *apud* Kofman (2002, p.310), “*os managers* deverão adotar o papel de líderes”.

- Um líder é responsável pela consistência entre o propósito e a identidade transcendente da organização. O líder é totalmente responsável por assegurar que haja um futuro para as pessoas a quem lidera. Para que os trabalhadores produzam um trabalho de qualidade e ponham seu esforço e compromisso na tarefa, devem estar convencidos de que ali, na empresa, há um futuro para eles.
- Os trabalhadores trabalham no sistema. O líder trabalha sobre o sistema, até ver que esse sistema gera produtos com a maior qualidade ao mais baixo possível (cuidando dos seres humanos que nele operem). O líder é responsável pelo sistema como um todo.

Provavelmente a melhor definição do grande líder, foi dada há mais de 2000 anos por Lao Tsé citado em Kofman (2002 p.312):

O pior líder é aquele a quem o povo despreza.
O bom líder é aquele a quem o povo reverencia.
O grande líder é aquele que faz o povo dizer:
“Incrível, fomos nós que fizemos... e sozinhos!”.

Capítulo 3

Metodologia

Para o atendimento dos objetivos, tanto geral quanto específicos foi elaborada uma metodologia que busca quantificar, fazendo uso de ferramental estatístico adequado, o processo de liderança e gestão da qualidade nas organizações.

A **figura 3.1** ilustra o fluxo lógico da metodologia adotada e em seguida são discutidos cada item separadamente.

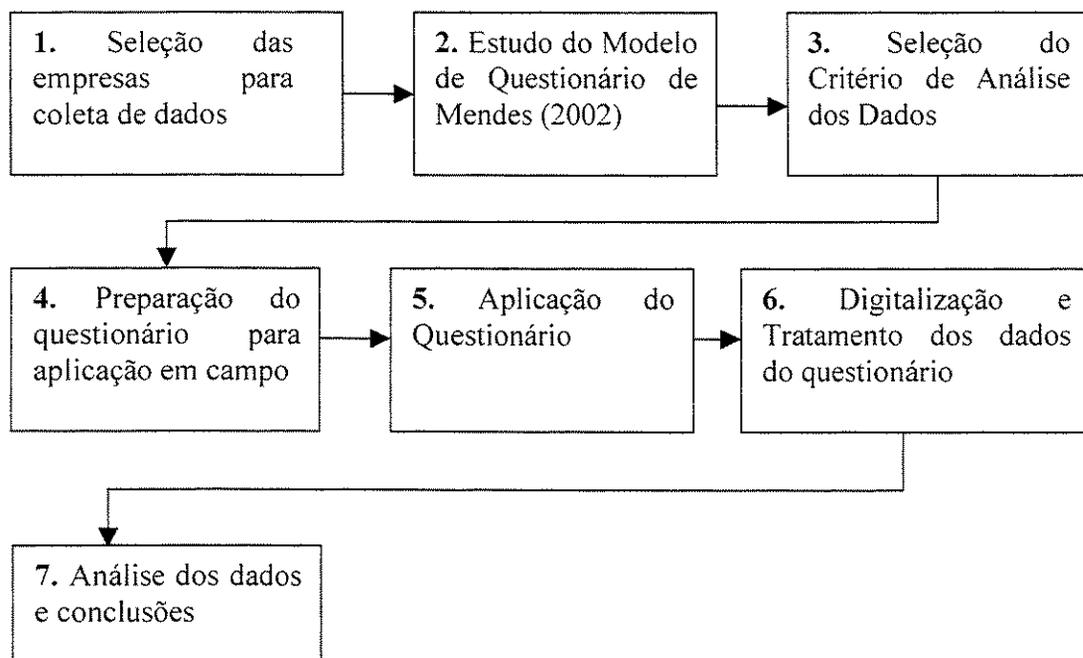


Figura 3.1 – Ilustração esquemática da metodologia adotada.

3.1 Seleção das empresas para coleta de Dados

As empresas utilizadas como base de coleta de dados deste trabalho foram selecionadas seguindo critérios de porte, segmento de atuação e facilidade de acesso. Estas empresas, atendendo ao termo de confidencialidade de informações, foram tratadas como sendo Empresa A, B, C.

3.2 Estudo e Adaptação do Modelo de Questionário de Mendes (2002)

A revisão bibliográfica deste estudo permitiu perceber a pertinência do modelo de questionário proposto e testado por Mendes (2002) que enumera os níveis de respostas permitidos atendendo a uma escala gradual de cinco elementos que vai desde “discordo plenamente” a “concordo plenamente”.

O modelo de Mendes (2002) foi adaptado para as necessidades deste estudo fazendo-se uma divisão do questionário em três grandes blocos de perguntas relacionadas a um tema específico, ou seja, Organização do Trabalho, Liderança e Processo Decisório e Foco no Cliente.

Tendo os três blocos delineados tematicamente, foram elaboradas as questões buscando identificar aspectos pontuais em cada tema:

- Organização do trabalho, objetivando verificar a integração das equipes, a utilização racional dos recursos e a sistematização dos processos em prol de melhorias contínua.
- Liderança e processo decisório, verificando a relação líder-liderado no processo decisório, a delegação de autoridade e responsabilidade, comprometimento, processo de comunicação e feedback do desempenho.
- Foco no cliente, propondo verificar se a empresa está centrada no nível de satisfação dos clientes, nos requisitos de qualidade.

3.3 Seleção dos critérios de análise dos dados

Ao recepcionar os questionários, preenchidos em campo, estes deverão ser submetidos a um critério de análise para serem quantificados e posteriormente analisados e inferidos tendo como base o referencial teórico adotado.

Como o modelo de questionário proposto por Mendes (2002) propõe uma escala gradativa, notou-se uma grande aplicabilidade de uma análise estatística denominada por Resposta Média Padronizada (RMP).

Esta análise permite que a partir de uma amostra de elementos qualitativos sejam calculados índices, baseados em pesos, para se determinar o quanto se concorda ou discorda em determinada questão.

Primeiramente estabeleceu-se pesos a cada uma das cinco respostas do questionário. A Tabela 3.1 mostra o peso estabelecido a cada elemento de resposta do questionário.

Elemento de Resposta	Peso
Concordo Plenamente	2
Concordo em Parte	1
Neutro	0
Discordo em Parte	-1
Discordo Plenamente	-2

Tabela 3.1: Valores da Resposta Média Padronizada (RMP).

O índice RMP pode ser calculado com a seguinte expressão, conhecendo-se o percentual de resposta de cada elemento:

$$RMP = \sum_{i=1}^5 f_i \cdot p_i$$

onde, f é a frequência encontrada em cada uma das cinco respostas de cada uma das questões e p é seu respectivo peso, convencionado segundo a **Tabela 3.1**.

Para exemplificação do procedimento de cálculo, toma-se os valores da **Tabela 3.2** como fonte de evidências providas pela aplicação de 21 questionários:

Item	Resposta	Quantidade	Percentual
1	Concordo Plenamente	3	14,28%
2	Concordo em Parte	10	47,62%
3	Neutro	5	23,39%
4	Discordo em Parte	2	9,52%
5	Discordo Plenamente	1	4,76%
Total		21	100%

Tabela 3.2: Exemplo da Rotina de Cálculo do índice RMP. Dados Coletados.

Multiplicando, em notação decimal, a coluna percentual pelos pesos adotados na **Tabela 3.1** obtém os valores listados na **Tabela 3.3**. A linha de RMP é o somatório dos itens de 1 a 5 desta mesma tabela que corresponde à resposta média padronizada.

Item	Algoritmo de Cálculo	Resultados
1	0.1428 * (2)	0,2856
2	0.4762 * (1)	0,4762
3	0.2339 * 0	0
4	0.0952 * (-1)	-0,0952
5	0.0476 * (-2)	-0,0952
RMP		0,5714

Tabela 3.3: Exemplo da Rotina de Cálculo do índice RMP. Percentual x Pesos.

O índice RMP calculado (0,5714), para o exemplo, mostra que o resultado estaria mais próximo do nível do “Concordo em Parte”.

Após aplicar este cálculo a cada uma das 29 questões, os índices, ainda separados em blocos, foram comparados graficamente e correlacionados com o referencial teórico.

3.4 Preparação do questionário para aplicação em campo

Buscando uma melhor qualidade nas respostas, os blocos temáticos foram desfeitos e as questões distribuídas no questionário aleatoriamente. Isto propiciou uma menor probabilidade de influência nas respostas das questões.

O modelo do questionário aplicado encontra-se no anexo I

3.5 Aplicação dos Questionários

Tendo o formulário finalizado e os critérios de análise delineados, os questionários foram aplicados para a coleta de dados. As empresas foram contatadas e após os devidos procedimentos de autorização de acesso os questionários foram aplicados a todos os níveis hierárquicos.

3.6 Tratamento dos Dados

Com os questionários respondidos os dados foram digitalizados e tratados em meio computacional com o uso de planilhas eletrônicas. Cada arquivo de planilha possui os resultados de uma empresa, totalizando, assim, três arquivos no total e cada planilha possui a análise dos dados de um bloco temático.

A equação e os pesos apresentados no item 3.3 foram aplicados sobre os resultados e os índices RMP foram plotados em gráficos.

Ao final da digitalização e tratamento de dados foi gerada uma planilha contendo um gráfico comparativo das três empresas em cada um dos blocos.

3.7 Análise e Inferência dos dados

Com os gráficos gerados os dados foram analisados com maior clareza observando-se os resultados discrepantes e coincidentes buscando explicar suas causas.

Capítulo 4

Resultados e discussões

Antes de entrar efetivamente nos resultados serão caracterizadas as empresas em que foi realizada a pesquisa. As empresas foram denominadas de:

Empresa A – é uma empresa familiar, do ramo farmacêutico (vendas de produtos e prestação de serviços), 50 empregados, lotados na Administração Central e duas lojas localizadas em pontos estratégicos na cidade de Goiânia.

A estrutura organizacional da empresa é composta de: diretores (marido e mulher); gerentes, consultores de vendas, caixas, auxiliares (englobando: estoquistas, entregadores, apoio logístico, escriturários e serviços gerais) e *Office boy*.

Há três anos a empresa iniciou um processo de reestruturação, definindo as atividades e responsabilidades das áreas/cargos. Atualmente trabalha com alguns critérios da qualidade - Planejamento Estratégico, Gestão de Processos, Liderança, Tecnologia, 5S e constrói uma comunidade de aprendizagem (*Learning Organization*).

A aplicação dos questionários foi realizada pessoalmente pela mestranda, nas dependências da empresa, no período de 23 a 25/08/2004, considerando os turnos de trabalho e a disponibilidade dos empregados para responder. As orientações para preenchimento foram lidas individualmente com cada respondente, em média eles gastaram 15 minutos para responder. Os questionários receberam um número, ao devolver o próprio empregado colocava-o em um envelope à parte, objetivando resguardar o anonimato. Trinta e oito empregados responderam a pesquisa.

Empresa B – é uma empresa afiliada do ramo de comunicação. Sua estrutura organizacional é composta por 72 empregados, sendo: diretor geral, gerentes, editores, repórteres, locutores, cinegrafistas, produtores, auxiliares de produção, assistente comercial e marketing, atendimento publicitário, operadores, motorista. Está em fase de discussão para promover estruturação da empresa, incluindo: descrição dos processos; programas de qualidade e capacitação profissional, dentre outros.

A aplicação dos questionários foi realizada pessoalmente pela mestranda e pelo diretor geral, (considerando o horário de trabalho, vários empregados realizam trabalho externo: repórteres, cinegrafistas, locutores, etc.) motivo pelo quais os questionários foram aplicados pelo diretor, no período de 04 a 10/03/2005. Os procedimentos para aplicação foram idênticos à empresa A. Quarenta e nove empregados responderam a pesquisa.

Empresa C – é uma empresa que atua no ramo de comércio de material fotográfico, eletro eletrônico, telefones, ótica e prestação de serviços de revelações e ampliações fotográficas e óticos. Possui 1680 empregados lotados na matriz e em diversas lojas localizadas em Goiânia, em cidades do interior do Estado, e em alguns estados brasileiros e Distrito Federal. A pesquisa foi realizada somente no segmento ótico, nas lojas de Goiânia e consta em sua estrutura: gerentes, subgerentes, vendedores, promotores de vendas, crediaria, assistente comercial e caixas, num total de 50 empregados.

O procedimento para aplicação dos questionários seguiu o mesmo padrão das empresas A. O período de realização foi de 21 a 28/03/2005. Trinta e três empregados responderam o questionário.

Os resultados apresentados neste trabalho estão estruturados em duas seções. A primeira aborda a análise individual de cada fator e por empresa. A segunda mostra uma análise comparativa de cada fator nas três empresas.

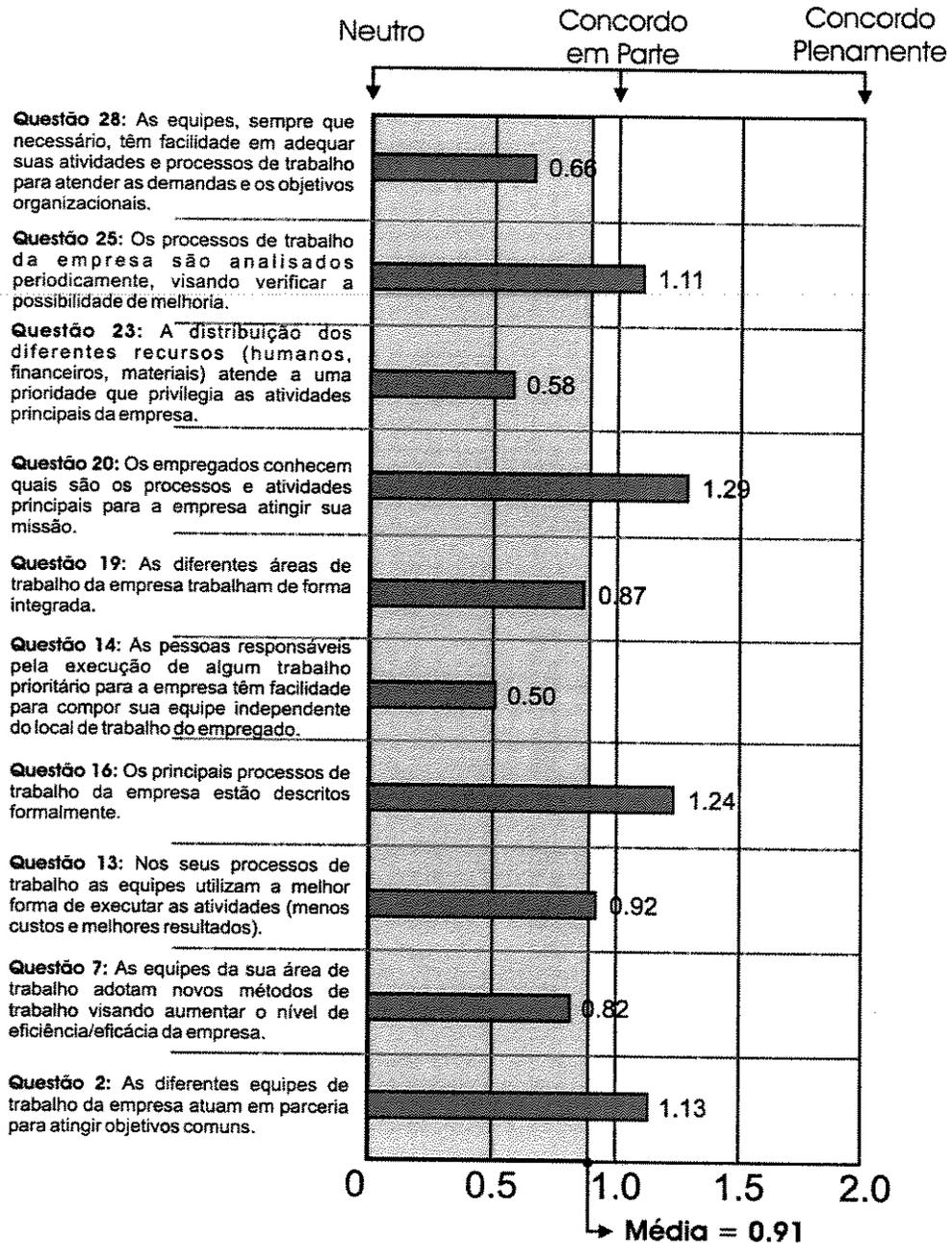
Visando ter uma melhor visualização do comportamento dos valores encontrados e preservando aspectos estéticos, os gráficos são apresentados dentro das escalas numéricas úteis, ou seja, ocultou-se as escalas cujas respostas não atinjam determinados valores.

Os valores das respostas e seus respectivos algoritmos de cálculo encontram-se em tabelas nos anexos III, IV e V.

Organização do Trabalho

Empresa A

(Resposta Média Padronizada)



Fonte: Questionário da Pesquisa

Gráfico 4.1: RMP da Empresa A para o fator Organização do Trabalho.

Os resultados apresentados demonstram na percepção dos empregados pesquisados, a concordância em relação as variáveis que compõe o *fator organização do trabalho*. Destaca-se o conhecimento dos processos (RMP = 1.29); a descrição dos processos (RMP = 1.24); a parceria de equipes (RMP = 1.13) e a avaliação dos processos (RMP = 1.11). Esses resultados indicam que a empresa está atenta à organização do trabalho, visando eficiência/eficácia, principalmente na qualidade dos produtos e prestação de serviços. Um dos objetivos deste trabalho é verificar a organização dos processos, uma vez que este fator é relevante para uma boa prática de liderança e qualidade.

Considerando que a média das respostas padronizadas do *fator organização do trabalho* é (RMP = 0.91), os resultados apresentados evidenciam, na percepção dos empregados, que a empresa tem organização nos seus processos.

O baixo resultado apresentado quanto à autonomia que as equipes têm para compor sua equipe independente do local de trabalho (RMP = 0.50) e adequação de suas atividades e processos de trabalho (RMP = 0.66), é coerente com o ramo de atividade da empresa. É necessário ter conhecimento técnico para desempenhar as atividades principais, conseqüentemente um empregado não pode simplesmente ser descolado para contribuir com outra área, precisa ter qualificação adequada, seguir os padrões estabelecidos pelos órgãos competentes do setor e da própria empresa.

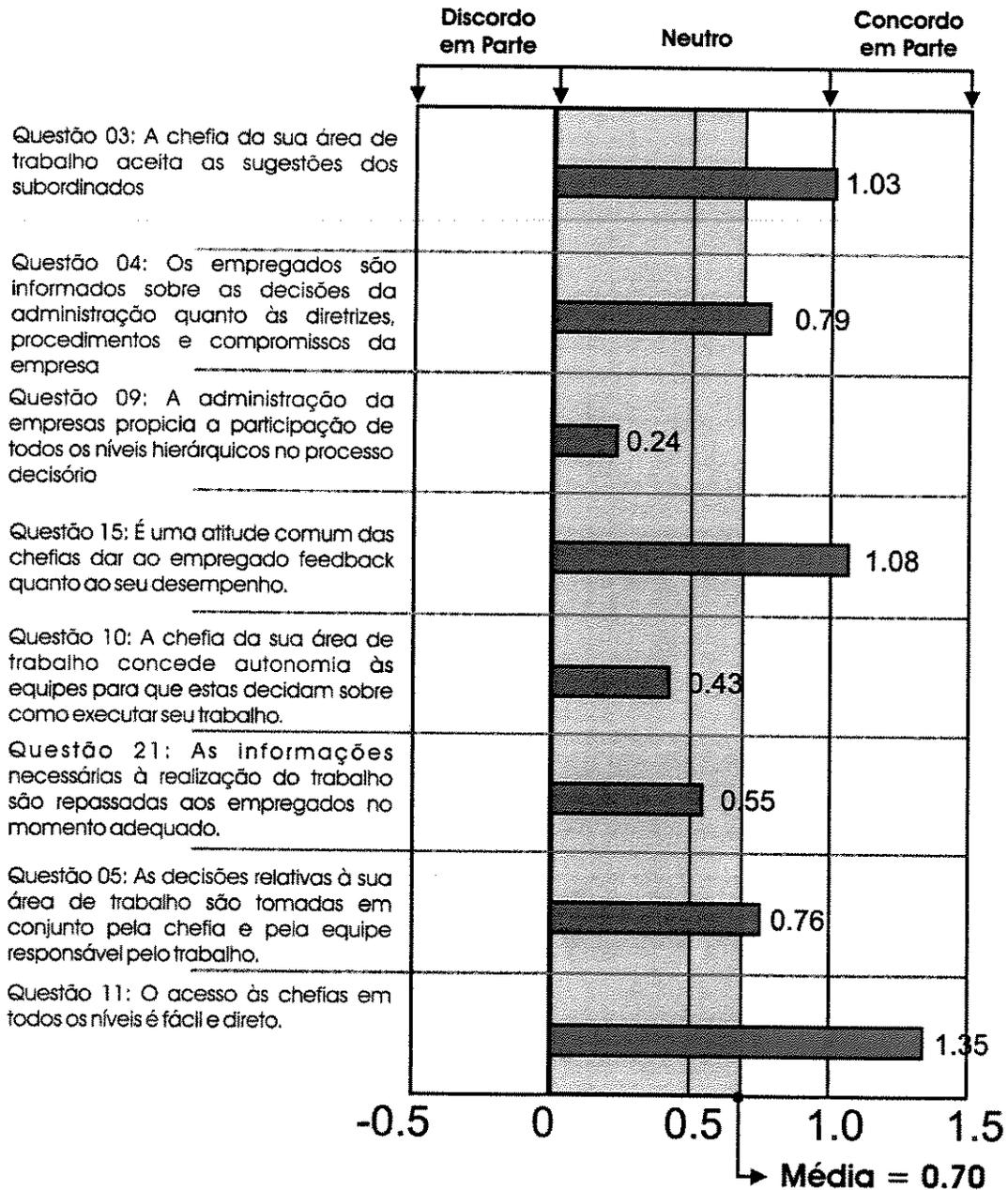
Quanto à integração das diferentes áreas (RMP = 0.87) e novos métodos dentro da própria equipe (RMP = 0.82), os empregados concordam em parte, continuam tendo que seguir padrões e normas, mas com certa flexibilidade para inovação.

As diferentes áreas de trabalho da empresa trabalham de forma integrada (RMP = 0.87) e as diferentes equipes de trabalho da empresa atuam em parceria para atingir objetivos comuns (RMP = 1.13), reforçam mais uma vez a importância do trabalho técnico e a clareza que todos têm dos objetivos da empresa. Para atingir os objetivos da empresa todos trabalham em equipe, enquanto integração de áreas é necessário ter conhecimento específico. Para se ter qualidade é fundamental o envolvimento e comprometimento de todos. Os resultados apresentados apontam que nesta empresa há integração de equipes.

Liderança e Processo Decisório

Empresa A

(Resposta Média Padronizada)



Fonte: Questionário da Pesquisa

Gráfico 4.2: RMP da Empresa A para o fator Liderança no Processo Decisório.

Os resultados apresentados em relação as variáveis *liderança e processo decisório* demonstram a concordância dos empregados a esses itens. Destaca-se: o acesso fácil e direto às chefias (RMP = 1.35); o *feedback* constante em relação ao desempenho (RMP = 1.08); e a aceitação de sugestões pelas chefias (RMP = 1.03).

Para ser um líder eficaz, algumas características devem estar presentes tais como: visão; confiança; comunicação transparente.

Para esse fator liderança e processo decisório a média da RMP foi de 0.70. Os resultados apresentados indicam a presença de gerentes/líderes nessa empresa. O acesso fácil e direto, o *feedback* constante e aceitação de sugestões, evidenciam que os empregados têm uma relação de confiança e facilidade de comunicar com os seus gerentes.

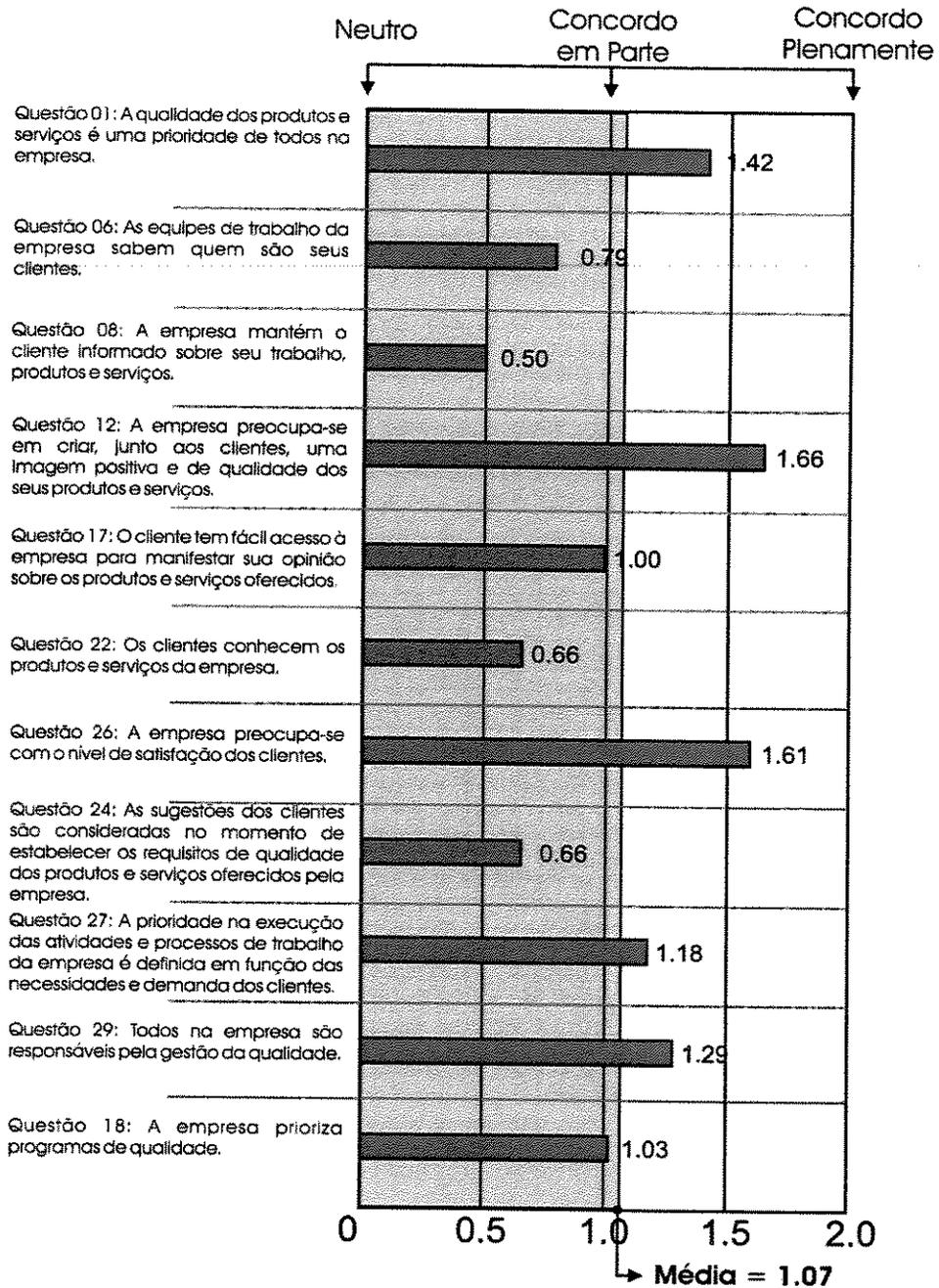
Os empregados concordam em parte quanto à autonomia para decidirem sobre como executar suas atividade (RMP = 0.43), reforça mais uma vez o ramo de atividade da empresa, os empregados devem seguir normas e procedimentos estabelecidos pelos órgãos competentes do setor. No entanto as decisões relativas à sua área de trabalho são tomadas em conjunto (RMP= 0.76) evidenciando, portanto que a qualidade do trabalho não é afetada.

A administração da empresa propicia a participação de todos os níveis no processo decisório (RMP = 0.24). Esse resultado é contraditório a aceitação de sugestões (RMP = 1.03). A chefia aceita as sugestões, mas a tomada de decisão é centralizada, apontando também, para a demora ao repassar as informações aos empregados (RMP = 0.55). Reforçando o conceito de centralização em empresa familiar.

Foco no Cliente

Empresa A

(Resposta Média Padronizada)



Fonte: Questionário da Pesquisa

Gráfico 4.3: RMP da Empresa A para o fator Foco no Cliente

De acordo com os resultados apresentados está evidenciado, na percepção dos empregados o grau de concordância em relação às variáveis que compõe o *fator foco no cliente*. Destaca-se: a empresa preocupa-se em criar junto aos clientes uma imagem positiva e de qualidade dos seus produtos e serviços (RMP = 1.66); a preocupação com o nível de satisfação dos clientes (RMP = 1.61), a qualidade dos produtos e serviços (RMP = 1.42), responsabilidade de todos pela qualidade (RMP = 1.29) e a prioridade na execução das atividades e processos de trabalho em função das necessidades dos clientes (RMP = 1.18).

Para o fator foco no cliente a média RMP foi de 1.07. Os estudos sobre qualidade enfatizam a importância de satisfazer as necessidades dos clientes. Os resultados apresentados evidenciam, na percepção dos empregados, o valor que a empresa atribui a este fator, iniciando pela preocupação da imagem positiva junto aos clientes, da qualidade dos produtos e serviços bem como da efetiva qualidade e com o nível de satisfação dos clientes. E o comprometimento de todos pela gestão da qualidade.

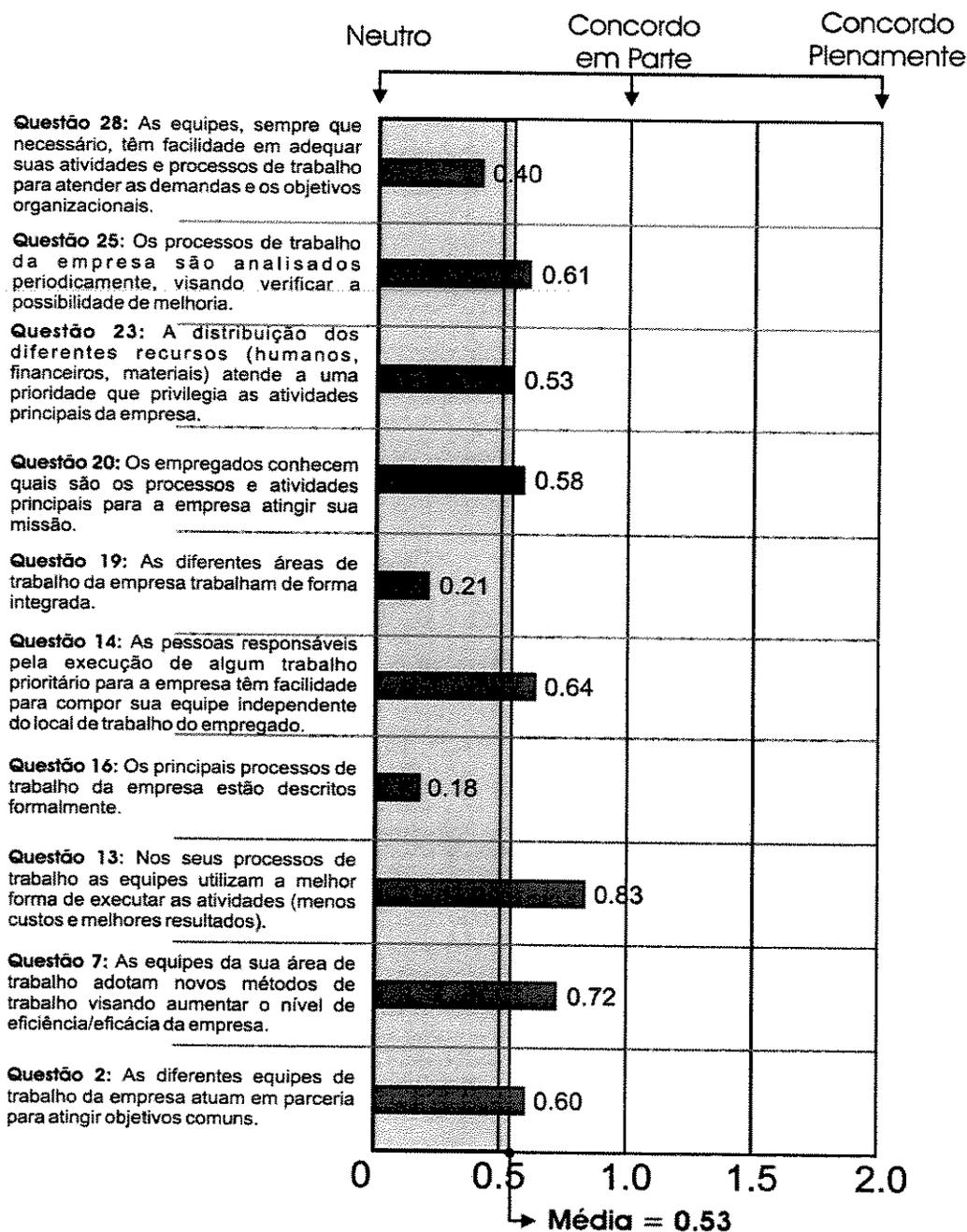
Como foi dito na caracterização da empresa, ela está desenvolvendo algumas ferramentas da qualidade e isto foi evidenciado quando os empregados responderam à questão se a empresa prioriza programas de qualidade (RMP = 1.03).

Os clientes conhecem os produtos e serviços da empresa (RMP = 0.66). As sugestões dos clientes são consideradas para estabelecer os requisitos da qualidade dos seus produtos e serviços (RMP = 0.66). A empresa mantém o cliente informado sobre seu trabalho, produtos e serviços (RMP = 0.50). Esses resultados podem ser um indicativo que a empresa está voltada mais para ações internas do que externas. Coerente, portanto, com os resultados apresentados no fator organização do trabalho, ou seja, a empresa está passando por um processo de reestruturação interna, mas não perdendo o foco no cliente. Outro fator que pode ter influenciado a percepção dos empregados é quanto à natureza dos produtos, os clientes não têm como opinar, existem regulamentações específica e como última análise a localização estratégica das lojas, não possuindo concorrentes próximos.

Organização do Trabalho

Empresa B

(Resposta Média Padronizada)



Fonte: Questionário da Pesquisa

Gráfico 4.4: RMP da Empresa B para o fator Organização do Trabalho

Os resultados apresentados indicam a concordância dos empregados às variáveis que compõe o *fator organização do trabalho*. Destaca-se: nos processos de trabalho as equipes utilizam a melhor forma de executar as atividades (menos custo e melhores resultados) (RMP = 0.83); as equipes adotam novos métodos de trabalho visando aumentar o nível de eficiência/eficácia (RMP = 0.72) e, os responsáveis pela execução de algum trabalho prioritário para a empresa têm facilidade para compor sua equipe independente do local de trabalho (RMP = 0.64).

Para esse fator a RMP foi de 0.53. Os resultados apresentados indicam, na percepção dos empregados, que as equipes valorizam a eficiência/eficácia e a inovação nos métodos de trabalho, e tem facilidade para compor equipes diante de um trabalho prioritário para a empresa.

Os resultados evidenciam que a empresa não tem os seus processos descritos formalmente (RMP = 0.18) e as diferentes áreas não trabalham de forma integrada (RMP = 0.21). Se a empresa não tem processos descritos formalmente é coerente que os empregados não percebam integração entre as áreas. Para Scholtes (1992) a qualidade deve ser gerada a partir exatamente das operações do processo e as ações gerenciais devem centrar atenção no processo. Os dados apresentados indicam, portanto, que na relação processos x qualidade não há nesta empresa ações adequadas.

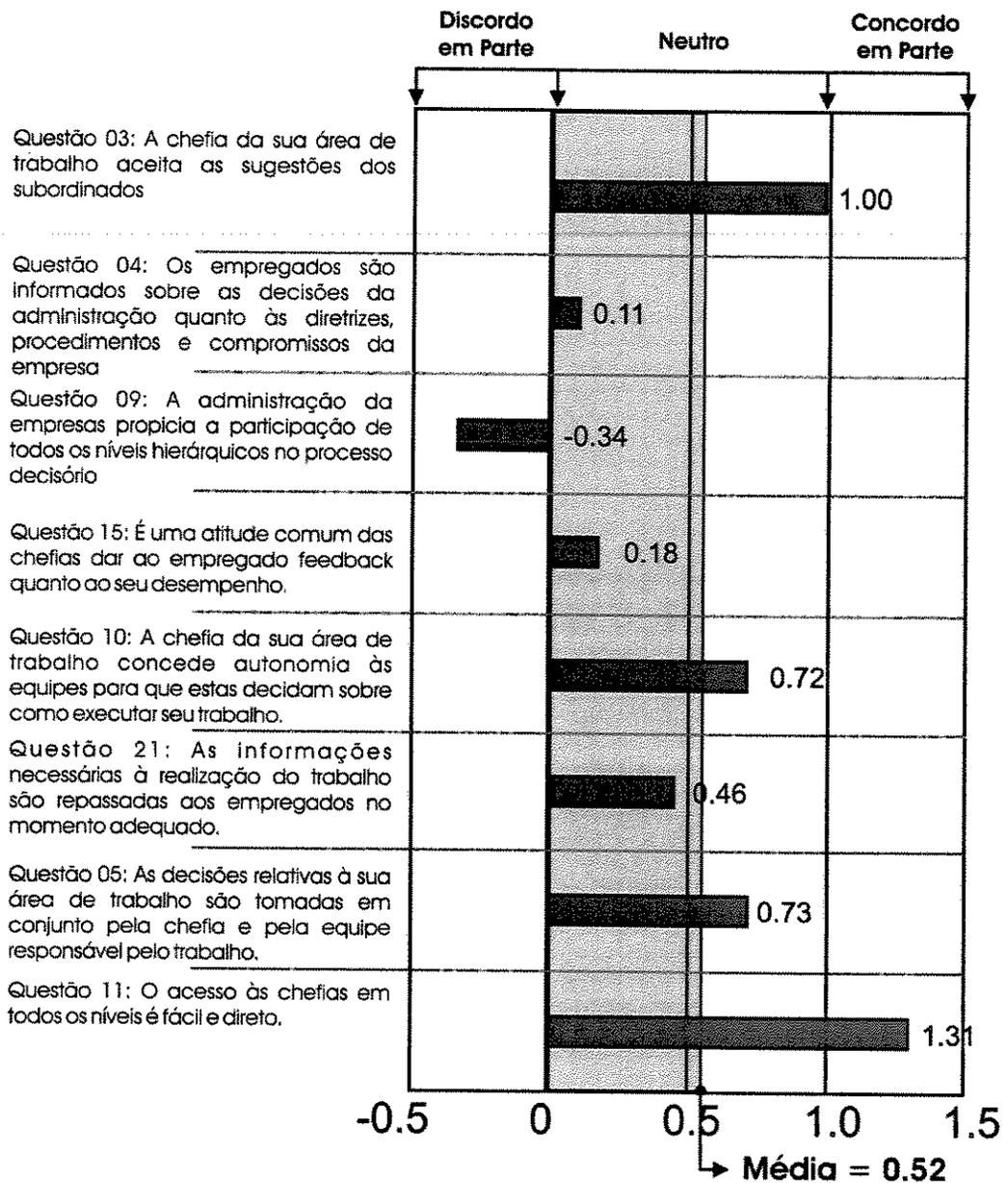
A neutralidade das respostas a outras questões como: as equipes têm facilidade para adequar suas atividades e processos de trabalho para atender os objetivos organizacionais (RMP = 0.40). Os empregados conhecem quais os processos e atividades principais para a empresa atingir sua missão (RMP = 0.58). As diferentes áreas da empresa atuam em parceria para atingir objetivos comuns (RMP = 0.60). A distribuição dos recursos atende a uma prioridade que privilegia as atividades principais da empresa (RMP = 0.53), indica a coerência com a ausência de processos definidos.

Foi dito anteriormente na caracterização da empresa, que ela está em fase de estudos para promover reestruturação. Existe uma “crença” dos empregados de que o ramo de atividade (comunicação televisiva) não permite descrição formal dos processos/padrões, são especialistas e precisam de “liberdade” para executar suas atividades.

Liderança e Processo Decisório

Empresa B

(Resposta Média Padronizada)



Fonte: Questionário da Pesquisa

Gráfico 4.5: RMP da Empresa B para o fator Liderança e Processo Decisório.

Os resultados apresentados indicam a percepção dos empregados quanto ao *fator liderança e processo decisório*. Destaca-se: o acesso às chefias em todos os níveis é fácil e direto (RMP = 1.31), a aceitação de sugestões pela chefia (RMP = 1.00), as decisões relativas à realização do trabalho são repassadas no momento adequado (RMP = 0.73) e a autonomia das equipes para decidirem como executar seu trabalho (RMP = 0.72).

Os resultados apontam algumas características fundamentais de comportamento de gerentes/líderes tais como: confiança e comunicação, os empregados dão sugestões e falam diretamente com as chefias.

Os resultados acima, comparados às outras questões tornam-se contraditórios. A participação de todos os níveis no processo decisório (RMP = -0.34), os empregados são informados sobre as diretrizes, procedimentos e compromissos da empresa (RMP = 0.11), esses dados evidenciam o alto nível de centralização da empresa, as chefias aceitam as sugestões, mas não as consideram no momento de tomar decisões.

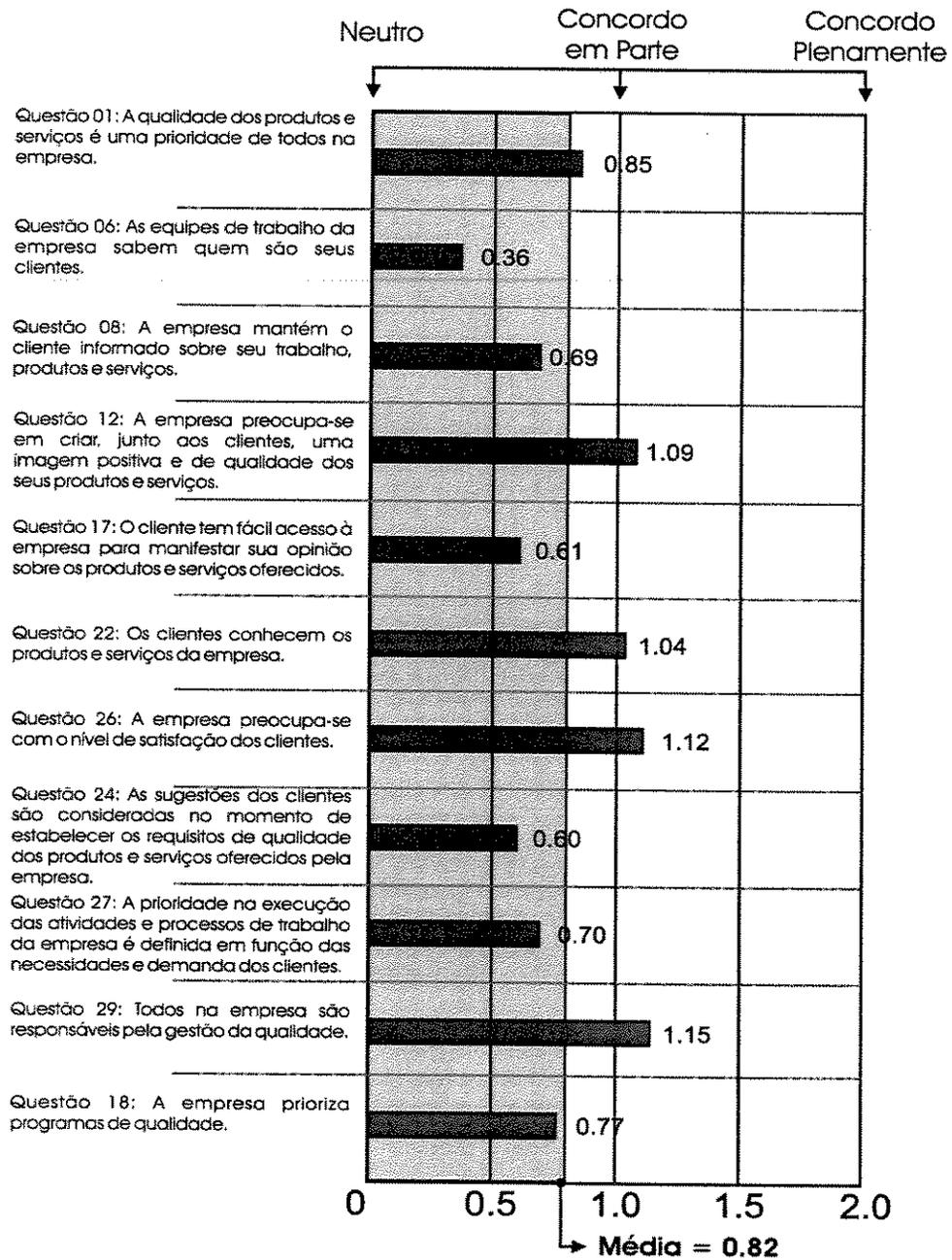
É atitude comum da chefia dar *feedback* quanto ao desempenho dos empregados (RMP = 0.18). As decisões relativas à área de trabalho são tomadas em conjunto (RMP = 0.46). O baixo grau de concordância a esses itens pode ser associado à ausência de processos descritos formalmente. Se a empresa não possui processos descritos formalmente, os gerentes ficam sem parâmetros para avaliar o desempenho dos empregados. Esses resultados apontam também para o ramo de atividade da empresa, em que há uma crença da “liberdade” dos empregados na execução de suas atividades, as equipes ou cada um trabalha de forma isolada.

Como foi dito anteriormente, a empresa está em fase de estudos para realizar uma reestruturação, pois tem conhecimento que está em um mercado altamente competitivo.

Foco no Cliente

Empresa B

(Resposta Média Padronizada)



Fonte: Questionário da Pesquisa

Gráfico 4.6: RMP da Empresa B para o fator Foco no Cliente.

Os resultados apresentados demonstram a percepção dos empregados em relação ao fator *foco no cliente*. Destaca-se: todos são responsáveis pela gestão da qualidade (RMP = 1.15). A empresa preocupa-se com o nível de satisfação dos clientes (RMP = 1.12). A empresa preocupa em criar uma imagem positiva e de qualidade dos seus produtos e serviços (RMP = 1.09). Os clientes conhecem os produtos e serviços da empresa (RMP = 1.04). A qualidade dos produtos e serviços é prioridade de todos na empresa (RMP = 0.85).

Para esse fator a média RMP foi de 0.82. Os dados acima evidenciam que, enquanto empresa, eles sabem que a mesma preocupa-se com os aspectos voltados para a qualidade.

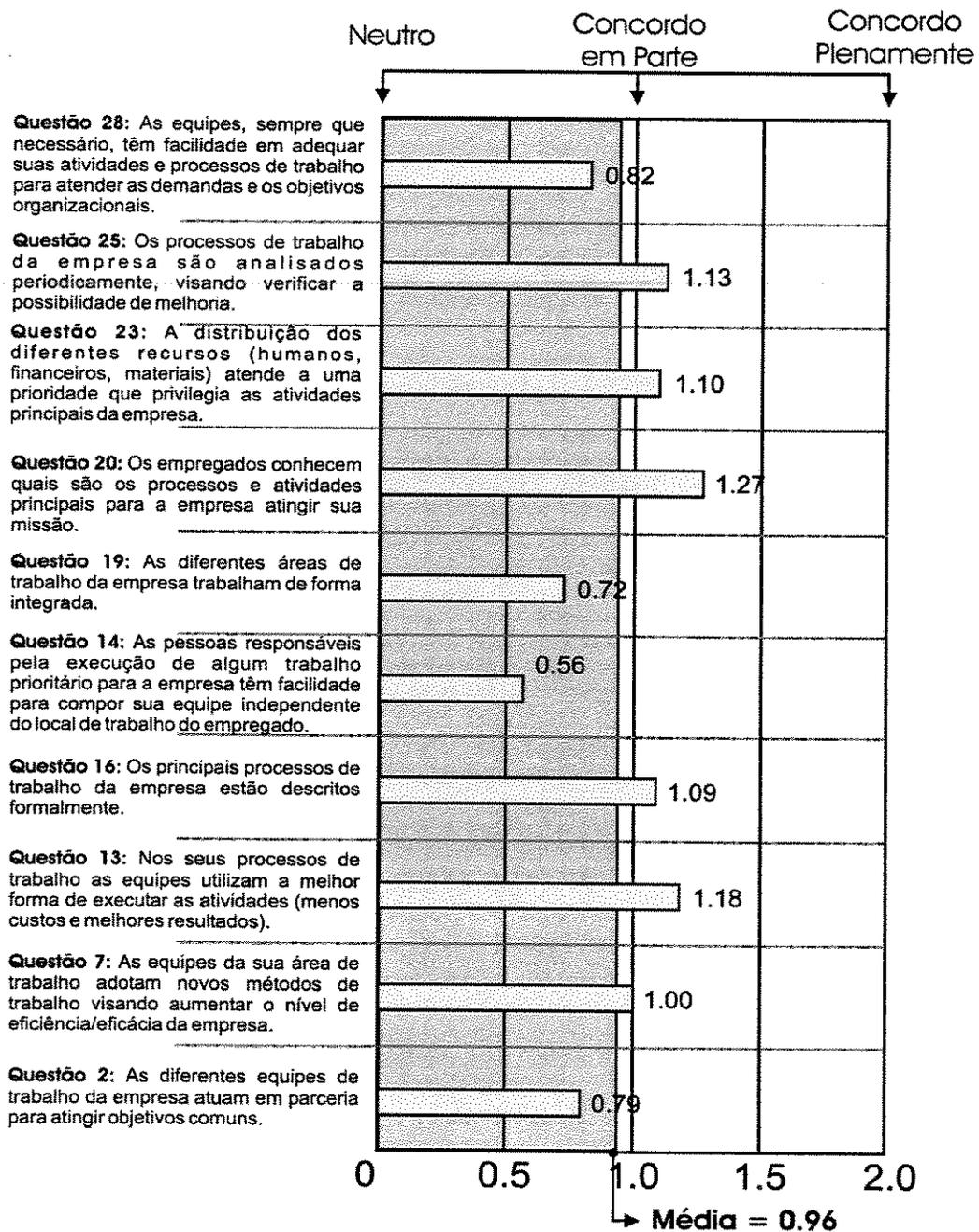
As equipes de trabalho sabem quem são seus clientes (RMP = 0.36). Esse resultado confirma o resultado apresentado no fator organização do trabalho, em que o trabalho é realizado de forma isolada, sem visão sistêmica.

As sugestões dos empregados são consideradas no momento de estabelecer os requisitos de qualidade dos produtos e serviços (RMP = 0.60). O cliente tem fácil acesso à empresa para manifestar sua opinião sobre produtos e serviços (RMP = 0.61). A empresa mantém o cliente informado sobre seu trabalho, produtos e serviços (RMP = 0.69). Esses dados considerados como concordo em parte, sinalizam que a empresa não está focada no cliente, o que torna muito significativo pelo ramo de atividade (comunicação televisiva).

Organização do Trabalho

Empresa C

(Resposta Média Padronizada)



Fonte: Questionário da Pesquisa

Gráfico 4.7: RMP da Empresa C para o fator Organização do Trabalho.

Os resultados apresentados demonstram a percepção dos empregados em relação ao fator *organização do trabalho*. Destaca-se: os empregados conhecem quais são os processos e atividades principais para a empresa atingir sua missão (RMP = 1.27). Nos seus processos de trabalho as equipes utilizam a melhor forma de executar as tarefas, eficiência/eficácia (RMP = 1.18). Os processos de trabalho da empresa são analisados periodicamente (RMP = 1.13). A distribuição dos recursos (humanos, financeiros, materiais) privilegia as atividades principais da empresa (RMP = 1.10). Os principais processos de trabalho da empresa são descritos formalmente (RMP = 1.09).

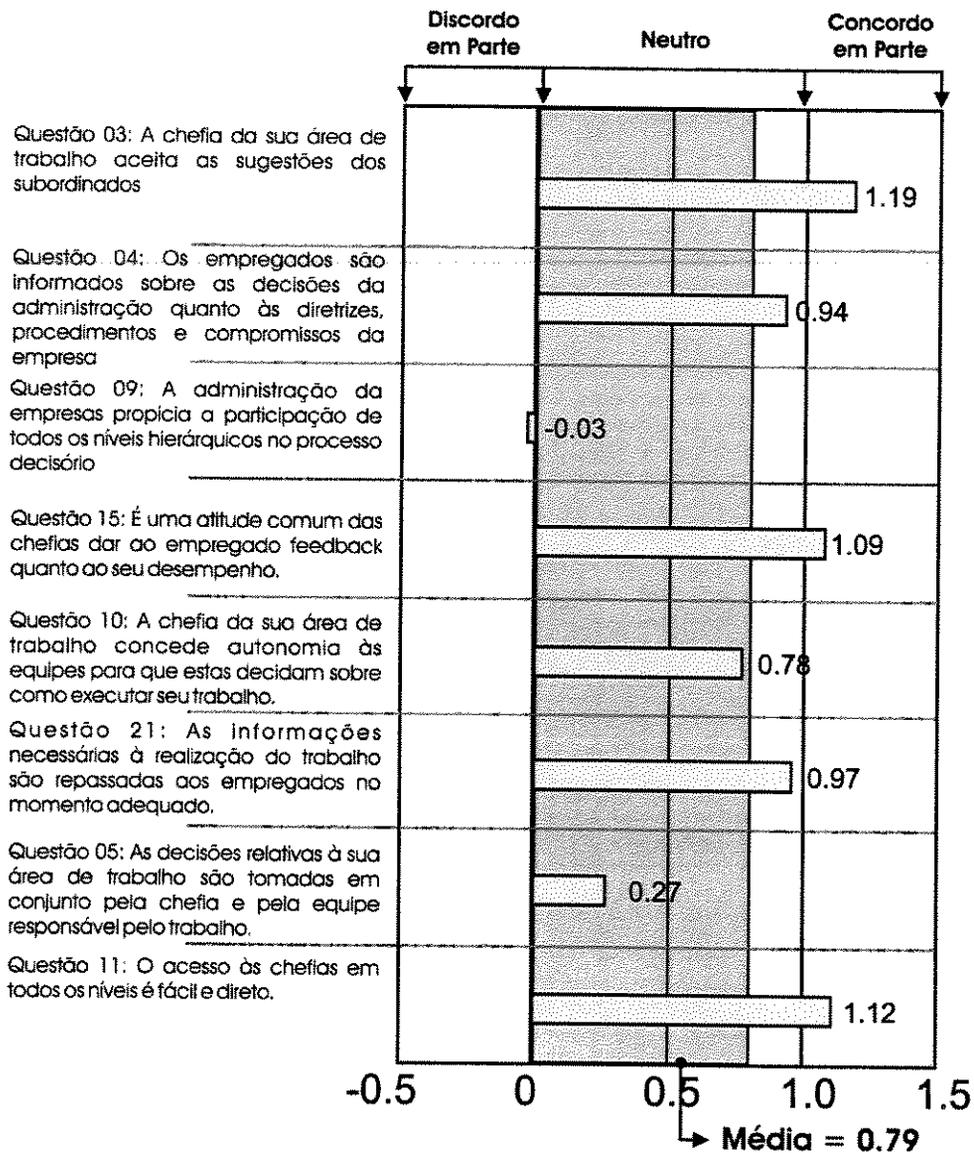
A média das respostas padronizadas no fator organização do trabalho foi (RMP = 0.96). Os resultados apresentados acima indicam que a empresa tem organização do trabalho. Ter processos definidos é um dos requisitos para a qualidade, no segmento pesquisado nessa empresa (ótica), é imprescindível que a mesma tenha qualidade nos seus produtos e serviços.

As equipes sempre têm facilidade em adequar suas atividades e processos de trabalho (RMP = 0.82). As diferentes áreas de trabalho da empresa trabalham de forma integrada (RMP = 0.72). As pessoas responsáveis pela execução de algum trabalho têm facilidade para compor sua equipe (RMP = 0.56). Esses resultados concordam em parte, aponta para uma realidade da empresa, a atividade ótica (médica/clínica) segue normas específicas do setor, um rígido controle de qualidade, os empregados têm que necessariamente ser especialistas. Quanto à ótica (não clínica), existem normas, o controle da qualidade é também rigoroso, no entanto, os empregados têm uma maior flexibilidade para atender as necessidades do cliente.

Liderança e Processo Decisório

Empresa C

(Resposta Média Padronizada)



Fonte: Questionário da Pesquisa

Gráfico 4.8: RMP da Empresa C para o fator Liderança e Processo Decisório

Os resultados apresentados, conforme a percepção dos empregados indica a concordância em relação ao fator *liderança e processo decisório*. Destaca-se: a aceitação de sugestões pela chefia (RMP = 1.19). O acesso às chefias em todos os níveis é fácil e direto (RMP = 1.12). É uma atitude da chefia dar *feedback* ao empregado quanto ao desempenho (RMP = 1.09). As informações necessárias ao trabalho são repassadas no momento adequado (RMP = 0.97). Os empregados são informados sobre as decisões da administração quanto às diretrizes, procedimentos e compromissos da empresa (RMP = 0.94).

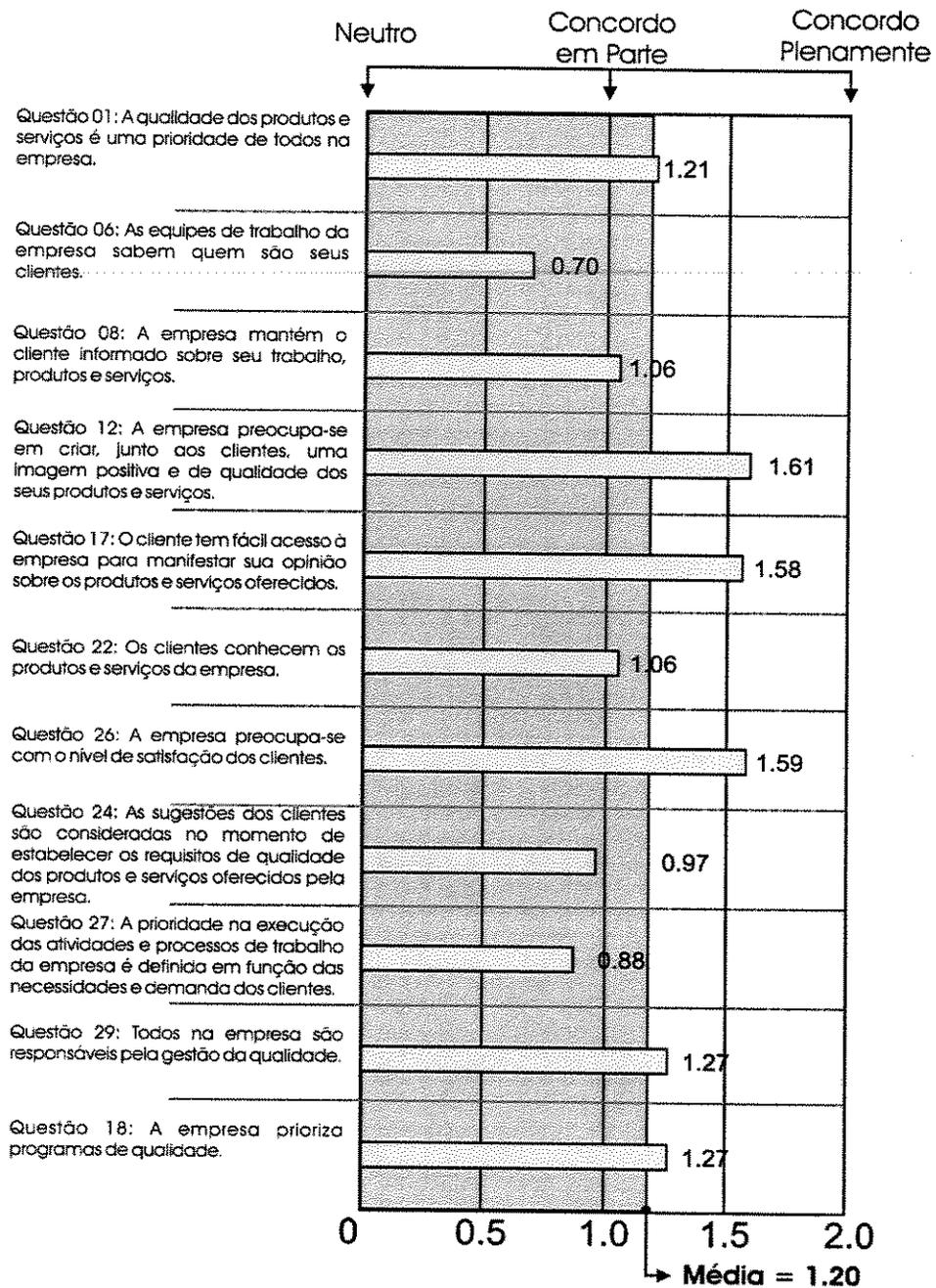
A resposta média padronizada RMP para esse fator foi de 0.79. Os dados apresentados revelam características fundamentais a um gerente/líder, como comunicação acessível e confiança, informação adequada para o desempenho das atividades.

As decisões relativas à realização do trabalho são tomadas em conjunto pela chefia e equipe (RMP = 0.27). A administração da empresa propicia a participação de todos os níveis no processo decisório (RMP = -0.03). Esses resultados como os apresentados nas outras duas empresas, sinalizam incoerência. A chefia aceita as sugestões, facilita o acesso, demonstram transparência na comunicação, no entanto, os empregados não participam no processo decisório, evidenciando portanto, centralização da administração.

Foco no Cliente

Empresa C

(Resposta Média Padronizada)



Fonte: Questionário da Pesquisa

Gráfico 4.9: RMP da Empresa C para o fator Foco no cliente.

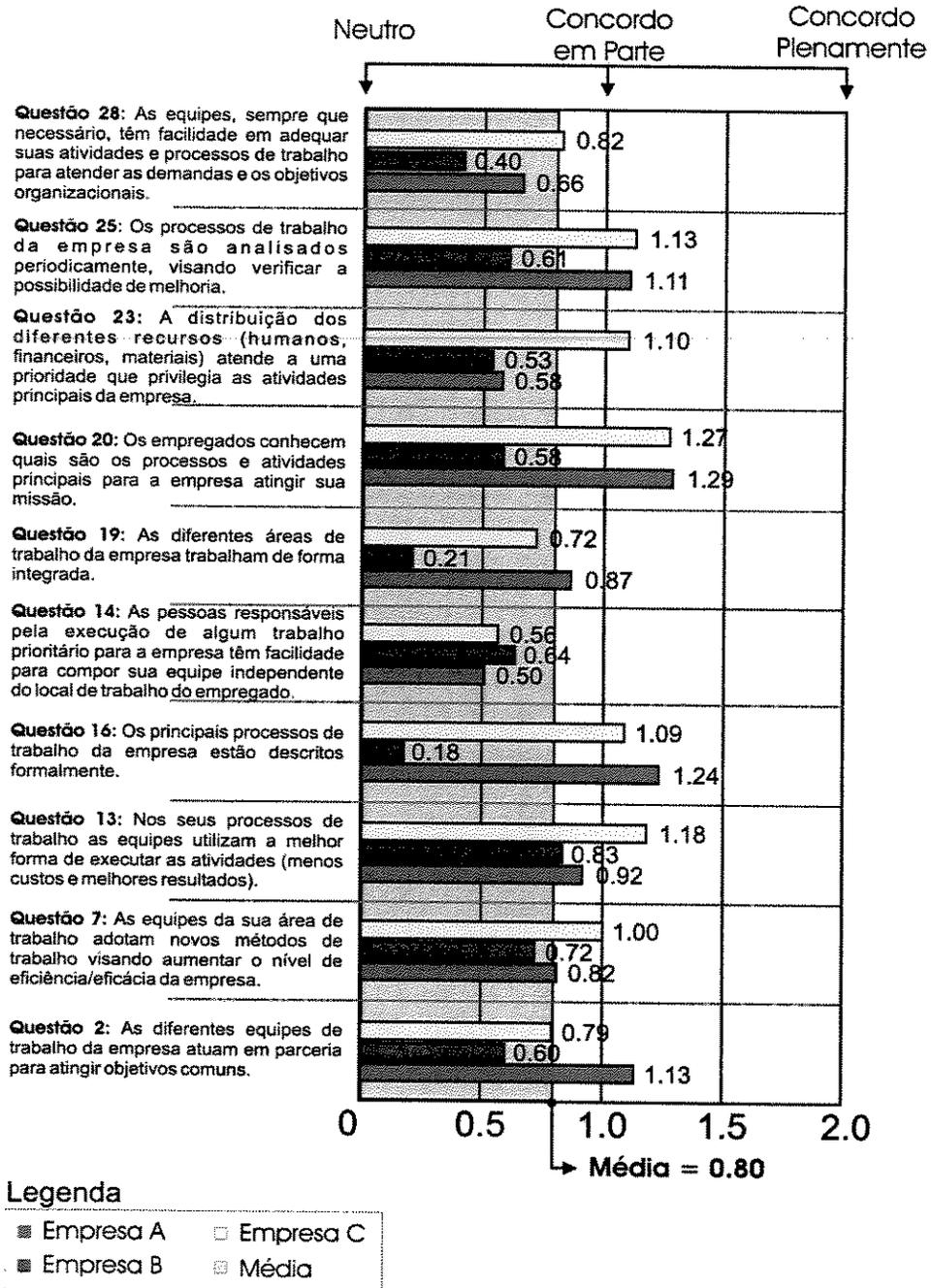
Os resultados demonstram na percepção dos empregados, a concordância em relação ao fator *foco no cliente*. Destaca-se: a empresa preocupa-se em criar, junto aos clientes, uma imagem positiva e de qualidade dos seus produtos e serviços (RMP = 1.61). O nível de satisfação dos clientes (RMP = 1.59). O cliente tem fácil acesso à empresa para manifestar sua opinião sobre os produtos e serviços (RMP = 1.58). Todos na empresa são responsáveis pela qualidade (RMP = 1.27). A empresa prioriza programas de qualidade (RMP = 1.27). A qualidade dos produtos e serviços é uma prioridade da empresa (RMP = 1.21).

A resposta média padronizada para o fator *foco no cliente* foi de RMP = 1.20. Os resultados acima indicam que a empresa tem foco no cliente e que a qualidade é uma prioridade da empresa. Esses dados confirmam os apresentados em relação à organização do trabalho.

As equipes de trabalho sabem quem são seus clientes (RMP = 0.70). O concordo em parte em relação a esta questão pode indicar que sendo a empresa tradicional e líder no mercado, não tem foco em clientes específicos.

Organização do Trabalho

(Resposta Média Padronizada)



Fonte: Questionário da Pesquisa

Gráfico 4.10: Gráfico comparativo dos Índices RMP das Empresas para o Fator Organização do Trabalho.

Segundo Scholtes (1992) pensar em tarefas como um *processo* é a mudança mais profunda que ocorre durante a transformação para Liderança em Qualidade.

Os resultados apresentados nas três empresas pesquisadas demonstram, na percepção dos empregados, como cada uma está em relação ao fator *organização do trabalho*. A resposta média padronizada em cada empresa foi a seguinte: empresa A RMP = 0.91; empresa B RMP = 0.53 e empresa C RMP = 0.96. Média geral das três empresas RMP = 0.80.

Os dados indicam que nas empresas A e C os empregados concordam em parte que os processos estão descritos formalmente RMP = 1.24 e RMP = 1.09. O mesmo não ocorre na empresa B, em que os empregados mantiveram-se neutros RMP = 0.18, evidenciando que não há descrição dos processos.

Nas empresas A e C os processos de trabalho são analisados periodicamente, visando verificar a possibilidade de melhoria RMP = 1.11 e RMP = 1.13, portanto, os empregados concordam em parte. Na empresa B RMP = 0.61 neutralidade dos empregados.

Os empregados das empresas A e C concordam em parte RMP = 1.29 e RMP = 1.27 que conhecem quais são os processos e atividades principais para a empresa atingir sua missão. Na empresa B neutralidade dos empregados RMP = 0.58.

Nos seus processos de trabalho as equipes utilizam a melhor forma de executar as atividades (menos custos e melhores resultados), RMP da empresa A = 0.92, B = 0.83 e C = 1.18. Os empregados concordam em parte que esta é uma prática nas empresas.

Um dos componentes operacionais que gera impacto na adoção de qualidade é o processo. A qualidade deve ser gerada a partir das operações do processo, melhores processos significam melhor qualidade, conseqüentemente maior produtividade. As ações gerenciais devem atentar e focar o processo. Assim, está evidenciado pelos resultados que as empresas A e C levam em conta a necessidade de definir e padronizar seus processos organizacionais, o mesmo não ocorre na empresa B. Comparando o resultado da empresa B com o conceito de Scholtes (1992) as lideranças dessa empresa precisam considerar suas atividades pela definição dos processos, objetivando a sustentação da qualidade dos seus produtos e serviços e satisfazer as expectativas do cliente.

As equipes sempre que necessário, têm facilidade em adequar suas atividades e processos de trabalho para atender as demandas e os objetivos organizacionais, os resultados apresentados a essa questão nas empresas foram: empresa A RMP = 0.66, empresa B RMP = 0.40 e empresa C RMP = 0.82. As diferentes áreas de trabalho da empresa trabalham de forma integrada, RMP empresa A = 0.87; B = 0.21 e C = 0.72. As pessoas responsáveis pela execução de algum trabalho têm facilidade para compor sua equipe independente do local de trabalho do empregado, RMP empresa A = 0.50, B = 0.64 e C = 0.56.

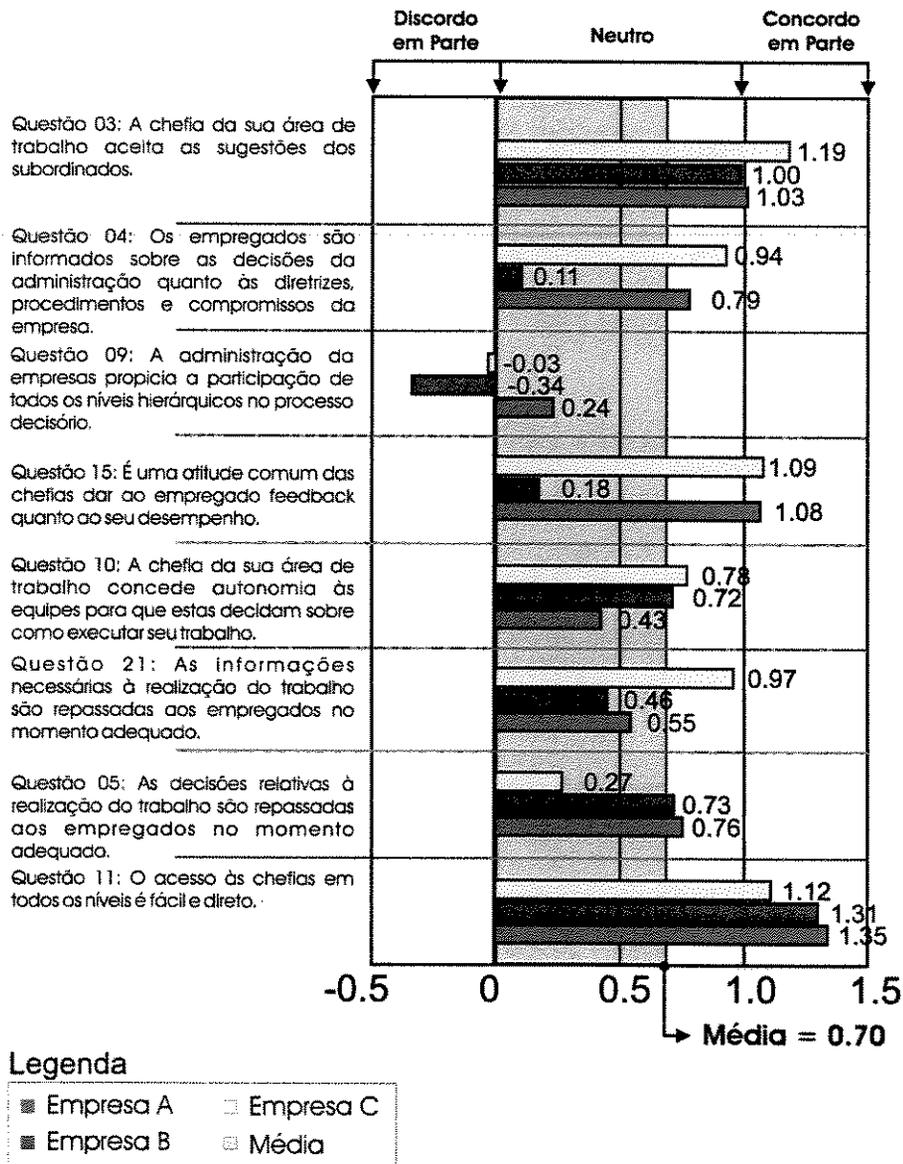
A empresa B não tem os seus processos formalizados, conseqüentemente é coerente que os empregados não saibam como adequá-los, o que torna mais difícil o trabalho em equipe por não possuírem uma visão sistêmica. Quanto às empresas A e C pode significar, não a ausência de trabalho em equipe ou visão do todo, mas uma realidade das empresas, ou seja, o ramo de atividade (farmacêutico e ótico) em que os empregados devem seguir normas específicas dos órgãos competentes e da própria empresa. Não se pode sair de uma área e simplesmente ir auxiliar em outra, é necessário conhecimentos técnicos.

As equipes da sua área de trabalho adotam novos métodos de trabalho visando aumentar o nível de eficiência/eficácia da empresa, RMP empresa A = 0.82, B = 0.72 e C = 1.00. A neutralidade dos resultados da empresa B reforça os dados das questões anteriores, parece existir uma tendência dos empregados e das equipes de cada área a trabalhar de forma isolada. Os dados das empresas A e C mostram que enquanto áreas separadas as equipes tem uma maior flexibilidade para inovação.

As diferentes equipes de trabalho da empresa atuam em parceria para atingir objetivos comuns, RMP empresa A = 1.13, B = 0.60 e C = 0.79. Mesmo sendo objetivos comuns à empresa B continua realizando o trabalho individualizado, Enquanto A e C está direcionando para uma visão sistêmica.

Deming (1990) diz que a chefia deve ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor, incrementalmente constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade. Pela análise dos dados das três empresas, nota-se que o conceito de Deming está presente nas empresas A e C sinalizando a presença de liderança, fato não evidenciado na empresa B.

Liderança e Processo Decisório (Resposta Média Padronizada)



Fonte: Questionário da Pesquisa

Gráfico 4.11: Gráfico comparativo dos Índices RMP das Empresas para o Fator Liderança e Processo Decisório

No estudo da liderança há alguns pontos em comuns citados por todos os autores pesquisados: visão de futuro; comunicação; confiança; mostrar o caminho e, transformar o propósito em ação.

Os resultados apresentados conforme a percepção dos empregados, para o fator *liderança e processo decisório* foram: empresa A RMP = 0.70, B RMP = 0.52 e C RMP = 0.79 A resposta média padronizada das três empresas pesquisadas foi de RMP = 0.70.

Ao comparar os resultados das três empresas pesquisadas em relação ao *fator liderança e processo decisório* nota-se na percepção dos empregados, o acesso às chefias é fácil e direto RMP empresa A = 1.35, empresa B = 1.31 e C = 1.12. Os empregados concordam em parte que há facilidade de acesso às suas chefias. A chefia da sua área de trabalho aceita as sugestões, RMP empresa A = 1.03, B = 1.00 e C = 1.19. Os empregados concordam em parte que as chefias aceitam sugestões. Esses dados evidenciam que já existe certo grau de confiança e comunicação entre chefes e subordinados.

É uma atitude comum das chefias dar ao empregado *feedback* quanto ao desempenho, RMP empresa A = 1.08, B = 0.18 e C = 1.09. Nas empresas A e C os resultados apontam para uma relação de confiança, pois se sabe que *feedback* só é praticado em clima de confiança, o mesmo não acontece na empresa B, o que pode ser uma evidência tanto da ausência de confiança ou de processos não definidos, conforme os dados apresentados no fator organização do trabalho, citado anteriormente. Quando não se estabelece às atividades que um empregado deve executar, qual o padrão e o que se espera dele tornam-se mais difícil avaliar o seu desempenho.

Os empregados são informados sobre as decisões da administração quanto às diretrizes, procedimentos e compromissos da empresa, RMP empresa A = 0.79, B = 0.11 e C = 0.94. O resultado da empresa B comparado com a descrição e avaliação periódica dos processos, descritos no fator organização do trabalho, existe coerência, uma vez que se a empresa não tem os processos descritos formalmente as possibilidades dos empregados os conhecerem se tornam nulas, esse resultado indica a ausência de visão de futuro dos administradores. Segundo Robbins (2002) o líder visionário deve ter capacidade de explicar a visão para as outras pessoas, expressar essa visão não só verbalmente, mas também pelo seu comportamento e expandir sua visão para

diferentes contextos. Esse conceito não está evidenciado na empresa B. Nas empresas A e C, os empregados concordam em parte que são informados das decisões da administração.

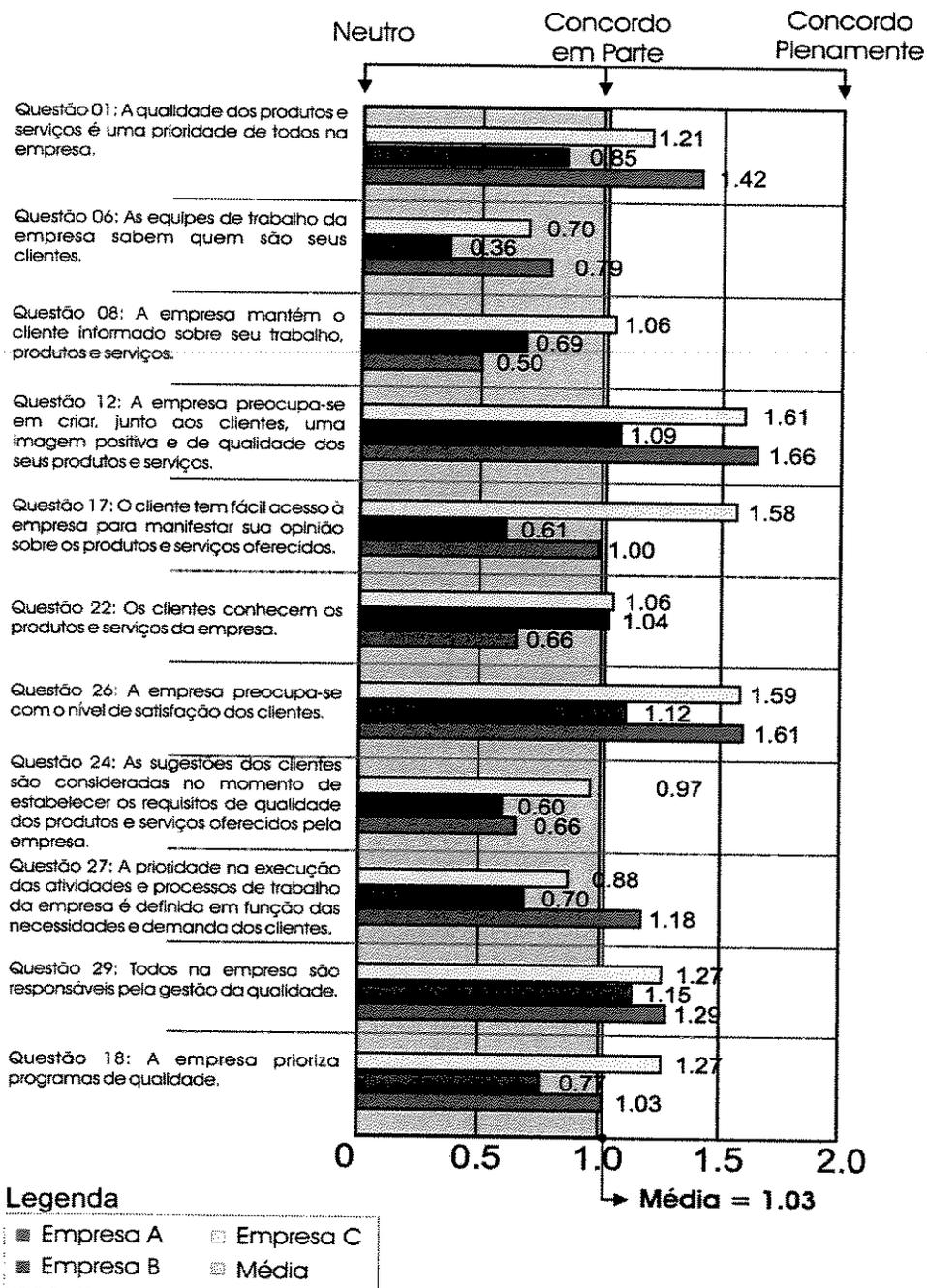
As decisões relativas à realização do trabalho são tomadas em conjunto entre chefia e empregados, RMP empresa A = 0.76, B = 0.73 e C = 0.27. Os empregados das empresas A e B concordam em parte que as decisões são tomadas em conjunto. Na empresa C sem evidências para análise.

A chefia da sua área de trabalho concede autonomia às equipes para decidirem sobre como executar seu trabalho, RMP empresa A = 0.43, B = 0.72 e C = 0.78. Os empregados das empresas B e C concordam em parte com essa questão, quanto à empresa A concordo em parte, pode ser uma evidência do ramo de atividade da empresa (farmacêutico), tem normas específicas.

A administração da empresa propicia a participação de todos os níveis no processo decisório, RMP empresa A = 0.24, B = -0.34 e C = -0.03. Esses resultados demonstram que na percepção dos empregados não há participação no processo decisório. Esses resultados indicam um processo decisório centralizado.

Para Oakland (1994) é importante que uma organização tenha liderança eficaz e alguns requisitos são necessários para se construir líderes eficaz, dentre eles que o líder deve delegar autoridade e estimular a participação efetiva de todos os empregados. Os resultados das empresas pesquisadas indicam em parte a presença de chefes/líderes, principalmente quanto ao fator comunicação e confiança, no entanto a participação de todos os níveis no processo decisório ainda é pequena.

Foco no Cliente (Resposta Média Padronizada)



Fonte: Questionário da Pesquisa

Gráfico 4.12: Gráfico comparativo dos Índices RMP das Empresas para o Fator Foco no Cliente

Oakland (1994) definiu qualidade como o atendimento das exigências do cliente.

A resposta média padronizada RMP para as empresas pesquisadas para o fator *foco no cliente* foi: empresa A RMP = 1.07, B RMP = 0.82 e C RMP = 1.20. Média das três empresas RMP = 1.03. Os resultados apresentados indicam na percepção dos empregados, a concordância em relação ao fator *foco no cliente*.

A empresa preocupa-se em criar junto aos clientes, uma imagem positiva e de qualidade dos seus produtos e serviços, RMP empresa A = 1.66, B = 1.09 e C = 1.61, Nessa questão os empregados da empresa A e C concordam plenamente e da empresa B concordam em parte.

A empresa preocupa-se com o nível de satisfação dos clientes, RMP empresa A = 1.61, B = 1.12 e C = 1.59. A e C concordam plenamente e B concorda em parte.

A qualidade dos produtos e serviços é uma prioridade de todos na empresa, RMP empresa A = 1.42, B = 0.85 e C = 1.21 A empresa prioriza programas de qualidade, RMP empresa A = 1.03, B = 0.77 e C = 1.27. As empresas A e C utilizam de algumas ferramentas de qualidade, evidenciando a concordância em parte dos empregados quanto à qualidade dos produtos e programas de qualidade. Na empresa B os empregados ficaram neutros a essas questões, evidenciando ausência de ações da empresa para a qualidade.

Todos na empresa são responsáveis pela gestão da qualidade, RMP empresa A = 1.29, B = 1.15 e C = 1.27. Os resultados indicam que os empregados concordam em parte que são responsáveis pela qualidade. O resultado da empresa B pode ser percebido como responsabilidades individuais de cada empregado e não uma característica da empresa.

As equipes de trabalho sabem quem são seus clientes, RMP empresa A = 0.79, B = 0.36 e C = 0.70. Os empregados das empresas foram neutros a essa questão. . Pelo ramo de atividade da empresa B (comunicação televisiva), pode ser uma evidência do trabalho executado de forma individualizada dos empregados, conforme demonstrado nos fatores anteriores. As empresas A e C não colocam foco em um nicho específico de clientes.

A prioridade na execução das atividades e processos de trabalho da empresa é definida em função das necessidades e demanda dos clientes, RMP empresa A = 1.18, B = 0.70 e C = 0.88.

Os empregados da empresa A concordam em parte com essa questão. Nas empresas B e C os empregados estão neutros.

Em todas as empresas os empregados estão neutros a questão, as sugestões dos clientes são consideradas no momento de estabelecer requisitos da qualidade de seus produtos e serviços, RMP empresa A = 0.66, B = 0.60 e C = 0.97. Os resultados das empresas A e C podem ser uma evidência do ramo de atividade das empresas (farmacêutico e ótico). Na empresas C os empregados concordam plenamente que os clientes têm fácil acesso à empresa para manifestar sua opinião RMP = 1.58, nas empresas A RMP = 1.00 e B RMP = 0.61 os empregados concordam em parte.

Os resultados apresentados dessas três empresas apontam para a existência de foco no cliente.

Capítulo 5

Conclusões e Sugestões

Este trabalho tem como objetivo geral investigar se a liderança enquanto constituinte do processo de habilidades gerenciais exerce um papel efetivo na prática da Gestão da Qualidade. E como objetivos específicos analisar alguns aspectos da organização dos processos de trabalho e sua importância para a qualidade, verificar a relação entre liderança e qualidade e certificar se as ações das empresas pesquisadas estão focadas no cliente.

Realizou-se pesquisa bibliográfica sobre os temas Qualidade e Liderança e pesquisa de caráter exploratório em três empresas de ramos de negócios distintos – farmacêutico, comunicação televisiva e ótica para verificar a percepção dos empregados em relação aos objetivos do trabalho.

Os resultados apresentados demonstraram que as lideranças das empresas pesquisadas ainda não conseguiram implantar uma gestão da qualidade em toda a sua extensão. De acordo com esses resultados os empregados concordam em parte ou estão neutros nos itens que compõe os fatores que deram sustentação à pesquisa: organização do trabalho, liderança e processo decisório e foco no cliente.

A Organização do Trabalho diz respeito em pensar as tarefas como um processo. Processo definido como um agrupamento seqüencial de todas as tarefas dirigidas à obtenção de um determinado resultado. Uma liderança voltada para a qualidade enfatiza os resultados trabalhando nos métodos e melhorando os processos, e os empregados que percebe o trabalho como um processo compreende como a qualidade do resultado é em grande parte determinada pela qualidade do que entra no processo. A qualidade do desempenho dos empregados vai depender também, da qualidade dos produtos e serviços que recebem.

Como o modelo de questionário proposto por Mendes (2002) propõe uma escala gradativa, notou-se uma grande aplicabilidade de uma análise estatística denominada por Resposta Média Padronizada (RMP). O índice RMP significa que quanto mais próximo do número 2 o empregado de posicionar, mais ele concorda e quanto mais próximo do número -2 mais ele discorda com a afirmação.

No fator Organização do Trabalho a média geral das três empresas pesquisadas foi de RMP = 0.80, indicando o baixo nível, na percepção dos empregados, na definição e no melhoramento constante dos processos de trabalho.

Sobre Liderança e Processo Decisório sabe-se que liderar é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas. Os líderes por meio de sua credibilidade mobilizam os outros para que queiram agir, enquanto ocupantes de cargo de autoridade podem levar as pessoas a fazer algo devido ao “poder” que possuem. Os empregados trabalham no sistema. O líder trabalha sobre o sistema, até que esse sistema gera produtos com a maior qualidade, ao mais baixo possível, cuidando dos seres humanos que nele operem. O líder é responsável pelo sistema como um todo.

Bennis e Nanus (1998) concluíram em seus estudos que os grandes líderes são todos como o arqueiro Zen, que desenvolve suas habilidades até o ponto em que o desejo de atingir o alvo de extingue, homem, seta e alvo se tornam componentes indivisíveis do mesmo processo.

A média geral das três empresas pesquisadas no fator Liderança e Processo Decisório foi de RMP= 0.70, o que indica na percepção dos empregados, em relação à habilidade de liderança, que há uma facilidade de acesso às chefias, porém nos aspectos autonomia e participação no processo decisório os resultados foram baixos, demonstrando que o processo decisório ainda é centralizado.

Um dos princípios da liderança em qualidade é o foco no cliente. O gerenciamento para resultados inicia-se com lucros e perdas e retorno do investimento. A liderança em qualidade começa com o cliente, a meta de uma empresa é satisfazer e exceder as necessidades do cliente e torná-lo cativo. O retorno é consequência. Os participantes de uma empresa de qualidade reconhecem tanto os clientes externos quanto os internos, ou seja, os empregados cujo trabalho depende dos que os precedem.

A qualidade como “atendimento das exigências do cliente” propicia às pessoas uma linguagem comum para a melhoria, facilita o processo de comunicação, os objetivos organizacionais tornam-se mais fáceis de serem atingidos, Para tanto, necessário se faz que todos, desde o diretor executivo, se comprometam com as políticas da qualidade e essas devem ser estabelecidas corretamente, divulgadas e implementadas. Neste momento é importante que a empresa tenha uma líder eficaz.

Com base nos resultados apresentados conclui-se que a liderança exerce um papel efetivo na prática da gestão da qualidade. Não importando se essa liderança está mais focada na dimensão de estrutura de iniciação, ou seja, um líder que é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e de seus subordinados na busca de objetivos, incluindo o comportamento de organizar o trabalho, as relações de trabalho e as metas. Um líder que delega tarefas aos membros do grupo, espera que os liderados mantenham padrões definidos de desempenho e cumpra os prazos. Ou, voltado para a estrutura de consideração, ou seja, um líder que é capaz de manter um relacionamento de trabalho focado em confiança mútua, respeito às idéias dos subordinados e cuidados com o sentimento dele. Um líder que demonstra preocupação com o bem estar, conforto, status e satisfação dos seus liderados. Resultados de pesquisas demonstraram que os líderes que conseguem um alto grau de estrutura de iniciação e consideração costuma obter altos índices de desempenho e satisfação dos empregados.

Esses resultados demonstram também o grande desafio das empresas atuais se manterem efetivas em um mercado altamente competitivo, mutante e exigente. O assunto é complexo, pois para se ter sucessos, para se ter uma gestão da qualidade, vão precisar de líderes que tenham uma visão clara do propósito de suas empresas, para onde elas estão caminhando e onde querem chegar. Líderes que sejam pessoas assertivas, íntegras, possuidoras de maestria pessoal, mas onde encontrá-las? Infelizmente elas não estão prontas. É preciso que os proprietários, executivos principais, acreditem e vejam as vantagens de terem uma gestão da qualidade e que esta só ocorrerá se investirem na formação de pessoas.

Ressalta-se que os resultados encontrados nesta pesquisa podem não refletir a realidade das empresas como um todo, tornando pertinente um maior aprofundamento, objetivando contribuir para um melhor conhecimento sobre os temas e suas implicações para as organizações.

Referências Bibliográficas

BAUER, Martin W. & GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático*. Trad. Pedrinho A. Guareschi. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BENNIS, Warren & NANUS, Burt. *Líderes – Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. Trad. Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Habra, 1988.

_____. *A invenção de uma vida*. Trad. Renata Silva Cardoso. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

_____. O mundo precisa de líderes inovadores. In Revista EXAME. Ed. 824. nº 16, ano 38, 18 de agosto de 2004.

COHEN, David. Que tipo de liderança vai criar a empresa do futuro. In Revista EXAME. Ed. 701, 1999.

CONNER, Daryl R.. *Gerenciando na velocidade da mudança*. Trad. Andréa Alves. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Trad. Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

_____. *A nova economia para a indústria, o governo e a educação*. Trad. Heloisa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

DRUCKER, Peter F., HESSELBEIN, Francês, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. *O líder do futuro*. Organização The Peter F. Drucker Foundation. Trad. Cynthia Azevedo. 9 ed. São Paulo: Futura, 1996.

ESTUDO FIA/FEA/USP. *Para onde vai a gestão de pessoas*. In Revista HSM-MANAGEMENT: Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. nº 44, ano 8, volume 3. Maio-Junho 2004.

FERREIRA, José Joaquim do Amaral. *A qualidade neste início de milênio*. In Revista BANAS QUALIDADE. Ano IX. Março de 2000.

FERREIRA, Oscar Manuel. *A abrangência da competência gerencial: empresas fracassam porque gerentes falham*. In Programa de Formação Gerencial – Banco do Estado de Goiás. Goiânia, 1995.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GITLOW, Howard S. *Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade*. Trad. Mauro Paganotti. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1993.

HAMEL, Gary, C.K. Prahalad. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Trad. Outras Palavras. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, Gary. *Liderando a revolução*. Trad. Afonso Celso da Cunha Sena. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

JURAN, J.M. *Juran planejando para a qualidade*. Trad. João Mario Csillag e Cláudio Csillag. São Paulo: Pioneira, 1990.

KOFMAN, Fredy. *Metamanagement: a nova consciência dos negócios – Vol. 1*. Trad. Merle Scoss, Inty Mendoza; Rev. Técnica Simone Ramounoulou – São Paulo: Antakarana Cultura Arte Ciência, 2002.

KOTLER, John P.. *Liderando mudança*. Trad. Follow-Up Traduções e Assessoria de Informática. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

KOUZES, James M. & POSNER, Barry Z. *O desafio da Liderança*. Trad. [da 2. ed. Original] Ricardo Inojosa – 2. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LA BOÉTIE, Etienne de. *Discurso da servidão voluntária*. Comentários: Pierre Clastres, Claude Lefort, Marilena Chauí. Trad. Laymert Garcia dos Santos. São Paulo: Brasiliense, 1999.

MENDES, Paule Jeanne Vieira. *Flexibilidade organizacional análise de uma experiência de organização e divisão do trabalho por processo em ambiente de P& D*. Dissertação (mestrado em profissional em gestão da qualidade total) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP. 2002.

NASCIMENTO, Antenor. *Anatomia do líder*. In Revista EXAME. Ed. 824. nº 16, ano 38, 18 de agosto de 2004.

OAKLAND, John S. *Gerenciamento da Qualidade Total*. Trad. Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

PATON, Scott M.. *O futuro da qualidade*. In Revista BANAS QUALIDADE. Ano IX. Março de 2000.

ROBBINS, Stephen Paul, 1943-. *Comportamento organizacional*. Trad. Técnica Reynaldo Marcondes – 9. ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROWE, W. Glenn. *Liderança estratégica e criação de valor*. In. Revista de ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. N°. 01 volume 42. Janeiro-Março 2002.

SCHOLTES, Peter R. *Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade*. Trad. Elenice Mazzilli, Lúcia Faria Silva, Associação Alumni. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SENGE, Peter et al. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. Trad. Regina Amarante – 2 ed. - São Paulo: Ed. Best Seller, 1990.

SLATER, Robert. *Liderança de alto impacto*. Trad. Julio Bernardo Ludermir. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

Anexos

Anexo I

Pesquisa sobre Liderança e Gestão da Qualidade

Cargo: _____
Tempo de Empresa: _____
Sexo: _____
Escolaridade: _____

Goiânia, março de 2005.

Prezado (a) colaborador (a),

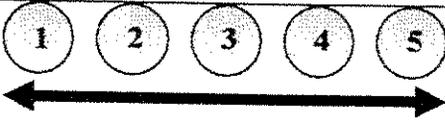
Este questionário visa investigar, de acordo com sua percepção, aspectos relacionados à liderança e gestão da qualidade de sua empresa. Esta pesquisa subsidiará a elaboração de minha dissertação de mestrado a ser defendida na Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP.

Gentileza respondê-lo analisando cuidadosamente cada pergunta. Não é necessário identificar-se, sua resposta é anônima, mas é essencial que ela reflita exatamente seu modo de pensar. As respostas às questões têm garantia de sigilo e serão avaliadas de forma agrupada.

Desde já agradeço a sua valiosa colaboração para este trabalho e coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento adicional que se faça necessário.

Atenciosamente,

Helena de Fátima dos Reis

DISCORDO TOTALMENTE		CONCORDO TOTALMENTE			
<p>Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MENOS você concorda com a afirmação.</p> <p>Quanto mais próximo do número CINCO você se posicionar, MAIS você concorda com a afirmação.</p>					
01. A qualidade dos produtos e serviços é uma prioridade de todos na empresa.	1	2	3	4	5
02. As diferentes equipes de trabalho da empresa atuam em parceria para atingir objetivos comuns.	1	2	3	4	5
03. A chefia da sua área de trabalho aceita as sugestões dos subordinados.	1	2	3	4	5
04. Os empregados são informados sobre as decisões da administração quanto às diretrizes, procedimentos e compromissos da empresa.	1	2	3	4	5
05. As decisões relativas à sua área de trabalho são tomadas em conjunto, pela chefia e pela equipe responsável pelo trabalho.	1	2	3	4	5
06. As equipes de trabalho da empresa sabem quem são seus clientes.	1	2	3	4	5
07. As equipes da sua área de trabalho adotam novos métodos de trabalho visando aumentar o nível de eficiência/eficácia da empresa.	1	2	3	4	5
08. A empresa mantém o cliente informado sobre seu trabalho, produtos e serviços.	1	2	3	4	5
09. A administração da empresa propicia a participação de todos os níveis hierárquicos no processo decisório.	1	2	3	4	5
10. A chefia da sua área de trabalho concede autonomia às equipes para que estas decidam sobre como executar seu trabalho.	1	2	3	4	5
11. O acesso às chefias, em todos os níveis, é fácil e direto.	1	2	3	4	5
12. A empresa preocupa-se em criar, junto aos clientes, uma imagem positiva e de qualidade dos seus produtos e serviços.	1	2	3	4	5
13. Nos seus processos de trabalho as equipes utilizam a melhor forma de executar as atividades (menos custos e melhores resultados).	1	2	3	4	5
14. As pessoas responsáveis pela execução de algum trabalho prioritário para a empresa têm facilidade para compor sua equipe independente do local de trabalho do empregado.	1	2	3	4	5
15. É uma atitude comum das chefias dar ao empregado feedback quanto ao seu desempenho.	1	2	3	4	5
16. Os principais processos de trabalho da empresa estão descritos formalmente.	1	2	3	4	5
17. O cliente tem fácil acesso à empresa para manifestar sua opinião sobre os produtos e serviços oferecidos.	1	2	3	4	5
18. A empresa prioriza programas de qualidade.	1	2	3	4	5

19. As diferentes áreas de trabalho da empresa trabalham de forma integrada.	1	2	3	4	5
20. Os empregados conhecem quais são os processos e atividades principais para a empresa atingir sua missão.	1	2	3	4	5
21. As informações necessárias à realização do trabalho são repassadas aos empregados no momento adequado.	1	2	3	4	5
22. Os clientes conhecem os produtos e serviços da empresa.		2	3	4	5
23. A distribuição dos diferentes recursos (humanos, financeiros, materiais) atende a uma prioridade que privilegia as atividades principais da empresa.	1	2	3	4	5
24. As sugestões dos clientes são consideradas no momento de estabelecer os requisitos de qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.	1	2	3	4	5
25. Os processos de trabalho da empresa são analisados periodicamente, visando verificar a possibilidade de melhoria.	1	2	3	4	5
26. A empresa preocupa-se com o nível de satisfação dos clientes.	1	2	3	4	5
27. A prioridade na execução das atividades e processos de trabalho da empresa é definida em função das necessidades e demanda dos clientes.	1	2	3	4	5
28. As equipes, sempre que necessário, têm facilidade em adequar suas atividades e processos de trabalho para atender as demandas e os objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
29. Todos na empresa são responsáveis pela gestão da qualidade.	1	2	3	4	5

MUITO OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

Anexo II

Quadro 2 - Distribuição dos itens em relação aos fatores propostos.

Organização do trabalho
As diferentes equipes de trabalho da empresa atuam em parceria para atingir objetivos comuns.
As equipes da sua área de trabalho adotam novos métodos de trabalho visando aumentar o nível de eficiência/eficácia da empresa.
Nos seus processos de trabalho as equipes utilizam a melhor forma de executar as atividades (menos custos e melhores resultados).
Os principais processos de trabalho da empresa estão descritos formalmente.
As pessoas responsáveis pela execução de algum trabalho prioritário para a empresa têm facilidade para compor sua equipe independente do local de trabalho do empregado.
As diferentes áreas de trabalho da empresa trabalham de forma integrada.
Os empregados conhecem quais são os processos e atividades principais para a empresa atingir sua missão.
A distribuição dos diferentes recursos (humanos, financeiros, materiais) atende a uma prioridade que privilegia as atividades principais da empresa.
Os processos de trabalho da empresa são analisados periodicamente, visando verificar a possibilidade de melhoria.
As equipes, sempre que necessário, têm facilidade em adequar suas atividades e processos de trabalho para atender as demandas e os objetivos organizacionais.
Liderança e processo decisório
A chefia da sua área de trabalho aceita as sugestões dos subordinados.
Os empregados são informados sobre as decisões da administração quanto às diretrizes, procedimentos e compromissos da empresa.
A administração da empresa propicia a participação de todos os níveis hierárquicos no processo decisório.
É uma atitude comum das chefias dar ao empregado feedback quanto ao seu desempenho.
A chefia da sua área de trabalho concede autonomia às equipes para que estas decidam sobre como executar seu trabalho.
As informações necessárias à realização do trabalho são repassadas aos empregados no momento adequado.
As decisões relativas à sua área de trabalho são tomadas em conjunto, pela chefia e pela equipe responsável pelo trabalho.
O acesso às chefias, em todos os níveis é fácil e direto.
Foco no cliente
A qualidade dos produtos e serviços é uma prioridade de todos na empresa.
As equipes de trabalho da empresa sabem quem são seus clientes.
A empresa mantém o cliente informado sobre seu trabalho, produtos e serviços.
A empresa preocupa-se em criar, junto aos clientes, uma imagem positiva e de qualidade dos seus produtos e serviços.
O cliente tem fácil acesso à empresa para manifestar sua opinião sobre os produtos e serviços oferecidos.
Os clientes conhecem os produtos e serviços da empresa.
A empresa preocupa-se com o nível de satisfação dos clientes.
As sugestões dos clientes são consideradas no momento de estabelecer os requisitos de qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.
A prioridade na execução das atividades e processos de trabalho da empresa é definida em função das necessidades e demanda dos clientes.
Todos na empresa são responsáveis pela gestão da qualidade.
A empresa prioriza programas de qualidade.

Anexo III

Cálculo da RMP, no fator Organização do Trabalho, das Empresas A, B, C.

Questão	Discordo Plenamente (f1)	Peso (p1)	f1 x p1	Discordo em Parte (f2)	Peso (p2)	12 x p2	Neutro (f3)	Peso (p3)	13 x p3	Concordo em Parte (f4)	Peso (p4)	14 x p4	Concordo Plenamente (f5)	Peso (p5)	15 x p5	$RMP = \sum_{i=1}^5 f_i \cdot p_i$	Resultado
Questão 2	0,00%	-2	0,00	0,00%	-1	0	23,68%	0	0	39,47%	1	0,39474	36,84%	2	0,7368	1,13	Concordo
Questão 7	0,00%	-2	0,00	7,89%	-1	-0,078	23,68%	0	0	47,37%	1	0,47368	21,05%	2	0,4211	0,82	Concordo em Parte
Questão 13	2,63%	-2	-0,05	5,26%	-1	-0,053	23,68%	0	0	34,21%	1	0,34211	34,21%	2	0,6842	0,92	Concordo em Parte
Questão 16	0,00%	-2	0,00	5,26%	-1	-0,053	7,89%	0	0	44,74%	1	0,44737	42,11%	2	0,8421	1,24	Concordo
Questão 14	2,63%	-2	-0,05	7,89%	-1	-0,079	34,21%	0	0	47,37%	1	0,47368	7,89%	2	0,1578	0,50	Concordo em Parte
Questão 19	2,63%	-2	-0,05	2,63%	-1	-0,026	26,32%	0	0	42,11%	1	0,42105	26,32%	2	0,5263	0,87	Concordo em Parte
Questão 20	0,00%	-2	0,00	5,26%	-1	-0,053	10,53%	0	0	34,21%	1	0,34211	50,00%	2	1	1,29	Concordo
Questão 23	0,00%	-2	0,00	10,53%	-1	-0,105	36,84%	0	0	36,84%	1	0,36842	15,78%	2	0,3158	0,58	Concordo em Parte
Questão 25	0,00%	-2	0,00	10,53%	-1	-0,105	10,53%	0	0	36,84%	1	0,36842	42,11%	2	0,8421	1,11	Concordo
Questão 28	0,00%	-2	0,00	15,79%	-1	-0,158	21,05%	0	0	44,74%	1	0,44737	18,42%	2	0,3684	0,66	Concordo em Parte
Questão 2	2,13%	-2	-0,04	14,89%	-1	-0,149	31,91%	0	0	23,40%	1	0,23404	27,66%	2	0,5532	0,80	Concordo em Parte
Questão 7	8,51%	-2	-0,17	4,26%	-1	-0,043	27,66%	0	0	25,53%	1	0,25532	34,04%	2	0,6809	0,72	Concordo em Parte
Questão 13	4,17%	-2	-0,08	6,25%	-1	-0,063	22,92%	0	0	35,42%	1	0,35417	31,25%	2	0,625	0,83	Concordo em Parte
Questão 16	6,67%	-2	-0,13	20,00%	-1	-0,2	28,89%	0	0	37,78%	1	0,37778	6,67%	2	0,1333	0,18	Concordo em Parte
Questão 14	2,13%	-2	-0,04	12,77%	-1	-0,128	27,66%	0	0	34,04%	1	0,34043	23,40%	2	0,4681	0,64	Concordo em Parte
Questão 19	4,17%	-2	-0,08	27,08%	-1	-0,271	27,08%	0	0	27,08%	1	0,27083	14,58%	2	0,2917	0,21	Concordo em Parte
Questão 20	8,33%	-2	-0,17	12,50%	-1	-0,125	22,92%	0	0	25,00%	1	0,25	31,25%	2	0,625	0,58	Concordo em Parte
Questão 23	2,22%	-2	-0,04	4,44%	-1	-0,044	48,89%	0	0	26,67%	1	0,26667	17,78%	2	0,3556	0,53	Concordo em Parte
Questão 25	6,52%	-2	-0,13	19,57%	-1	-0,196	23,91%	0	0	6,52%	1	0,06522	43,48%	2	0,8696	0,61	Concordo em Parte
Questão 28	2,13%	-2	-0,04	25,53%	-1	-0,255	25,53%	0	0	23,40%	1	0,23404	23,40%	2	0,4681	0,40	Concordo em Parte
Questão 7	0,00%	-2	0,00	18,18%	-1	-0,182	0,000	0	0	24,242	1	0,24242	0,45454545	2	0,9091	0,79	Concordo em Parte
Questão 13	0,00%	-2	0,00	6,06%	-1	-0,061	0,000	0	0	33,333333	1	0,33333	0,36363636	2	0,7273	1,00	Concordo
Questão 16	0,00%	-2	0,00	6,06%	-1	-0,061	0,12121	0	0	39,393939	1	0,39394	0,42424242	2	0,8485	1,18	Concordo
Questão 14	6,25%	-2	-0,13	15,63%	-1	-0,091	0,18182	0	0	27,27273	1	0,27273	0,45454545	2	0,9091	1,09	Concordo
Questão 19	3,13%	-2	-0,06	9,38%	-1	-0,094	0,125	0	0	0,46675	1	0,46675	0,1675	2	0,375	0,56	Concordo em Parte
Questão 20	0,00%	-2	0,00	3,03%	-1	-0,03	0,15152	0	0	0,4375	1	0,4375	0,21675	2	0,4375	0,72	Concordo em Parte
Questão 23	0,00%	-2	0,00	3,03%	-1	-0,03	0,000	0	0	33,333333	1	0,33333	0,46464646	2	0,9091	1,27	Concordo
Questão 25	0,00%	-2	0,00	3,23%	-1	-0,032	0,25666	0	0	0,2903226	1	0,29032	0,41854848	2	0,8387	1,10	Concordo
Questão 25	0,00%	-2	0,00	6,25%	-1	-0,063	0,1875	0	0	0,3125	1	0,3125	0,4375	2	0,875	1,13	Concordo
Questão 28	0,00%	-2	0,00	15,15%	-1	-0,152	0,18182	0	0	0,3636364	1	0,36364	0,3030303	2	0,6061	0,82	Concordo em Parte

Anexo IV

Cálculo da RMP, no fator Liderança e Processo Decisório, das Empresas A, B, C.

Questão	Discordo Plenamente (f1)	Peso (p1)	f1 x p1	Discordo em Parte (f2)	Peso (p2)	f2 x p2	Neutro (f3)	Peso (p3)	3 x p3	Concordo em Parte (f4)	Peso (p4)	f4 x p4	Concordo Plenamente (f5)	Peso (p5)	f5 x p5	$\sum_{i=1}^5 f_i \cdot p_i$	Resultado
Questão 3	0,00%	-2	0,00	5,26%	-1	-0,05263	21,05%	0	0	38,47%	1	0,384737	34,21%	2	0,69421	1,03	Concordo
Questão 4	0,00%	-2	0,00	10,53%	-1	-0,10526	31,58%	0	0	26,32%	1	0,263158	31,58%	2	0,63158	0,79	Concordo em Parte
Questão 8	5,26%	-2	-0,11	28,95%	-1	-0,28947	15,79%	0	0	36,84%	1	0,368421	13,16%	2	0,28319	0,24	Concordo em Parte
Questão 15	2,63%	-2	-0,05	5,26%	-1	-0,05263	13,16%	0	0	39,47%	1	0,394737	39,47%	2	0,78947	1,08	Concordo
Questão 10	5,41%	-2	-0,11	10,81%	-1	-0,10811	32,43%	0	0	37,84%	1	0,378378	13,51%	2	0,2703	0,43	Concordo em Parte
Questão 21	2,63%	-2	-0,05	13,16%	-1	-0,13158	31,58%	0	0	31,58%	1	0,315788	21,05%	2	0,42105	0,55	Concordo em Parte
Questão 5	0,00%	-2	0,00	10,53%	-1	-0,10526	31,58%	0	0	28,95%	1	0,289474	28,95%	2	0,57895	0,76	Concordo em Parte
Questão 11	0,00%	-2	0,00	0,00%	-1	0	24,32%	0	0	16,22%	1	0,162162	59,46%	2	1,18818	1,35	Concordo
Questão 3	4,44%	-2	-0,08	6,67%	-1	-0,06667	17,78%	0	0	26,67%	1	0,266667	44,44%	2	0,88889	1,00	Concordo
Questão 4	12,77%	-2	-0,26	19,15%	-1	-0,19149	29,79%	0	0	21,28%	1	0,212768	17,02%	2	0,34043	0,11	Concordo em Parte
Questão 9	17,02%	-2	-0,34	19,15%	-1	-0,19149	48,94%	0	0	10,64%	1	0,106383	4,26%	2	0,08511	-0,34	Discordo
Questão 15	6,67%	-2	-0,13	20,00%	-1	-0,2	44,44%	0	0	6,67%	1	0,066667	22,22%	2	0,44444	0,18	Concordo em Parte
Questão 10	6,51%	-2	-0,17	4,26%	-1	-0,04255	31,91%	0	0	17,02%	1	0,170213	38,30%	2	0,76598	0,72	Concordo em Parte
Questão 21	6,25%	-2	-0,13	12,50%	-1	-0,125	37,50%	0	0	16,67%	1	0,166667	27,08%	2	0,54167	0,46	Concordo em Parte
Questão 5	6,33%	-2	-0,17	12,50%	-1	-0,125	16,67%	0	0	22,92%	1	0,228167	39,58%	2	0,78187	0,73	Concordo em Parte
Questão 11	4,17%	-2	-0,08	6,25%	-1	-0,0625	4,17%	0	0	25,00%	1	0,25	60,42%	2	1,20833	1,41	Concordo
Questão 3	0,00%	-2	0,00	3,23%	-1	-0,03226	0,93348	0	0	0,322580	1	0,322581	0,4515129	2	0,90323	1,19	Concordo
Questão 4	0,00%	-2	0,00	9,09%	-1	-0,09091	0,242424	0	0	0,303030	1	0,30303	0,3636364	2	0,72727	0,94	Concordo em Parte
Questão 9	6,06%	-2	-0,12	21,21%	-1	-0,21212	0,484848	0	0	0,181818	1	0,181818	0,0606061	2	0,12121	-0,03	Discordo
Questão 15	3,03%	-2	-0,06	9,09%	-1	-0,09091	0,181818	0	0	0,151515	1	0,151515	0,5454545	2	1,09091	1,09	Concordo
Questão 10	0,00%	-2	0,00	9,38%	-1	-0,09375	0,25	0	0	0,4375	1	0,4375	0,21875	2	0,4375	0,78	Concordo em Parte
Questão 21	0,00%	-2	0,00	9,09%	-1	-0,09091	6,212121	0	0	0,333333	1	0,333333	0,3636364	2	0,72727	0,97	Concordo em Parte
Questão 5	15,15%	-2	-0,30	9,09%	-1	-0,09091	0,272727	0	0	0,303030	1	0,30303	0,1818182	2	0,36364	0,27	Concordo em Parte
Questão 11	6,06%	-2	-0,12	9,09%	-1	-0,09091	0,4606061	0	0	0,303030	1	0,30303	0,5454545	2	1,09091	1,42	Concordo

Anexo V

Cálculo da RMP, no fator Foco no Cliente, das Empresas A, B, C.

Item	Questão	Discordo Plenamente (f1)	Peso (p1)	f1 x p1	Discordo em Parte (f2)	Peso (p2)	f2 x p2	Neuro (m)	Peso (p3)	f3 x p3	Concordo em Parte (f4)	Peso (p4)	f4 x p4	Concordo Plenamente (f5)	Peso (p5)	f5 x p5	$RMP = \sum_{i=1}^5 f_i \cdot p_i$	Resultado
A	Questão 1	0,00%	-2	0,00	0,00%	-1	0	13,16%	0	0	31,58%	1	0,31579	55,26%	2	1,1053	1,42	Concordo
	Questão 6	0,00%	-2	0,00	5,26%	-1	-0,0526	28,95%	0	0	47,37%	1	0,47368	18,42%	2	0,3684	0,79	Concordo em Parte
	Questão 8	0,00%	-2	0,00	21,05%	-1	-0,2105	31,58%	0	0	23,68%	1	0,23684	23,68%	2	0,4737	0,50	Concordo em Parte
	Questão 12	0,00%	-2	0,00	0,00%	-1	0	2,63%	0	0	26,95%	1	0,26947	68,42%	2	1,3684	1,66	Concordo
	Questão 17	0,00%	-2	0,00	18,42%	-1	-0,1842	5,26%	0	0	34,21%	1	0,34211	42,11%	2	0,8421	1,00	Concordo
	Questão 22	0,00%	-2	0,00	10,53%	-1	-0,1053	28,95%	0	0	44,74%	1	0,44737	15,79%	2	0,3158	0,66	Concordo em Parte
	Questão 26	0,00%	-2	0,00	2,63%	-1	-0,0263	0,00%	0	0	31,58%	1	0,31579	65,79%	2	1,3158	1,61	Concordo
	Questão 24	0,00%	-2	0,00	7,89%	-1	-0,0789	34,21%	0	0	42,11%	1	0,42105	15,79%	2	0,3158	0,66	Concordo em Parte
	Questão 27	0,00%	-2	0,00	0,00%	-1	0	23,68%	0	0	34,21%	1	0,34211	42,11%	2	0,8421	1,18	Concordo
	Questão 29	0,00%	-2	0,00	0,00	-1	-0,0789	15,79%	0	0	15,79%	1	0,15789	60,53%	2	1,2105	1,29	Concordo
	Questão 18	2,63%	-2	-0,05	5,26%	-1	-0,0526	23,68%	0	0	23,68%	1	0,23684	44,74%	2	0,8947	1,03	Concordo
	Questão 1	6,25%	-2	-0,13	8,33%	-1	-0,0833	25,00%	0	0	14,58%	1	0,14583	45,83%	2	0,9167	0,85	Concordo em Parte
	Questão 6	11,36%	-2	-0,23	15,91%	-1	-0,1591	25,00%	0	0	20,45%	1	0,20455	27,27%	2	0,5455	0,36	Concordo em Parte
	Questão 8	8,89%	-2	-0,18	6,67%	-1	-0,0667	24,44%	0	0	26,67%	1	0,26667	33,33%	2	0,6667	0,69	Concordo em Parte
	Questão 12	0,00%	-2	0,00	6,38%	-1	-0,0638	29,79%	0	0	12,77%	1	0,12766	51,06%	2	1,0213	1,09	Concordo
	Questão 17	8,70%	-2	-0,17	13,04%	-1	-0,1304	15,22%	0	0	34,78%	1	0,34783	26,26%	2	0,5652	0,61	Concordo em Parte
	Questão 22	2,17%	-2	-0,04	4,35%	-1	-0,0435	21,74%	0	0	30,43%	1	0,30435	41,30%	2	0,8261	1,04	Concordo
	Questão 26	9,90%	-2	-0,19	0,00%	-1	0	16,28%	0	0	18,60%	1	0,18605	95,81%	2	1,1163	1,12	Concordo
Questão 24	6,67%	-2	-0,13	6,67%	-1	-0,0667	31,11%	0	0	31,11%	1	0,31111	24,44%	2	0,4889	0,60	Concordo em Parte	
Questão 27	2,17%	-2	-0,04	13,04%	-1	-0,1304	30,43%	0	0	21,74%	1	0,21739	32,61%	2	0,6522	0,70	Concordo em Parte	
Questão 29	2,13%	-2	-0,04	10,64%	-1	-0,1064	17,02%	0	0	10,64%	1	0,10638	59,57%	2	1,1915	1,15	Concordo	
Questão 18	4,26%	-2	-0,09	0,00%	-1	-0,0606	23,40%	0	0	31,91%	1	0,31915	31,91%	2	0,6383	0,77	Concordo em Parte	
B	Questão 1	0,00%	-2	0,00	6,06%	-1	-0,0606	0,21212	0	0	18,18182	1	0,18182	0,54545455	2	1,0809	1,21	Concordo
	Questão 6	6,06%	-2	-0,12	9,09%	-1	-0,0909	0,27273	0	0	24,24242	1	0,24242	0,33333333	2	0,6667	0,70	Concordo em Parte
	Questão 8	3,03%	-2	-0,06	6,06%	-1	-0,0606	0,15152	0	0	33,33333	1	0,33333	0,42424242	2	0,8485	1,06	Concordo
	Questão 12	0,00%	-2	0,00	3,03%	-1	-0,0303	0,08091	0	0	12,12121	1	0,12121	0,75757576	2	1,5152	1,61	Concordo
	Questão 17	0,00%	-2	0,00	6,06%	-1	-0,0606	0,0903	0	0	18,18182	1	0,18182	0,72727273	2	1,4545	1,56	Concordo
	Questão 22	0,00%	-2	0,00	3,03%	-1	-0,0303	0,30303	0	0	24,24242	1	0,24242	0,42424242	2	0,8485	1,06	Concordo
	Questão 26	0,00%	-2	0,00	0,00%	-1	0	0,99375	0	0	0,21875	1	0,21875	0,6875	2	1,375	1,59	Concordo
	Questão 24	0,00%	-2	0,00	6,06%	-1	-0,0606	0,27273	0	0	30,30303	1	0,30303	0,36363636	2	0,7273	0,97	Concordo em Parte
	Questão 27	0,00%	-2	0,00	9,09%	-1	-0,0909	0,30303	0	0	24,24242	1	0,24242	0,36363636	2	0,7273	0,88	Concordo em Parte
	Questão 29	3,03%	-2	-0,06	9,09%	-1	-0,0909	0,06061	0	0	0,2121212	1	0,21212	0,60606061	2	1,2121	1,27	Concordo
Questão 18	0,00%	-2	0,00	6,06%	-1	-0,0606	0,06061	0	0	0,3636364	1	0,36364	0,48484848	2	0,9697	1,27	Concordo	
C	Questão 1	0,00%	-2	0,00	0,00%	-1	0	0,99375	0	0	0,21875	1	0,21875	0,6875	2	1,375	1,59	Concordo
	Questão 6	6,06%	-2	-0,12	9,09%	-1	-0,0909	0,27273	0	0	24,24242	1	0,24242	0,36363636	2	0,7273	0,97	Concordo em Parte
	Questão 8	3,03%	-2	-0,06	6,06%	-1	-0,0606	0,15152	0	0	33,33333	1	0,33333	0,42424242	2	0,8485	1,06	Concordo
	Questão 12	0,00%	-2	0,00	3,03%	-1	-0,0303	0,08091	0	0	12,12121	1	0,12121	0,75757576	2	1,5152	1,61	Concordo
	Questão 17	0,00%	-2	0,00	6,06%	-1	-0,0606	0,0903	0	0	18,18182	1	0,18182	0,72727273	2	1,4545	1,56	Concordo
	Questão 22	0,00%	-2	0,00	3,03%	-1	-0,0303	0,30303	0	0	24,24242	1	0,24242	0,42424242	2	0,8485	1,06	Concordo
	Questão 26	0,00%	-2	0,00	0,00%	-1	0	0,99375	0	0	0,21875	1	0,21875	0,6875	2	1,375	1,59	Concordo
	Questão 24	0,00%	-2	0,00	6,06%	-1	-0,0606	0,27273	0	0	30,30303	1	0,30303	0,36363636	2	0,7273	0,97	Concordo em Parte
	Questão 27	0,00%	-2	0,00	9,09%	-1	-0,0909	0,30303	0	0	24,24242	1	0,24242	0,36363636	2	0,7273	0,88	Concordo em Parte
	Questão 29	3,03%	-2	-0,06	9,09%	-1	-0,0909	0,06061	0	0	0,2121212	1	0,21212	0,60606061	2	1,2121	1,27	Concordo