



MODELO GERENCIAL DE QUALIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CONFECCÃO COM BASE NO PERFIL LIDERANÇA

Dolores Litza Cichocki (UFSM)
doloreslc@uol.com.br

Nara Stefano (UFSM)
stefano.nara@gmail.com

Alexandre Capoval Neto (UFSM)
chapoval_alex@yahoo.com.br

Leoni Pentiado Godoy (UFSM)
leoni@smail.ufsm.br

Resumo

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

Abstract

The present research has as mark to propose a Managerial Model of the Quality which can aid the personal computer administrators and small companies (MPEs) of making, in order to assure the continuous improvement in the productive process wwith base in the profile leadership. The MPEs object this study was in number of six (6), located in the municipal district of Toledo - Paraná. The data were lifted up through the application of questionnaires. For the analysis of the data the managers' profile is evidenced, with relationship to the

leadership. It was suggested a model that provides, to MPEs of makings, they solve your problems in an appropriate way, above all starting from the collaborators' perception, providing, as consequence, a constant improvement of the processes and pattern of quality of the makings. Therefore, the Model search through pertinent adaptations an effective administration, with an administration proposal with perspective of continuous improvement, of MPEs of makings

Palavras-chaves: Liderança; Melhoria contínua; Gerenciamento.

1. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

Portanto, o ser humano e seu desempenho são considerados fatores capazes de transformarem a capacidade potencial das organizações, em capacidade real. O desempenho de uma organização depende da contribuição dos colaboradores, da forma como estão organizados, estimulados, liderados e mantidos no ambiente de trabalho. Conforme Chiavenato (2005) as pessoas devem atuar como agentes pro-ativos, empreendedores, inovadores e, assim, prestarem serviços de qualidade aos seus clientes. E, para conduzir as pessoas à concretização dos objetivos organizacionais é preciso conhecer a natureza humana para conceber o desenvolvimento de líderes.

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

Assim, o objetivo deste trabalho é apresentar um modelo gerencial da qualidade que possa auxiliar os administradores das MPEs de confecção da cidade de Toledo e assegurar a melhoria contínua do processo produtivo com base no perfil liderança.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. QUALIDADE: CONCEITOS, EVOLUÇÃO E GERENCIAMENTO

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

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

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

Para Feigenbaum (1994) a qualidade é a correção dos problemas e de suas causas, ao longo de toda a série de fatores relacionados com *marketing*, projetos, engenharia, produção e manutenção, os quais exercem influência sobre a satisfação do usuário.

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

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

Portanto, a participação e o apoio entusiástico, de todos os colaboradores, isto é, o comprometimento de forma positiva com a qualidade, é a razão do sucesso de qualquer organização. Todo colaborador se orgulhará de pertencer a uma organização a qual sua rotina

diária de diretores, gerentes, supervisores e funcionários forem consistentes com os objetivos desta.

2.2. LIDERANÇA

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

É importante, para a compreensão geral do conceito de liderança, entender as duas funções essenciais do líder, que podem ser resumida na Figura 1.

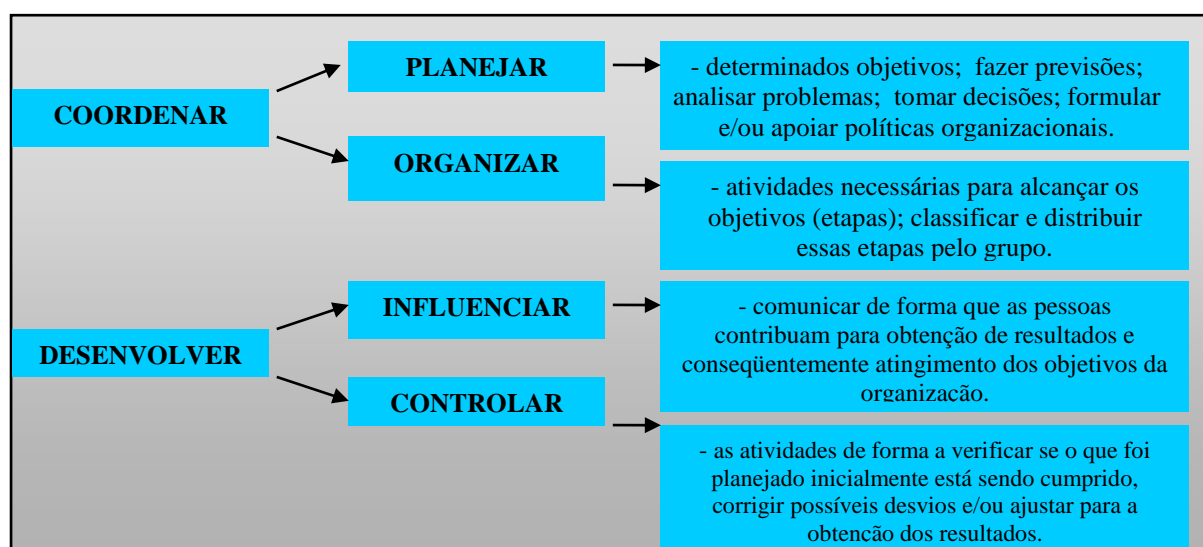


Figura 1 - Funções essenciais do processo de Liderança.
 Fonte: Desenvolvido pelos autores.

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

sua equipe e ele mesmo. Apenas utilizando de forma ética e altruísta, esses instrumentos, poderão integrar as forças centrífugas de diversidade e interdependência.

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

2.2.1. ABORDAGEM DA LIDERANÇA

2.2.1.1. ABORDAGEM DA LIDERANÇA BASEADA NOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE

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

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

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

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

- a) Não ponderam a importância relativa de cada uma das variáveis características e traços de personalidade que realcem os aspectos de liderança. Nem todos os traços são igualmente importantes, na definição de um líder, alguns deveriam ter maior realce do que outros.

- b) Ignoram a influência da reação dos subordinados. A pergunta, que paira no ar é: Um indivíduo pode ser líder para todo e qualquer tipo de subordinado?
- c) Não fazem distinção entre os traços válidos, quanto ao alcance de diferentes objetivos a serem alcançados, ou seja, em uma missão, alguns traços são mais importantes que outros.
- d) Ignoram a situação em que a liderança se efetiva, isto é, em situação de emergência o comportamento do líder é diferente quando em situação de estabilidade e calma.
- e) Dentro dessa abordagem simplista, um indivíduo dotado de traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo, e em toda e qualquer situação, o que não ocorre na realidade.

2.2.1.2. ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

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

	Autocrático	Democrático	Liberal
Objetivos	O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima ou nenhuma do líder
Atividades	As providências e as técnicas para a execução das tarefas são determinadas pelo líder.	O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder se necessário.	O líder assume técnicas e providências para a consecução das tarefas quando solicitado. A participação do líder é limitada.
Divisão das tarefas	O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar como também seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo. Cada membro escolhe seu companheiro de trabalho.	O líder não participa em nenhum momento da divisão de tarefas ou escolha do companheiro de trabalho, que fica completamente a cargo do grupo.

Feedback	O líder é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura integrar-se ao grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas, o líder é “objetivo” e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. Pronuncia-se somente quando perguntado.
-----------------	--	--	--

Quadro 1 - Estilos de Liderança.

Fonte: Chiavenato (2000).

Na liderança democrática, a preocupação é com os liderados. O comportamento característico, do líder, é: amigável, incentivador, sabe ouvir, é atencioso e tem capacidade para trabalhar em equipe. Na liderança autocrática, a centralização das atividades do líder é com a tarefa, com prazos, qualidade, economia e custos. No ponto de vista de Oliveira (2005), as diferenças existentes entre os estilos autocrático e democrático podem ser entendidas da seguinte forma: o primeiro é considerado como aquele que pressupõe o homem ser preguiçoso e pouco merecedor de confiança (Teoria X), e o segundo admite o homem autodiretivo e criativo, no trabalho (Teoria Y), evidenciando, entre esses dois extremos, uma diversidade de comportamento dos líderes.

2.2.1.3. TEORIA SITUACIONAL OU CONTINGENCIAL

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

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

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

O modelo possibilita que ocorram até oito combinações das três variáveis (FIGURA, 2). Considera-se situação favorável aquela em que o líder seja estimado pelos membros, tenha

alto poder de posição e dirija um trabalho bem definido, com elevada estruturação da tarefa (PINTO, 2003).

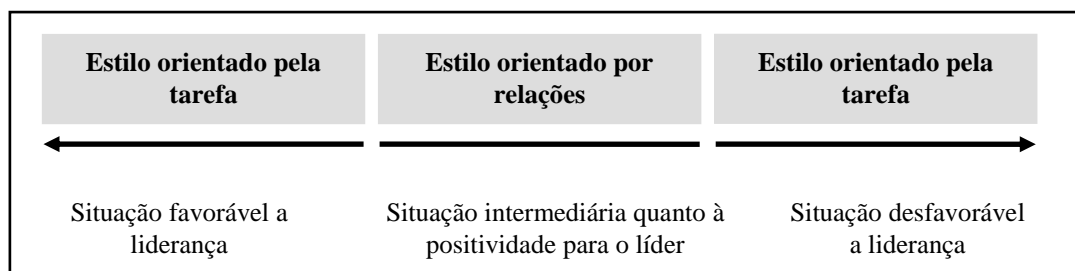


Figura 2 - Estilo de liderança em diferentes situações.
Fonte: Fiedler & Chemers (1981).

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

2.3. COMPETÊNCIAS, TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

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

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

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

Campos (2004) compartilha com o mesmo ponto de vista de Chiavenato, e acrescenta que a sobrevivência da empresa decorre da competitividade. Sendo que competitividade decorre da produtividade, e esta da qualidade (valor agregado), formando uma pirâmide de valores. Para a constituição da base dessa pirâmide (projeto perfeito, fabricação perfeita, segurança do cliente, assistência técnica, entrega no prazo certo e custo baixo) constata-se, cada vez mais, a participação efetiva das pessoas implicadas no processo de desenvolvimento da empresa. Essa participação é identificada no compromisso com o sucesso, através de um aprimoramento constante, onde se desenvolva uma competência suficiente para ter condições de assumir desafios e que é obtida através do treinamento.

Ao desenvolver o treinamento, cria-se um processo sistemático para alterar o comportamento dos colaboradores, na direção do desenvolvimento de habilidade e/ou atitudes favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais. A orientação é ajudar os colaboradores a utilizarem suas principais habilidades e capacidades, para serem bem-sucedidos no desempenho de suas atribuições. O desenvolvimento de ações de treinamento organizacional é cíclico e contínuo.

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

Portanto, as novas formas de organizar o trabalho e a produção, nas empresas, exigem cada vez mais, mão-de-obra com maiores níveis de capacitação. Níveis que atingem

conhecimentos sobre tecnologia, capacidade de decisão, liderança e conscientes da sua responsabilidade pela concepção e execução das atividades necessárias ao desenvolvimento organizacional, constituindo-se, assim, em elementos capazes de aumentarem a capacidade competitiva dessas empresas.

3. METODOLOGIA

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

Nesse contexto, descreve-se a metodologia empregada, no desenvolvimento do presente estudo, demonstrando-se os passos, métodos, técnicas e abordagens utilizadas. Este trabalho buscou, em primeiro momento, mostrar, sistematicamente, a fundamentação teórica a respeito do termo qualidade em relação a seus conceitos, evolução e gerenciamento, e, a *posteriori*, voltou-se para liderança das empresas de confecção, localizadas na cidade de Toledo (PR). O presente trabalho é um estudo multicaso de caráter descritivo. Na visão de Yin (2001), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real. Principalmente quando não há uma definição precisa entre o fenômeno e o contexto.

As fontes de pesquisa bibliográfica, para esta etapa, foram: livros, artigos científicos e de revistas, dissertações, teses, *sites* da *Internet*. A etapa de levantamento de dados foi realizada através da aplicação de questionários. As empresas, que participaram da pesquisa, pertencem ao Núcleo de Confecção de Toledo, as quais pertencem ao Projeto Empreender, coordenadas pela Associação Comercial e Industrial de Toledo. Ao todo são 13 empresas e produzem cerca de 140 mil peças/mês e geram 1,4 milhões de reais, mensais, além de gerarem 150 empregos diretos e aproximadamente, 600 indiretos. Das 13 empresas, 6 fizeram parte da pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISE DOS DADOS DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

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

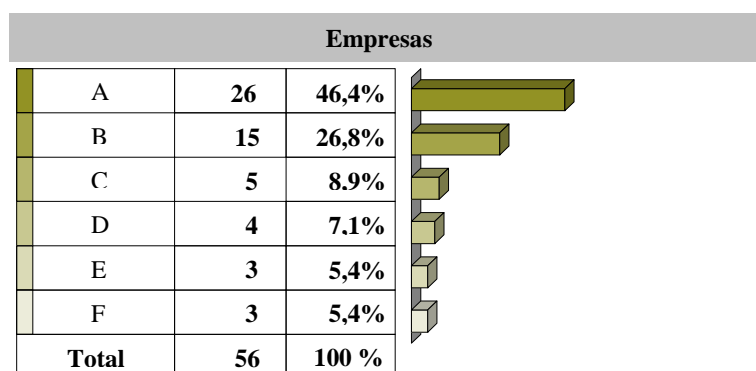


Figura 3 - Número de entrevistados por empresa.

A maioria dos funcionários, 78,6%, é do sexo feminino, o que pode ser visualizado na Figura 4. Isto mostra que, ainda, no ramo de confecções existe predominância da mão-de-obra feminina.

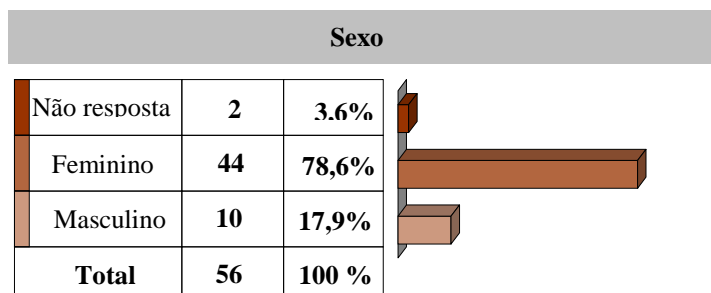


Figura 4 - Sexo dos entrevistados.

O grau de instrução predominante é o 2º Grau completo seguido do 1º Grau incompleto. Apenas dois (2) dos funcionários possuem o 3º Grau completo, porém nenhum possui curso de pós-graduação, mostrado na Figura 5.

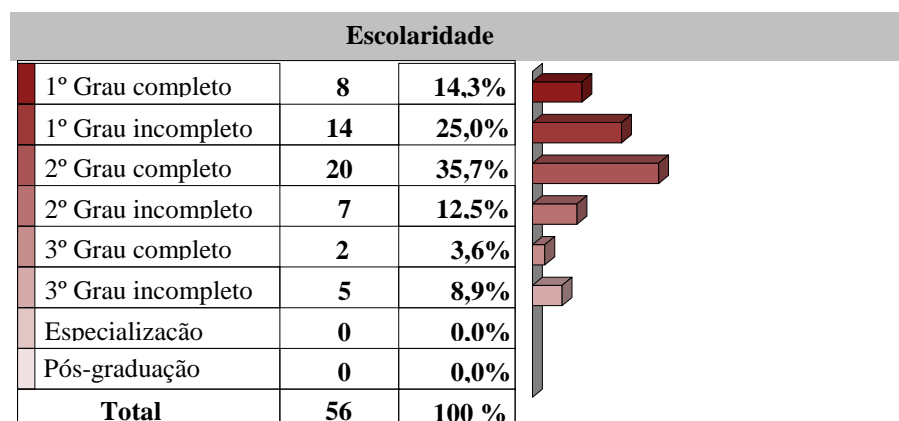


Figura 5 - Grau de escolaridade.

Conforme os dados levantados 42,8% dos funcionários encontram-se na faixa etária entre 16 e 25 anos. Estes dados podem ser visualizados na Figura 6.

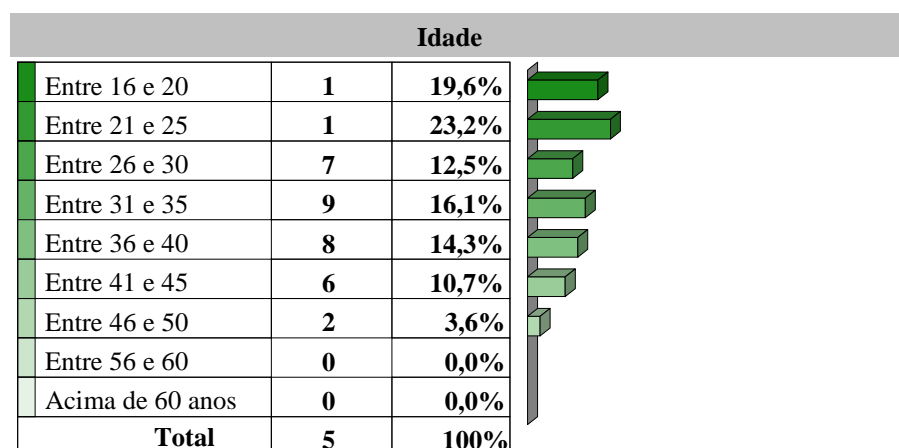


Figura 6 - Faixa etária.

Quanto ao tempo de trabalho, 35,7% trabalha, neste setor, há mais de seis anos, seguido dos que entraram no mercado de um a seis meses, conforme Figura 7.

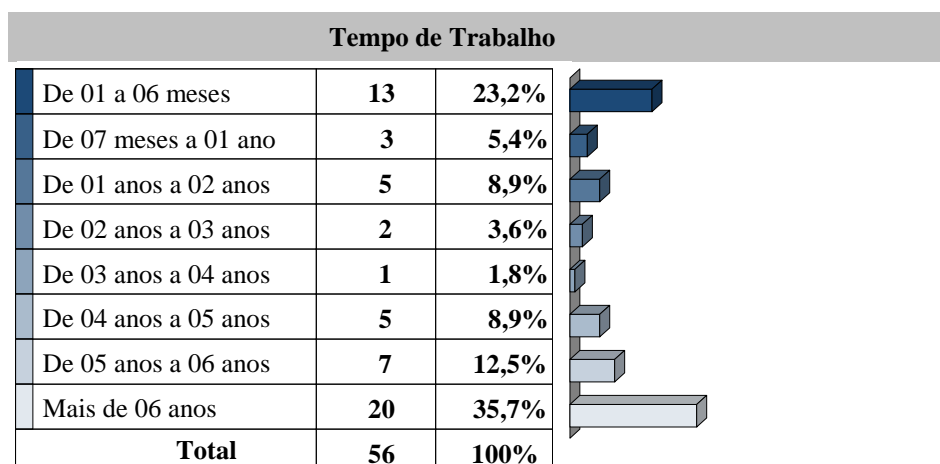


Figura 7 - Tempo de trabalho no setor.

Para Chiavenato (2005), empresas com as melhores práticas de recrutamento retêm os funcionários. O recrutamento é o elemento que mais reflete na rotatividade, pois o recrutamento inadequado, de um colaborador, pode originar maiores despesas financeiras para a empresa. Muitas empresas concentram-se na procura e recrutamento de novos talentos, esquecendo-se que, na maioria das vezes, os talentos estão dentro da empresa.

A Figura 8 mostra a frequência com que os empregados deste setor mudam de emprego. Sendo que, 60,7% trocaram de emprego uma ou 2 vezes seguido dos que mudaram de 3 a 4 vezes 19,6%.

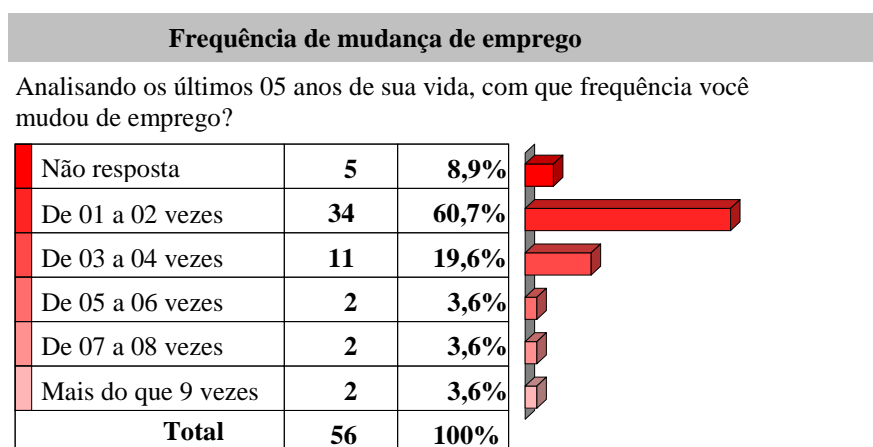


Figura 8 - Frequência de mudança de emprego.

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

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

4.2. ANÁLISE DA ESCALA DE *LIKERT*

4.2.1. ASPECTO LIDERANÇA

A Figura 9 mostra o resultado do desempenho global da organização. Quanto aos funcionários, “o desempenho global da organização” não é analisado de forma crítica os principais indicadores. Hoje, o importante é encontrar profissionais que tenham capacidade de liderar, sendo possível demonstrar que existem espaços para conceber novos aspectos específicos da função do líder, principalmente em relação ao desempenho e indicadores na indústria de confecção.

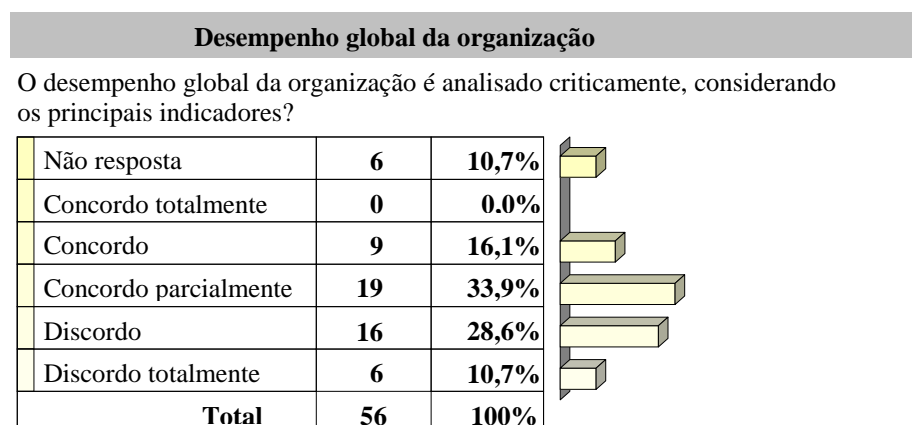


Figura 9 - Análise do desempenho global da organização.

Em relação ao relacionamento da equipe 37,5% discorda que a alta administração da empresa preocupa-se com o bom relacionamento 21,4% discorda totalmente. Não há como negar o fato de haver falhas por parte da liderança, em desenvolver o bom relacionamento da equipe, apesar de todos fazerem o que gostem, não há bom relacionamento interpessoal no grupo, observe a Figura 10.

Relacionamento da equipe

A alta administração da empresa preocupa-se com o bom relacionamento da equipe?

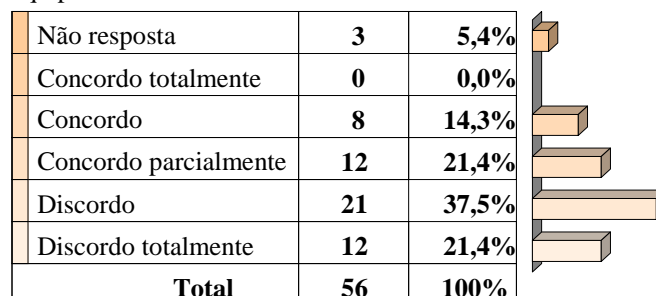


Figura 10 - Relacionamento da equipe.

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

Conforme a Figura 11, a empresa não é gerenciada por líderes competentes, inovadores, empreendedores e dinâmicos.

LIDERANÇA

A empresa é gerenciada por líderes competentes, inovadores, empreendedores e dinâmicos?

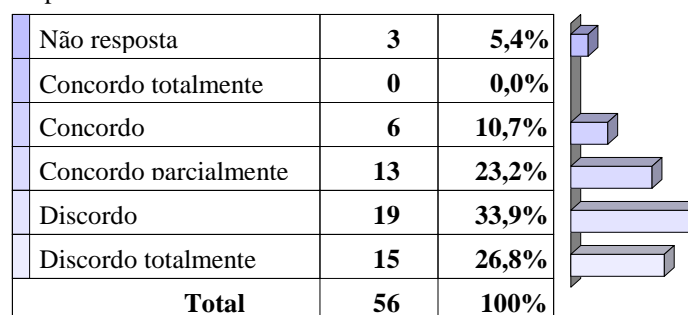


Figura 11 - Característica dos Gerentes.

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

Em relação à direção da empresa estar aberta a receber e reconhecer opiniões e contribuição dos seus colaboradores, 32,1% discorda e 21,4% discorda totalmente com a questão, como pode ser visualizado na Figura 12.

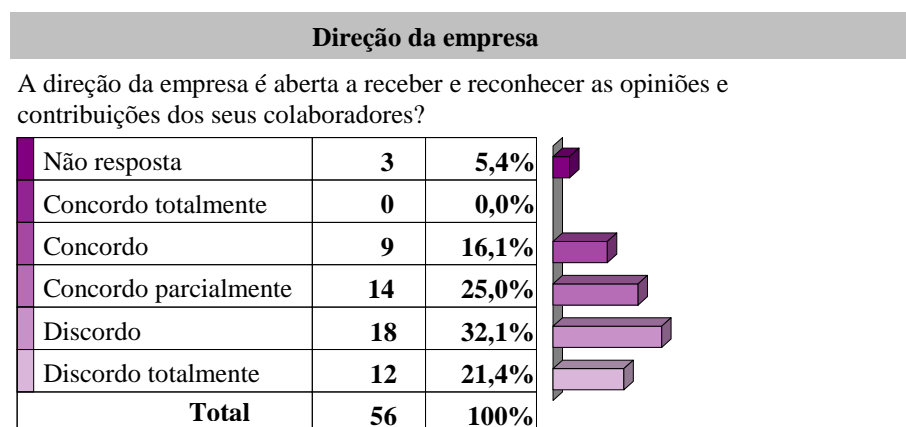


Figura 12 - Abertura da empresa quanto à opinião e sugestões dos colaboradores.

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

Os dados da Figura 13 mostram que na opinião de 32,1% dos funcionários a empresa não oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento a seus colaboradores.

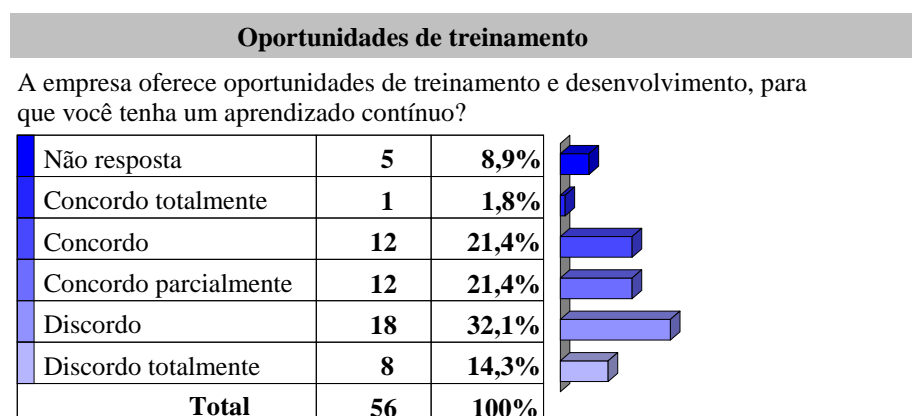


Figura 13 - Oportunidades de treinamento oferecidas pela empresa.

É preciso promover de forma planejada, a capacitação do funcionário para haver aperfeiçoamento muito maior, favorecendo a organização como um todo, tanto nas questões de redução de custos e desperdícios, quanto em ganho de competitividade sobre as concorrentes.

Segundo, Figura 14, os treinamentos oferecidos não são suficientes. No novo contexto das organizações, não há espaço para o departamento de treinamento e desenvolvimento, com enfoque somente em qualificações técnicas, com caráter reativo, isto é, oferecendo treinamento quando é percebida numa deficiência de desempenho do funcionário.

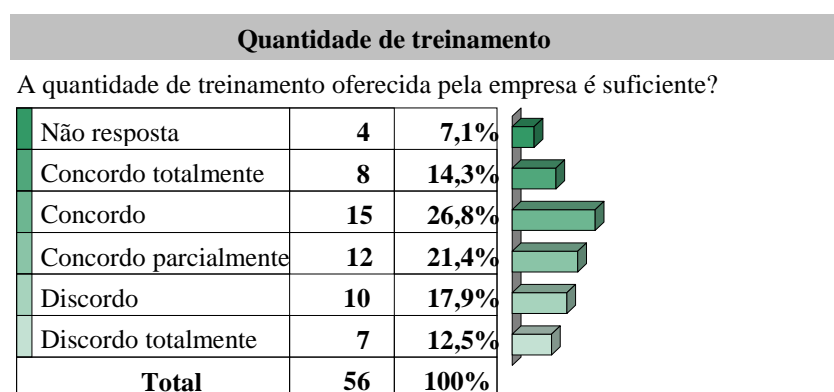


Figura 14 - Cursos de treinamento suficientes.

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

Com relação aos valores e diretrizes organizacionais 32,1% não concorda que sejam entendidos e aplicados pelos colaboradores, de acordo com Figura 15. Qualquer estratégia, que a empresa resolva implantar, visando mudança na organização, carece de um consenso entre todos os envolvidos no processo para compartilhar as competências e as habilidades de cada um, formando um conjunto de forças distintas, flexíveis e complementares.

Valores e Diretrizes

A administração assegura que os valores e as diretrizes organizacionais são entendidas e aplicados pelos colaboradores?



Figura 15 - Valores e diretrizes organizacionais.

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

Na opinião dos funcionários, 44,6% discorda do item "A administração possui mecanismos que permitam avaliar e melhorar as práticas de gestão e dos padrões de trabalho", onde 14,3% não responderam como mostra a Figura 16. De acordo com Chiavenato (2005), um programa de avaliação, bem planejado, traz muitas contribuições às organizações, permitindo avaliar o potencial humano, definindo sua contribuição no que diz respeito ao aumento da produtividade.

Mecanismos de Avaliação

A administração possui mecanismos que permitam avaliar e melhorar, de forma global, as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho?

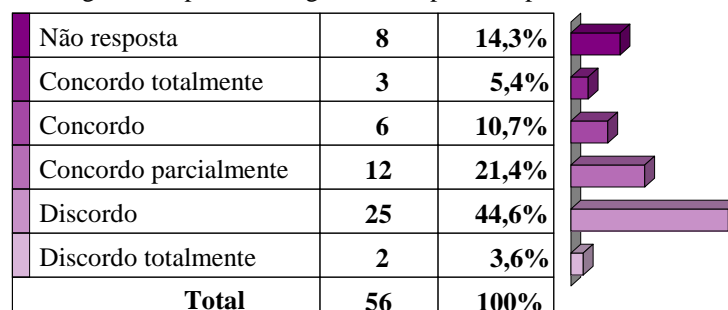


Figura 16 - Existência de mecanismos de avaliação.

Para sobrevivência das empresas, é necessário serem competitivas. E, para tanto, as pessoas envolvidas precisam ter suas necessidades satisfeitas. Para que as empresas

sobrevivam, é preciso que sejam competitivas e as pessoas envolvidas precisam ter suas necessidades satisfeitas. Dos entrevistados, 21,4% discorda que suas idéias e sugestões sejam ouvidas e valorizadas, sendo que 12,5% discorda totalmente com essa afirmação, como mostra a Figura 17.

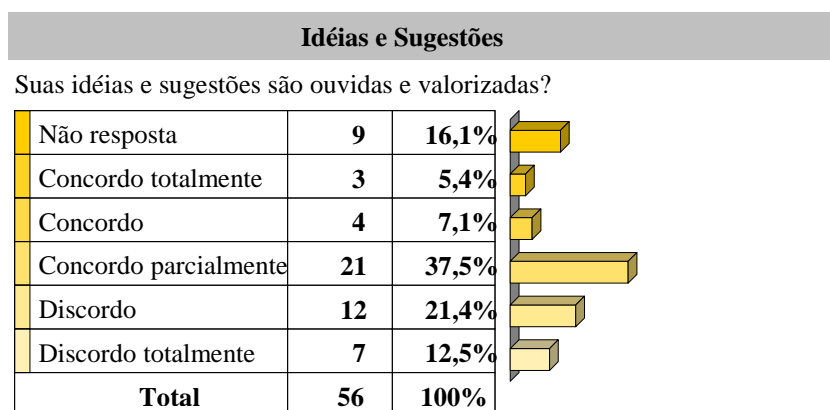


Figura 17 - Valorização das idéias e sugestões.

Os líderes devem fazer comunicações a seus liderados e solicitarem suas sugestões. A boa comunicação é essencial para fluir este processo. A comunicação tem de ser coerente para possibilitar o estabelecimento de normas e valores na cultura do ambiente de trabalho. Considera-se nessa análise que os resultados encontrados são válidos para a melhoria contínua dessas empresas participantes da pesquisa.

5. PROPOSTA DE UM MODELO DE GERENCIAMENTO COM BASE NO PERFIL LIDERANÇA

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

Para as empresas de confecção conseguirem manter-se e ampliarem o mercado e satisfazerem seus clientes é importante que os colaboradores estejam motivados e comprometidos com a qualidade do produto e serviços. O sucesso da empresa de confecção

está calcado na satisfação dos colaboradores e esta, por conseguinte tendo como base o perfil de liderança.

O objetivo deste estudo é apresentar o Modelo de Gerenciamento com base no perfil liderança, proposto para as MPEs de confecções localizadas na cidade de Toledo, (PR), mostrado na Figura 18. Ressalta-se que este modelo inicial, composto de três etapas, precisa ser testado e acompanhado, a fim de verificar a sua eficiência. É importante destacar que o referido modelo foi elaborado como processo contínuo, em virtude das profundas mudanças do mercado, sucedidas em grande velocidade.

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

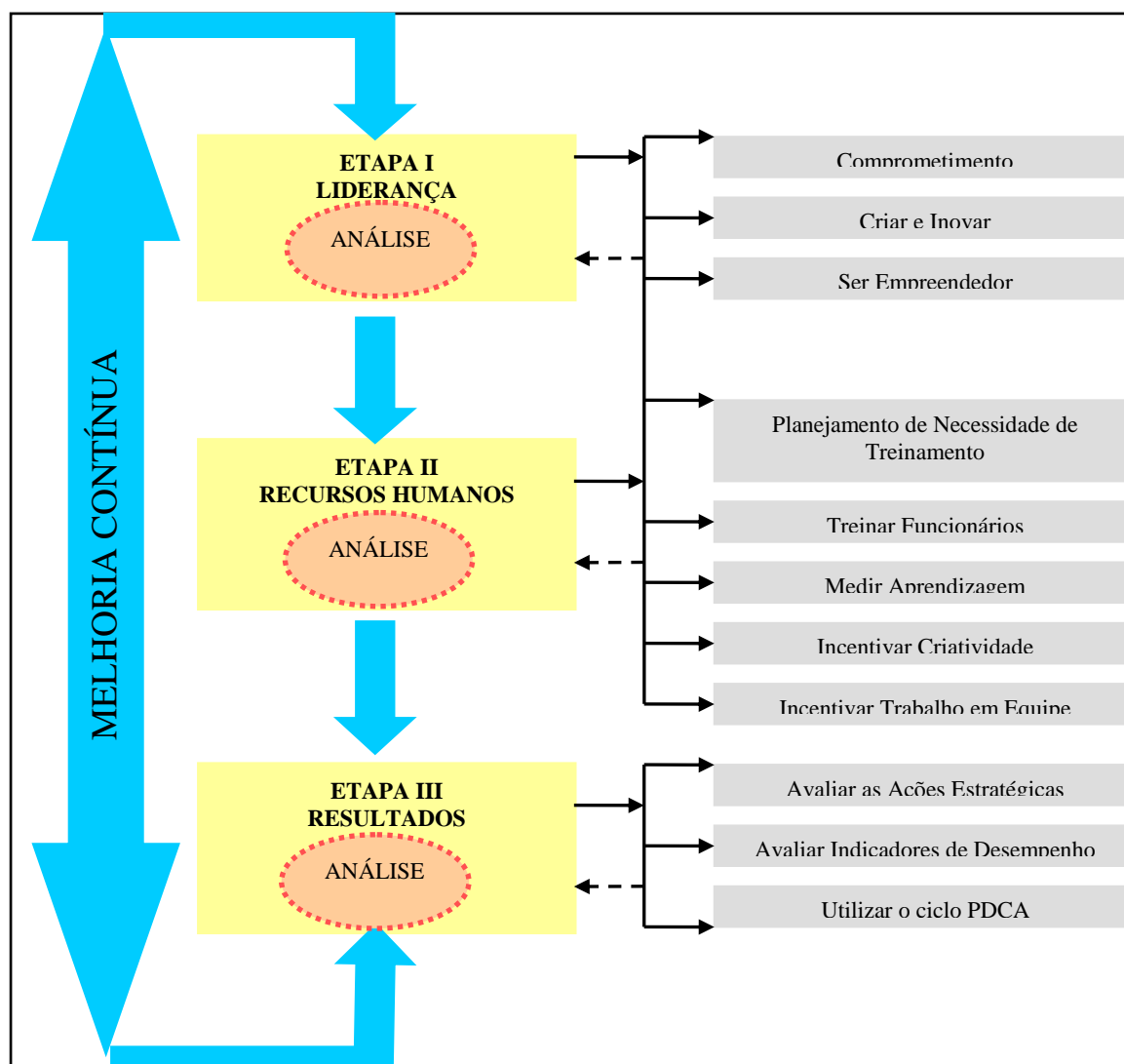


Figura 18 - Modelo Proposto.

Na etapa resultados, utiliza-se a ferramenta Ciclo PDCA, que está intimamente relacionada ao processo de gestão de recursos humanos, no momento em que o método viabiliza planejar, desenvolver, verificar e agir, dentro de um processo lógico e coerente.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É momento de grandes mudanças no gerenciamento das empresas. Todos os empresários buscam introduzir inovações tecnológicas, acompanhadas de novos conceitos e paradigmas inovadores, incorporados aos conceitos dos processos participativos de gestão. Em um ambiente de crescente aumento de competitividade do mercado, as MPEs de

confeção buscam subsídios para melhor gerenciamento, a fim de obterem maior lucratividade e, com isso, sua permanência no mercado nacional e internacional.

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

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

O empresário e o funcionário devem transformar-se em parceiros do sucesso. Para isto, é necessário querer, ter um objetivo comum para a empresa visando o desenvolvimento e o progresso da mesma. No estágio seguinte, está a valorização do saber. A preparação dos funcionários, com treinamentos adequados, é fator decisivo para o sucesso, a sobrevivência e o crescimento da empresa. Através do treinamento, pode-se valorizar as habilidades dos funcionários e assim aperfeiçoar os seus conhecimentos necessários para a melhoria contínua dos processos e produtos: a Qualidade Total. Finalmente, é necessário delegar poderes, para que haja comprometimento e solidariedade, criando um ambiente de confiança e participação.

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

7. REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2^a ed., São Paulo: Atlas, 2002.

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

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

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 3^a ed., São Paulo: Atlas, 2002.

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

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

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

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

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

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

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

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