UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

FLÁVIA MONIZE BARBOSA

**Liderança e Gestão da Qualidade - Um estudo de correlação entre
estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade.**

São Carlos, SP

2015

FLÁVIA MONIZE BARBOSA

Liderança e Gestão da Qualidade - Um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Processos e Gestão de Operações

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo

São Carlos, SP

2015

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Engenheira **FLÁVIA MONIZE BARBOSA**.

Título da dissertação: "Liderança e gestão da qualidade – um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade".

Data da defesa: 15/05/2015

Comissão Julgadora:

Resultado:

Prof. Dr. **Mateus Cecilio Gerolamo (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

Aprovado

Prof. Dr. **Edson Walmir Cazarini**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

Aprovado

Profª. Dra. **Daniele Carolina Lopes**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

APROVADO

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção:

Profª. Associada **Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:

Prof. Associado **Paulo César Lima Segantine**

A meu namorado, Marcos, por me fazer uma pessoa melhor. À minha família e à Maria Juliana, por todo o apoio.

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Mateus Cecilio Gerolamo, por acreditar no projeto e me apoiar durante todo o processo, e por todos os ensinamentos.

À Daniele Lopes e Edson Cazarini, pelas contribuições ao trabalho durante a etapa de qualificação, e por aceitarem o convite de compor também a banca de defesa.

À Camila Poltronieri e Liza Fachin, por toda a ajuda desde meu ingresso no programa, até a finalização da dissertação.

À Maria Juliana Abu Kamel, e à Nascir, por todas as oportunidades e aprendizados e pelo total apoio à realização deste projeto.

À Escola de Engenharia de São Carlos, pela oportunidade de desenvolver o projeto.

“Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação”.

Peter Drucker

RESUMO

BARBOSA, F.M. **Liderança e Gestão da Qualidade - um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade.** 2015. *104 f. Dissertação (Mestrado)* – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015.

A gestão da qualidade configura-se em um dos conceitos mais importantes da gestão moderna. Frequentemente, divide-se suas dimensões em dois grupos, o primeiro composto por aspectos objetivos, as dimensões *hard*, e o segundo, composto por aspectos subjetivos, as dimensões *soft*. Dentre as dimensões *soft*, a liderança é uma das apontadas como mais relevantes para o estabelecimento de um ambiente de qualidade nas organizações. No entanto, embora a relação entre gestão de qualidade e liderança seja clara, há ainda diversas lacunas de pesquisa a serem exploradas, especialmente sobre a relação entre estilos de liderança específicos e a gestão da qualidade. Deste modo, o objetivo do presente estudo foi de explorar esta relação, utilizando-se, para tanto, do modelo de liderança transformacional-transacional, e do modelo *Competing Values Framework*. Participaram do estudo 47 gestores de qualidade, em sua maioria (74%) da região Sudeste do país, que foram contatados através de e-mail e mensagem na rede social LinkedIn. Para a análise dos dados, utilizou-se correlação de *Pearson*, com o uso do *software* SPSS. Os dados encontrados confirmam achados da literatura que apontam que tanto a liderança transformacional, quanto a transacional apresentam relação com elementos da gestão da qualidade, com vantagem do primeiro estilo de liderança. A respeito dos estilos de liderança do *Competing Values Framework*, observou-se que os perfis associados a um estilo diretivo e de curto prazo demonstraram tendência a apresentar coeficientes de correlação mais altos, em detrimento dos perfis de estilo colaborativo e longo prazo. Sugere-se, em estudos futuros, estabelecer as mesmas correlações para diferentes participantes, especialmente gestores da alta administração.

Palavras-chave: Gestão da qualidade, Liderança, Transformacional-transacional, *Competing Values Framework*

ABSTRACT

BARBOSA, F.M. **Leadership and Quality Management – A correlation study between leadership styles and quality management principles.** 2015. *104 f. Dissertação (Mestrado)*
– Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015

Quality management is one of the most popular concepts in modern management. Often, the quality management dimensions are divided into two groups, one of objective aspects, or hard dimensions, and other of subjective aspects, or soft dimensions. Among soft dimensions, leadership is one of the most relevant for establishing a quality environment in organizations. However, although the relationship between quality management and leadership is clear, there are still several research gaps to be exploited, especially on the relationship between specific leadership styles and quality management. Thus, the aim of this study was to explore this relationship, using, therefore, the transformational-transactional leadership model, and the Competing Values Framework model. The study included 47 quality managers, mostly (74%) of the country's southeastern region, who were contacted through e-mail and message on the social network LinkedIn. For data analysis, it was used Pearson correlation, and software SPSS. It was confirmed that transformational and transactional leadership are related with quality management elements, but the transformational leadership has some advantage. About Competing Values Framework leadership styles, it was observed that the profiles associated with a directive style and short-term demonstrated tendency to have higher correlation coefficients, instead of long-term and collaborative style profiles. We suggest, in future studies, establishing the same correlations for different participants, especially managers of top management

Palavras-chave: Quality management, Leadership, Transformational-transactional, *Competing Values Framework*

Sumário

1. Introdução.....	13
1.1. Contextualização.....	13
1.2. Justificativa, Contribuição e Objetivo da Pesquisa.....	15
1.3. Estrutura do texto de dissertação	16
2. Referencial Teórico	18
2.1. Gestão da Qualidade	18
2.1.1 Definição de Qualidade	18
2.1.1.1. Gestão da Qualidade	26
2.1.1.2. Princípios de Gestão da Qualidade	31
2.2. Liderança	34
2.2.1. Histórico e Definição de Liderança	34
2.2.2. Liderança Transformacional-Transacional.....	39
2.2.3. <i>Competing Values Framework</i>	42
2.3. Gestão da Qualidade e Liderança	48
2.3.1. Gestão da Qualidade e Liderança Transformacional-Transacional.....	49
2.2. Gestão da Qualidade e <i>Competing Values Framework</i>	56
3. Método	61
3.1. Delineamento de pesquisa.....	61
3.2. Caracterização da amostra	61
3.3. Instrumentos.....	67
3.4. Procedimento	68
3.5. Análise de dados	73
4. Resultados	75

5. Discussão.....	78
6. Considerações Finais.....	82
7. Referências	83
Apêndices	93
Anexos.....	124

|

Lista de Ilustrações

Figura 1 - Processo de Evolução do Conceito de Qualidade.....	30
Figura 2 - <i>Competing Values Framework</i>	43
Figura 3 - <i>Competing Values Framework of Leadership Roles</i>	45
Figura 4 – Número de respostas obtidas no survey ao longo de quatro meses	73

Lista de Quadros

Quadro 1 – Dimensões da qualidade	24
Quadro 2 – Evolução do conceito de gestão da qualidade	29
Quadro 3 – Evolução do conceito de liderança	37
Quadro 4 – Estilos de Liderança do Modelo Transformacional-Transacional.....	42
Quadro 5 – Descrição dos estilos de liderança do Competing Values Framework.....	46
Quadro 6 – Síntese dos principais resultados encontrados que exploraram a relação entre liderança transformacional-transacional e gestão da qualidade	56
Quadro 7 – The Competing Values of Total Quality Management	58
Quadro 8 – Síntese dos principais resultados encontrados em estudos relacionando a cultura organizacional e o modelo Competing Values Framework.....	60

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Médias de escores e desvio-padrão para os perfis transformacional e transacional.	62
Tabela 2 – Médias de escores e desvio-padrão para os perfis inovador, coordenador, broker e monitor.	63
Tabela 3 – Médias de escores e desvio-padrão para os perfis produtor, facilitador, diretor e mentor.....	64
Tabela 4 – Origem dos respondentes por Estado	65
Tabela 5 – Origem dos respondentes por região	65
Tabela 6 – Porte das empresas em que os respondentes atuam.....	66
Tabela 7 – Faixa etária dos respondentes	66
Tabela 8 – Área de atuação das empresas em que os respondentes trabalham	66
Tabela 9 – Coeficientes de correlação entre estilos de liderança transformacional e transacional e princípios de gestão da qualidade.....	75
Tabela 10 – Coeficientes de correlação entre estilos do Competing Values Framework e princípios de gestão da qualidade.....	76

1. Introdução

1.1. Contextualização

Segundo Chen (1997), o reconhecimento de que a qualidade é uma arma estratégica efetiva em um mercado cada vez mais competitivo têm forçado as empresas a implantar programas buscando a melhoria de seus produtos e serviços. Para Fotopoulos e Psomas (2009), nos anos recentes, os sistemas para melhoria e gestão da qualidade tem evoluído rapidamente, e, durante as últimas décadas, a simples inspeção das atividades tem sido cada vez mais substituída ou suplementada pelo controle da qualidade e padrões de garantia de qualidade.

A gestão da qualidade foi introduzida por Deming (1986), Juran (1989) e Feigenbaum (1986), e preza principalmente pelo foco no cliente, melhoria contínua, trabalho em equipe e busca constante pela atualização. Segundo Hoang, Igel e Laosirihongthong (2010), a introdução da gestão da qualidade teve um papel importante no desenvolvimento da gestão contemporânea. Isto porque, embora a qualidade tenha sido sempre um fator estratégico chave para o sucesso do negócio, ela é agora um requisito para se competir de forma bem-sucedida no mercado global (DEAN; BOWEN, 1994).

A gestão da qualidade significa mais do que transferir a responsabilidade pela detecção de problemas do cliente para o produtor (AHIRE; GOLHAR, 1996; AHIRE; LANDEROS; GOLHAR, 1995). Sila e Ebrahimpour (1992) definem a gestão da qualidade como uma abordagem para melhorar a competitividade, efetividade e flexibilidade da organização como um todo. Para estes autores, a gestão da qualidade seria essencialmente uma maneira de planejar, organizar e compreender que cada atividade depende de cada indivíduo em cada nível da hierarquia (SILA; EBRAHIMPOUR, 1992). A gestão da qualidade pode também ser descrita como uma forma de direcionar as pessoas para o processo de melhoria contínua, para que cada vez mais os resultados possam ser alcançados em menos tempo (BADRI; DAVIS; DAVIS, 1995; BLACK; PORTER, 1996; SARAPH; BENSON; SCHOROEDER, 1989).

Para alguns autores, a ideia central da gestão da qualidade é a de que, para agregar valor aos consumidores, os gerentes devem pensar e agir para melhorar os sistemas organizacionais, mais do que apenas os sistemas tecnológicos (BOUNDS; YORKS; ADAMS; RAMNEY, 1994). Hart e Schlesinger (1991) apontam que a implementação bem-sucedida de um programa de qualidade exige uma mudança cultural na empresa, em termos de valores, estrutura organizacional, a forma como as pessoas trabalham e mesmo a forma como as pessoas se sentem com relação a sua participação e envolvimento com questões da empresa.

Os elementos da gestão da qualidade podem ser divididos em duas dimensões: o sistema de gestão (liderança, planejamento, recursos humanos, etc) e o sistema técnico (ferramentas de gestão da qualidade e técnicas) (EVANS; LINDSAY, 1999), ou entre dimensões *hard* e *soft* (WILKINSON; REDMAN; SNAPE; MARCHINGTON, 1998). A dimensão *hard* refere-se a técnicas de controle do processo e produção, que garantem o correto funcionamento dos processos (entre outros, processo de *design*, filosofia *just in time*, norma ISO 9000 e as sete ferramentas básicas de controle da qualidade) (EVANS; LINDSAY, 1999; WILKINSON et. al, 1998). As ferramentas de gestão da qualidade incluem: fluxogramas, diagramas de causa e efeito, diagramas de Pareto, histogramas, diagramas de dispersão, entre outros. Já os fatores *soft* incluem tópicos como liderança, gestão de recursos humanos, relação com fornecedores e foco no cliente (LEWIS; PUN; LALLA, 2006).

Segundo Rahaman e Bullock (2004), os aspectos *soft* desempenham muitos papéis na implantação da gestão da qualidade, entre eles, o de criar um ambiente em que a difusão e implementação dos aspectos *hard* possam ocorrer, e afetar diretamente o desempenho da organização da mesma maneira que as práticas de gestão de recursos humanos tradicionais impactam na organização. Dentre os aspectos *soft* da gestão da qualidade, a liderança apresenta bastante destaque na literatura. Diversos estudos que tratam dos fatores que determinam a implantação e manutenção bem-sucedida de programas de qualidade apontam a liderança como um fator de grande peso (FOTOPOULOS; PSOMAS, 2009; SILA; EBRAHIMPOUR, 2005; PANNIRSELVAM; FERGUSON, 2001).

Por exemplo, o estudo conduzido por Fotopoulou e Psomas (2009) apontou como principais fatores para a implantação e manutenção de programas de gestão da qualidade as práticas de qualidade da alta administração, o envolvimento dos colaboradores, o foco no

cliente, a gestão de qualidade de dados e processo e uso de ferramentas e técnicas de qualidade. Para os autores, tais resultados confirmam a noção de que o impacto dos elementos *hard* de gestão da qualidade no desempenho organizacional é menos significativa do que o impacto dos elementos *soft* (FOTOPOULOS; PSOMAS, 2009). Os autores afirmam ainda que a “melhoria da qualidade é induzida mais pela adoção pela alta direção de uma cultura de qualidade e menos por métodos técnicos” (FOTOPOULOS; PSOMAS, 2009).

Tal resultado converge com o encontrado por Pannirselvam e Ferguson (2001), que também estudaram a força das relações entre os vários elementos de gestão da qualidade, bem como entre a gestão da qualidade e o desempenho da organização, de modo que os resultados encontrados indicaram que a liderança consideravelmente afetava direta ou indiretamente todas as unidades do sistema.

Idris e Ali (2008) apontam que a liderança se constitui em uma das categorias chave do *Malcom Baldrige National Quality Award's* (MBNQA), o que reforça a sua importância para se atingir a qualidade. Segundo Linkow (1989), esta categoria enfatiza como gerentes sêniores guiam a organização e encorajam altos níveis de desempenho, promovendo a liderança visionária como um valor e conceito chave.

1.2. Justificativa, Contribuição e Objetivo da Pesquisa

Segundo Waldman (1997) e Waldman, Lituchy, Gopalakrishnan, Laframboise, Galperin, Kaltsounakis (1998), apesar de atenção geral dada a questão da liderança, a literatura em gestão da qualidade pouco tem se preocupado em conduzir estudos sistemáticos que explorem sua relação com a liderança, especialmente por meio de estudos que sistematicamente busquem descrever a natureza da liderança ou os mecanismos pelos quais ela facilita a implantação da cultura da qualidade. Por exemplo, Waldman et. al. (1998) apontam que, apesar da grande consideração dada à liderança no *Malcom Baldrige National Quality Award's* (MBNQA), seu papel exato no processo de melhoria da qualidade continua pouco claro. Já Ovretveit (2005) afirma que, dentre as pesquisas existentes sobre a influência

dos gestores na gestão da qualidade, as evidências sobre quais ações de gerenciamento são efetivas para a gestão da qualidade não são fortes.

Deste modo, acreditamos que a exploração da relação entre estilos de liderança de gestores da qualidade e princípios da gestão da qualidade se justifica uma vez que este tema ainda apresenta muitas lacunas de conhecimento especialmente, conforme apontado, no que diz respeito à forma como se dá a influência da liderança na implantação e manutenção de elementos de gestão da qualidade. Ao apontar estilos de liderança que apresentam tendência a oferecer maior ou menor correlação com princípios de gestão da qualidade, bem como especificar com quais princípios se dá esta relação, temos expectativa de gerar conhecimento valioso a respeito da forma como se dá esta influência.

Lakshman (2006) indica que o potencial de integrar a literatura de liderança com a literatura de gestão da qualidade é vasto e pode ser benéfico tanto para a teoria quanto para a prática. Assim, dado que a liderança se constitui em um aspecto de grande relevância para a gestão da qualidade, tal compreensão parece ser fundamental se considerarmos que poderia servir de base ao desenvolvimento de políticas e práticas voltadas ao desenvolvimento de aspectos da liderança importantes para a implantação e manutenção bem-sucedida de programas de qualidade, como planos de desenvolvimento individuais e melhoria nos processos de recrutamento e seleção.

Visto isto, podemos definir que o objetivo do presente estudo é o de explorar a relação entre estilos de liderança de gestores de qualidade de empresas brasileiras e princípios da gestão da qualidade aplicados nas mesmas empresas, estabelecendo correlações entre estes dois conjuntos de variáveis.

1.3. Estrutura do texto de dissertação

Além do capítulo inicial que discorreu sobre a questão e o problema de pesquisa e os objetivos, este texto de dissertação está estruturado da seguinte forma:

Capítulo 2 – Referencial Teórico

2.1. Gestão da Qualidade. O objetivo deste capítulo é o de definir o conceito de qualidade, e posteriormente, gestão da qualidade, apresentando definições clássicas e levantando o histórico de evolução do conceito.

2.2. Liderança. Neste capítulo, define-se o conceito de liderança, resgatando também definições clássicas e apresentando a evolução do conceito na literatura.

2.3. Liderança e Gestão da Qualidade. Neste capítulo, realiza-se a integração entre os dois conceitos, apresentando um resgate na literatura sobre estudos que estabelecem esta relação, seja em aspectos teóricos ou empíricos.

Capítulo 3 – Método. Neste capítulo é apresentado o método de desenvolvimento da pesquisa, ou seja, captação de participantes, estruturação de questionários e procedimento de coleta e análise de dados.

Capítulo 4 – Resultados. Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados a partir da análise dos dados.

Capítulo 5 – Discussão. Neste capítulo, é apresentada uma discussão a respeito dos dados obtidos com a pesquisa e sua relação com os dados da bibliografia apresentados no início da dissertação

Capítulo 6 – Considerações Finais. São apresentadas as considerações finais sobre os resultados encontrados, dificuldades encontradas na realização da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

Referências– Apresenta a relação de obras citadas no texto de dissertação.

Apêndices – Apresenta tabelas e outros materiais utilizados na pesquisa.

Anexos – Apresenta material utilizado na pesquisa que não seja de própria autoria.

2. Referencial Teórico

2.1. Gestão da Qualidade

2.1.1 Definição de Qualidade

Antes de discorrer sobre o conceito de gestão da qualidade, acreditamos que se faz necessário definir o próprio conceito de qualidade.

Segundo Garvin (1984), apesar do interesse dos gestores, a literatura acadêmica em qualidade não havia ainda, à época, revisto o conceito extensivamente. Para o autor, diversas áreas de conhecimento, como filosofia, economia, *marketing* e gestão de operações já haviam discorrido sobre o conceito, mas não havia ainda uma discussão unificada, apenas um conjunto perspectivas, cada qual baseada em diferentes *frameworks* de análise e empregando sua própria terminologia (GARVIN, 1984).

Garvin (1984) identificou cinco abordagens principais para a definição de qualidade: a abordagem transcendente da filosofia; a abordagem baseada no produto, da economia; a abordagem baseada no usuário, advinda da economia, marketing e gestão de operações; a abordagem baseada na manufatura e a abordagem baseada no valor, ambas da gestão de operações. Também Shewfelt (1999) discorreu sobre dimensões da qualidade, embora tenha se limitado a apenas duas delas: a abordagem orientada ao produto, e a abordagem orientada ao consumidor. Passamos, agora, a discorrer sobre cada uma:

Para Garvin (1984), a abordagem transcendente considera a qualidade como sinônimo de “excelência inata”, sendo a qualidade absoluta e universalmente reconhecível. Os proponentes desta visão defendem que a qualidade não pode ser definida precisamente, pois é um conceito simples, “logicamente primitivo”, que nós aprendemos a reconhecer através da experiência, à semelhança do conceito de beleza, para Platão (GARVIN, 1984).

Já a abordagem baseada no produto reconhece a qualidade como uma variável precisa e mensurável (GARVIN, 1984). De acordo com esta visão, diferenças na qualidade são resultado de diferenças na quantidade de determinados atributos que o produto contém (GARVIN, 1984). Para Shewfelt (1999), a qualidade orientada ao produto pode ser prontamente definida e claramente compreendida, além de prover uma divisão clara entre produtos superiores e inferiores. Também Garvin (1984) considera que esta abordagem leva a uma dimensão vertical ou hierárquica de qualidade, em que os produtos podem ser elencados de acordo com a quantidade que possuem dos atributos considerados desejáveis.

No entanto, Garvin (1984) considera que por mais que se baseie em medidas precisas, esta avaliação pode ser subjetiva e contar com ambiguidade, dado que os atributos em questão não podem ser considerados preferíveis por virtualmente todos os compradores. Outra limitação desta abordagem refere-se ao fato de que não é possível determinar se diferenças significantes observadas em alguns atributos são também detectáveis pelos consumidores, e muito menos se levam a mudanças no comportamento de escolha destes (SHEWFELT, 1999). Além disso, Garvin (1984) aponta também que, segundo esta abordagem, a maior qualidade de um produto necessariamente significaria um custo maior. Por fim, Shewfelt (1999) indica que a abordagem orientada ao produto é incapaz de acompanhar o ritmo das mudanças nos desejos e expectativas dos consumidores.

A abordagem baseada no consumidor fundamenta-se na premissa de que a qualidade “está nos olhos do espectador” (GARVIN, 1984). Para Shewfelt (1999), a abordagem baseada no consumidor foca-se mais na percepção e comportamento humano do que em medidas específicas de atributos de qualidade, como na abordagem de qualidade orientada ao produto, e por isto, é a melhor para identificar necessidades e expectativas dos consumidores. Assim, considera-se que consumidores possuem desejos e necessidades diferentes, e os produtos que melhor satisfazem suas preferências devem ser considerados os que possuem maior qualidade (GARVIN, 1984). Para Garvin (1984), esta é uma visão de qualidade idiossincrática e pessoal, além de altamente subjetiva. Assim, os dois maiores problemas advindos do uso desta abordagem são: a dificuldade de agregar a maior variedade possível de preferências individuais em um produto e a dificuldade de distinguir os atributos de produtos que conotam qualidade daqueles que simplesmente maximizam a satisfação do consumidor (GARVIN,

1984). Para Garvin (1984), o primeiro problema é resolvido assumindo-se que produtos de maior qualidade são aqueles que melhor satisfazem as necessidades da maioria dos consumidores. Infelizmente, esta abordagem ignora os pesos diferentes que os indivíduos normalmente atribuem a características de qualidade, e também a dificuldade de elaboração de um procedimento estatístico para agregar esta variedade de preferências diversas em um mesmo produto. Um problema mais básico relacionado a esta abordagem está no fato de que um produto que maximiza a satisfação é certamente preferível do que um que satisfaz menos necessidades do consumidor, mas isso nem sempre significa que ele é melhor (GARVIN, 1984). Shewfelt (1999) também aponta a incapacidade desta abordagem de considerar as diferentes preferências dos consumidores, que variam de acordo com perspectivas culturais e demográficas. Além disso, estes atributos podem ser difíceis de medir acurada e precisamente (SHEWFELT, 1999).

Enquanto a abordagem baseada no consumidor incorpora elementos subjetivos, a abordagem baseada na manufatura foca na prática de engenharia e manufatura. Virtualmente, todas as definições baseadas na manufatura identificam a qualidade como “conformidade com requisitos”. Isto é, uma vez que um *design* ou especificação foi estabelecido, qualquer desvio implica uma redução na qualidade. Excelência torna-se, assim, equivalente a atender especificações, e “fazer certo da primeira vez” (GARVIN, 1984). Enquanto esta abordagem reconhece o interesse do consumidor em qualidade – um produto que se desvia das especificações provavelmente possui menor qualidade, provendo menor satisfação do que um que foi produzido apropriadamente – seu foco primário é interno. A qualidade é definida de uma maneira que simplifica o controle de engenharia e produção. Com relação ao *design*, isso levou a uma ênfase na engenharia de confiabilidade, e com relação à manufatura, a uma ênfase no controle estatístico da qualidade. Ambas as técnicas são focadas na redução de custos. De acordo com a abordagem baseada na manufatura, melhorias na qualidade (que são equivalentes a reduções no número de desvios), levam a custos menores, de modo que a prevenção de defeitos é vista como menos cara do que seus reparos (GARVIN, 1984).

Por fim, a abordagem baseada no valor define a qualidade em termos de custos e preços. De acordo com esta visão, um produto de qualidade é aquele que provê o melhor desempenho a um preço aceitável. Segundo Garvin (1984), a dificuldade de empregar esta

abordagem está no fato de que ela combina dois conceitos relacionados, mas distintos – a qualidade, que é uma medida de excelência e valor.

Para Garvin (1984), a maioria das definições de qualidade se encaixa em uma destas categorias listadas, e a coexistência destas diferentes abordagens tem implicações importantes. A primeira delas é que isto ajuda a explicar as visões opostas de qualidade sustentadas por membros de departamentos de *marketing* e manufatura. Para Garvin (1984), apesar do potencial para conflito, as empresas precisam cultivar estas diferentes perspectivas, dado que a confiança em apenas uma definição de qualidade pode ser uma fonte frequente de problemas. Garvin (1984) sugere, assim, a mudança no uso das abordagens de qualidade enquanto o produto passa da fase de *design* para o mercado. Deste modo, as características do produto que conotam qualidade devem primeiramente ser identificadas através de pesquisa de mercado (abordagem baseada no usuário). Depois, estas características podem ser traduzidas para atributos de produtos identificáveis (abordagem baseada no produto), e o processo de manufatura deve ser organizado para assegurar que estas especificações sejam seguidas (abordagem baseada na manufatura). Para Garvin (1984), um processo que ignora qualquer um destes passos não irá resultar em um produto de qualidade, o que explica o porquê de as três visões serem necessárias, e a necessidade de serem conscientemente cultivadas.

Hoyer e Hoyer (2001) assim como Garvin, também exploraram a definição da qualidade. Estes autores realizaram uma revisão das definições de qualidade encontradas nas obras de grandes nomes da literatura em qualidade, observando que, no geral, as definições podem ser alocadas em duas categorias:

- Definições de primeiro nível, em que a qualidade seria uma simples questão de produzir produtos ou entregar serviços cujas características mensuráveis satisfaçam um conjunto fixo de especificações que são geralmente definidas numericamente.

- Definições de segundo nível, em que, independentemente de quaisquer características mensuráveis, os produtos e serviços de qualidade seriam simplesmente aqueles que satisfazem as expectativas dos consumidores para seu consumo.

Para Hoyer e Hoyer (2001), a essência da definição de qualidade de Phil Crosby (1979) está estritamente ligada ao primeiro nível de qualidade, em que a qualidade de um produto ou serviço é equivalente à correspondência de suas características mensuráveis a critérios de

especificação. Para Crosby (1979), a não conformidade seria símbolo da ausência de qualidade, de modo que “os problemas de qualidade se tornam problemas de não conformidade, e a qualidade se torna passível de definição”.

Já a perspectiva de Deming (1986), para Hoyer e Hoyer (2001) é claramente consistente com a definição nível dois, de modo que suas principais postulações são que a qualidade deve ser definida em termos da satisfação dos consumidores e que a qualidade é multidimensional, sendo virtualmente impossível definir a qualidade de um produto ou serviço em termos de uma única característica.

Também a definição de qualidade de Feigenbaum (1983), para Hoyer e Hoyer (2001) é indiscutivelmente uma definição de nível dois. Os pontos essenciais levantados por Feigenbaum (1983) são os de que a qualidade deve ser definida em termos da satisfação dos consumidores; a qualidade é multidimensional; e a qualidade é dinâmica, uma vez que as expectativas e necessidades dos consumidores estão em constante mutação. Feigenbaum (1983) afirma que a qualidade de um produto ou serviço pode ser definida como a composição total das características de marketing, engenharia, manufatura e assistência técnica de um produto e serviço, através das quais o produto ou serviço pode alcançar as expectativas do consumidor.

A definição de qualidade de Ishikawa (1985), para Hoyer e Hoyer (2001) encaixa-se no nível dois. Seus pontos essenciais são os de que a qualidade é equivalente à satisfação do consumidor, a qualidade deve ser definida compreensivelmente e as necessidades e expectativas dos clientes são mutáveis, de modo que a definição de qualidade também é mutável. Além disso, Ishikawa (1985) assume que o preço de um produto ou serviço é uma parte importante de sua qualidade, pois se um produto apresenta um preço acima da média, pode-se não obter a satisfação do consumidor. Assim, Ishikawa (1985) afirma que ao desenvolver produtos, deve-se antecipar as necessidades e expectativas dos consumidores.

Para Hoyer e Hoyer (2001), a definição de qualidade de Juran (1988) atende simultaneamente aos níveis um e dois. Juran (1988), afirma que a palavra qualidade apresenta múltiplos significados, sendo que dois deles dominam o uso da palavra, a saber, (1) a qualidade considerada como características do produto que atendem a necessidades dos consumidores e provêm satisfação com o produto e (2) ausência de deficiências.

A definição de Pirsig (1974), para Hoyer e Hoyer (2001) não se classifica nem como de primeiro nível, nem como de segundo nível. Pirsig (1974) afirma que não é possível definir qualidade, de modo que é impossível saber se ela existe realmente.

Hoyer e Hoyer (2001) afirmam que, embora Shewhart (1931)¹, apud. Hoyer e Hoyer (2001) demonstra preocupação em determinar características mensuráveis para produtos e serviços de qualidade, o foco de sua definição de qualidade é consistente com a especificação de nível dois. Assim, Shewhart (1931) afirma que há dois lados da qualidade: um subjetivo (o que o consumidor quer) e outro objetivo (propriedades do produto, independentes do que o cliente quer). Além disso, o autor afirma que uma importante dimensão da qualidade é o valor recebido pelo preço pago.

Por fim, para Taguchi (1979), segundo Hoyer e Hoyer (2001), a definição de qualidade é mais próxima do nível um. Taguchi (1979) define qualidade como a perda que um produto causa à sociedade depois de ter sido transportado, mais do que quaisquer perdas causadas pela sua função intrínseca.

Hoyer e Hoyer (2001) afirmam que Shewhart provê a melhor definição de qualidade dentre estes oito teóricos, uma vez que sua definição de qualidade é certamente verdadeira da perspectiva intelectual, e provavelmente verdadeira de uma perspectiva prática.

Buscando definir melhor os elementos que compõe a qualidade de um produto, Garvin (1987) discorreu sobre as oito dimensões da qualidade, ou seja, desenvolveu um *framework* para pensar sobre os elementos básicos da qualidade do produto. É importante lembrar que cada uma das dimensões, descritas a seguir, é independente e distinta, de modo que é aceitável que um produto demonstre alto grau de uma dimensão, e baixo de outra. As dimensões podem ser encontradas no Quadro 1, abaixo.

¹ SHEWHART, W.A. **Economic Control of Quality of Manufactured Product**. New York: D. Van Nostrand Co, 1931.

Quadro 1 – Dimensões da qualidade

Desempenho	Refere-se à características de operação primárias de um produto. Combina elementos das abordagens baseada no produto e no consumidor, de modo que atributos mensuráveis do produto estão envolvidos, mas a conexão entre desempenho e estes atributos não é tão direta, uma vez que o grau em que as diferenças de desempenho são percebidas pelos consumidores como diferenças de qualidade normalmente é modulado pelas preferências individuais. Os consumidores tipicamente possuem uma vasta gama de interesses e necessidades, mas tendem a relacionar a qualidade do produto a bom desempenho em áreas de interesse imediato.
Características	Refere-se à características secundárias que suplementam o funcionamento básico dos produtos. Em alguns casos, a linha que separa as características primárias (desempenho), das secundárias é difícil de ser traçada. A distinção entre as duas classes somente pode ser realizada considerando-se o grau de importância que o consumidor atribui a cada uma delas. As características, assim como o desempenho do produto, envolvem atributos objetivos e mensuráveis, embora sua tradução para diferenças de qualidade seja igualmente afetada por preferências individuais.
Confiabilidade	Trata-se da terceira dimensão da qualidade, e reflete a probabilidade de um produto apresentar falhas, dentro de um período específico de tempo. Dado que esta medida requer que o produto esteja em uso por algum período, ela é obviamente mais relevante para bens duráveis do que para produtos e serviços que são consumidos instantaneamente.
Conformidade	A conformidade está relacionada ao grau em que o <i>design</i> de um produto e suas características de operação são compatíveis com os padrões preestabelecidos para ele. Dentro da fábrica, a conformidade é geralmente medida pela incidência de defeitos, ou seja, a proporção de todas as unidades produzidas que falham em atingir as especificações

	traçadas, e requerem reparo ou retrabalho. Já no mercado, os dados de conformidade são geralmente mais difíceis de se obter. Duas medidas comuns para mensurar este valor são a incidência de chamadas de assistência técnica e a frequência de reparos realizados durante o período de garantia.
Durabilidade	Durabilidade é uma medida da vida útil de um produto, e reflete tanto dimensões econômicas quanto técnicas. Tecnicamente, a durabilidade pode ser definida como a quantidade de uso que se pode obter de um produto antes que ele se deteriore fisicamente. Assim, a durabilidade torna-se mais difícil de interpretar quando o reparo do produto é possível.
Assistência Técnica	Relacionada à rapidez, cortesia e competência do reparo. Os consumidores não estão preocupados apenas com o fato de o produto falhar, mas também com o tempo dispendido para que o serviço de assistência técnica seja realizado e a frequência com que os serviços e reparos falham em resolver os problemas. Algumas destas variáveis podem ser medidas objetivamente, enquanto outras refletem diferentes padrões pessoais sobre o que constitui um serviço aceitável.
Estética	A dimensão de estética está intimamente relacionadas com a abordagem do usuário. A estética é claramente uma questão de percepção pessoal, e reflete as preferências individuais.
Qualidade percebida	As percepções de qualidade podem ser tão subjetivas quanto avaliações de estética, uma vez que, dado que os consumidores nem sempre possuem a informação completa sobre os atributos do produto, eles muitas vezes confiam em medidas indiretas para comparar marcas, e nestas circunstâncias, os produtos serão avaliados menos por suas características objetivas do que por suas imagens, propagandas e nome da marca.

Garvin (1987) indica que juntas, as oito dimensões da qualidade cobrem uma grande gama de conceitos. Isto porque muitas das dimensões envolvem atributos de produto mensuráveis, outros refletem preferências individuais, algumas são objetivas e atemporais, enquanto outras são mutáveis, algumas se referem a características inerentes, enquanto outros se referem a características atribuídas. Para Garvin (1987), a diversidade destes conceitos ajuda a explicar as diferenças entre as cinco abordagens da qualidade. Os conflitos entre as cinco abordagens são inevitáveis porque cada uma define a qualidade de um ponto de vista diferente, no entanto, uma vez que um conceito é desagregado e cada dimensão é considerada separadamente, as fontes de não concordância se tornam claras (GARVIN, 1987).

2.1.1. Gestão da Qualidade

Segundo Garvin (1992) todo o processo de evolução da gestão da qualidade até chegar ao grau de maturidade e conscientização em que hoje se encontra foi gradativo. Para o autor, a gestão da qualidade evoluiu de forma lenta, regular e não através de marcantes inovações (GARVIN, 1992). Semelhante processo de evolução da gestão da qualidade é descrito por Feigenbaum (1986). Segundo Garvin (1992), podemos organizar a evolução da gestão da qualidade em quatro fases marcantes, as chamadas “Eras da Qualidade”, a saber: Inspeção Massiva, Controle Estatístico da Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão Estratégica da Qualidade.

1ª Era – Inspeção Massiva. Para Garvin (1992), durante esta fase, a qualidade era assegurada somente através de uma inspeção massiva realizada após a finalização do processo de fabricação do produto. Garvin (1992) aponta que, com o surgimento da produção em larga escala, como decorrência da Revolução Industrial no século XIX, os trabalhadores passaram a acompanhar apenas uma etapa do processo, e surgiu a necessidade de utilização de um modelo padrão do produto a ser fabricado. Assim, para se assegurar a qualidade da produção, executava-se uma inspeção total dos itens produzidos, e a responsabilidade pela qualidade era atribuída exclusivamente aos inspetores das fábricas (GARVIN, 1992).

2ª Era – Controle Estatístico da Qualidade. Para Garvin (1992), esta era pode ser caracterizada por dois elementos básicos, a saber, o controle estatístico do processo e a inspeção por amostragem. Segundo Garvin (1992), o controle estatístico do processo teve sua origem com Shewhart (1931)², apud. Garvin (1992), que reconheceu que no processo de fabricação industrial podem existir duas fontes de variações nos resultados: a variação casual ou aleatória, que é inerente ao próprio processo, e a variação especial ou assinalável, que não faz parte do processo. Assim, este autor demonstrou que estas variações podem ser estudadas sob o ponto de vista probabilístico, o que levou ao surgimento da preocupação com a previsibilidade do processo (GARVIN, 1992). Para Garvin (1992), foi nesta época que se deu início ao emprego dos gráficos de controle estatístico do processo, de modo que a qualidade do produto passou a ser assegurada durante o processo de fabricação e não mais somente na inspeção final. Entretanto, a qualidade ainda era vista essencialmente como responsabilidade do departamento de produção, e, de forma especial, dos trabalhadores operacionais (GARVIN, 1992).

3ª Era - Garantia da Qualidade. Nesta fase, os instrumentos da qualidade deixaram de ser vistos como de uso exclusivo dos trabalhadores operacionais de chão de fábrica, e alcançaram o nível de gerenciamento da empresa (GARVIN, 1992). Segundo Garvin (1992), esta era é caracterizada tanto pela importância da contabilização dos custos da qualidade, quanto pelo desenvolvimento da ideia de controle total da qualidade. Além disso, segundo Garvin (1992), surge também nesta época a preocupação com a mensuração de custos associados à qualidade, classificados em custos inevitáveis, ou seja, custos associados à prevenção (inspeção, amostragem, etc.) e custos evitáveis, associados aos defeitos e falhas dos produtos (material retrabalhado ou sucateado, prejuízos financeiros resultantes de clientes insatisfeitos, tempo necessário para o retrabalho, etc.).

Garvin (1992) aponta Feigenbaum (1986) como o grande nome associado ao conceito de “controle total da qualidade”. Para Garvin (1992), as bases deste conceito repousam no princípio básico de que o controle efetivo da qualidade deve ter início com a identificação dos requisitos do consumidor, e terminar apenas quando os produtos ou serviços estiverem nas

² Shewhart, W.A. (1931). Economic Control of Quality of Manufactured Product. **Van Nostrand, Princeton**, N.J.

mãos deste consumidor, plenamente satisfeito. Segundo Feigenbaum (1986), o Controle Total da Qualidade é um sistema integrado efetivo de vários grupos da organização, como *marketing*, engenharia, produção e serviços, nos esforços para o desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade, com melhores custos, e que conduzam à plena satisfação do consumidor. Assim, o controle total da qualidade busca guiar ações coordenadas de pessoas, máquinas e informações (GARVIN, 1992).

Segundo Garvin (1992), nesta terceira era, a qualidade passa a ser compreendida como uma estratégia competitiva de negócios e definida como uma forma de gerenciar uma organização. Além disso, a responsabilidade pela qualidade não é mais atribuída especificamente a um departamento, mas a todos os trabalhadores de uma organização (GARVIN, 1992). As equipes interfuncionais passam a obter destaque especial, pelo potencial de realizar uma sincronização das atividades, fato que não ocorre quando cada departamento trabalha isoladamente (GARVIN, 1992).

4ª Era - Gestão Estratégica da Qualidade. Para Garvin (1992), nesta era a qualidade assume importância relevante junto à alta administração, fazendo parte das estratégias de negócios da empresa e sendo vista como uma arma agressiva de concorrência, associada ao lucro e a produtividade. Nesta era, segundo o autor, passa-se cada vez mais a valorizar a identificação de expectativas e exigências do consumidor e sua incorporação às especificações dos produtos ou serviços, e ferramentas tais como o QFD (Desdobramento da Função Qualidade) e pesquisas de mercado ganham destaque (GARVIN, 1992). Além disso, nesta era, desenvolveu-se e disseminou-se o conceito de melhoria contínua de processos, produtos e serviços, motivada tanto pela necessidade de superar as pressões da concorrência, quanto de satisfazer as exigências dos consumidores (GARVIN, 1992). Outro ponto a ressaltar é o de que nesta fase passou-se a priorizar também a conscientização da alta administração com relação ao fato de que o investimento na qualidade é uma arma poderosa para a sobrevivência da organização (GARVIN, 1992).

O Quadro 2, a seguir, sintetiza as principais características associadas a cada uma das quatro eras da gestão da qualidade, além da atribuição da responsabilidade por ela:

Quadro 2 – Evolução do conceito de gestão da qualidade

<u>Era</u>	1ª Era – Inspeção Massiva	2ª Era – Controle Estatístico da Qualidade	3ª Era – Garantia da Qualidade	4ª Era – Gestão Estratégica da Qualidade
<u>Características Principais</u>	A qualidade era assegurada somente através de uma inspeção massiva realizada após a finalização do processo de fabricação do produto.	Esta era pode ser caracterizada por dois elementos básicos, a saber, o controle estatístico do processo e a inspeção por amostragem.	Nesta fase, os instrumentos da qualidade deixaram de ser vistos como de uso exclusivo dos trabalhadores operacionais de chão de fábrica, e alcançaram o nível de gerenciamento da empresa.	A qualidade assume importância relevante junto à alta direção, fazendo parte das estratégias de negócios da empresa, sendo vista como uma arma agressiva de concorrência, associada ao lucro e à produtividade.
<u>Atribuição da responsabilidade pela gestão da qualidade</u>	A responsabilidade pela qualidade era atribuída somente aos inspetores das fábricas	A qualidade ainda era vista essencialmente como responsabilidade do departamento de produção, especialmente os trabalhadores operacionais	A responsabilidade pela qualidade não é mais atribuída especificamente a um departamento, mas a todos os trabalhadores de uma organização	Passou-se a priorizar também a conscientização da alta administração com relação ao fato de que o investimento na qualidade é uma arma poderosa para a sobrevivência da organização.

Para Alexandre (1999), é possível considerar cada fase da evolução do conceito de qualidade como uma extensão da fase anterior. A evolução da qualidade pode, então, ser percebida como um processo de aprendizagem, em que se agrega os conhecimentos adquiridos na fase anterior. A Figura 1 ilustra este processo, identificando as características principais de cada etapa desta evolução.

Figura 1 - Processo de Evolução do Conceito de Qualidade.

Fonte: Alexandre (1999), pág. 27.

Hackman e Wageman (1995) apontam que, embora haja variações no que se refere ao significado do termo “gestão da qualidade” para diferentes autores, há uma validade convergente, uma concordância substancial entre os fundadores do movimento, a respeito dos princípios e práticas envolvidos na gestão da qualidade. Para Flynn, Schroeder e Sakakibara (1994), a gestão da qualidade pode ser definida como uma abordagem integrada para alcançar e sustentar altos níveis de resultados de qualidade, focando na melhoria contínua e prevenção de defeitos em todos os níveis e funções da organização, com o objetivo de atingir ou exceder as expectativas dos consumidores.

Já Dean e Evans (1994) definem a gestão da qualidade como o esforço de toda a companhia, incluindo todos os colaboradores, fornecedores e clientes, no sentido de continuamente melhorar a qualidade dos produtos e processos para atender às necessidades e expectativas dos clientes. Para estes autores, os atributos básicos da gestão da qualidade seriam: (1) foco no cliente, (2) planejamento estratégico e liderança, (3) melhoria contínua e (4) *empowerment* e trabalho em equipe (DEAN; EVANS, 1994). Para Puffer e McCarthy

(1996), esta definição engloba os fatores chave internos e externos, além de considerar também os *stakeholders* de uma organização, e reconhece o papel crucial da liderança, incluindo a importância do *empowerment* de todos os colaboradores.

É importante definir alguns termos classificados sob o conceito de gestão da qualidade, especialmente, princípios, práticas e ferramentas. Dean e Bowen (1994) afirmam que a Gestão da qualidade pode ser definida como “uma filosofia ou abordagem de gestão”, constituída de um “conjunto de princípios mutuamente reforçadores, cada qual apoiado por um conjunto de práticas e técnicas”. Sousa e Voss (2002) exemplificam esta relação, dizendo que o princípio “melhoria contínua” pode ser suportado pela prática de “gestão do processo” que, por sua vez, se utiliza de diversas técnicas como “controle estatístico de processo” e “pareto”.

Baseando-se em Sousa e Voss (2002) e Dean e Bowen (1994), Gambi (2014) define “princípios da qualidade” como “regras fundamentais admitidas como base para gestão da qualidade”; “práticas da qualidade” como “execução padrão convencionada de técnica(s) de gestão da qualidade”, e “técnicas” como “ferramentas e/ou métodos (que podem ser intelectuais) que auxiliam no processo de gestão”. Estas são as definições que utilizaremos no presente estudo.

2.1.2. Princípios de Gestão da Qualidade

Segundo Sousa e Voss (2002), diversos estudos foram realizados com o objetivo de sintetizar a vasta literatura em gestão da qualidade e identificar seus princípios básicos. Reunindo dados dos cinco principais estudos sobre o tema, os autores chegaram à conclusão de que há substancial concordância com relação ao conjunto de princípios classificados como correspondentes à gestão da qualidade, o que indica que a gestão da qualidade, como um campo de conhecimento, alcançou maturidade e conta com uma base de conhecimento solidificada (SOUSA; VOSS, 2002).

Como exemplo, podemos citar Flynn et. al. (1994), que definiram “dimensões chave da qualidade”, baseando-se, para tanto, nos critérios do prêmio *Malcom Baldrige* da qualidade. As dimensões ou princípios definidos são: “suporte da alta direção”, “informação da qualidade”, “gestão de processos”, “desenvolvimento do produto”, “gestão da força de trabalho”, “envolvimento do fornecedor” e “envolvimento do consumidor” (FLYNN et.al.,1994).

Para Flynn et. al. (1994), o suporte da alta direção é vital, uma vez que os colaboradores se comportam de acordo com o que acreditam ser as expectativas da alta administração. Diversos estudos empíricos demonstraram que o apoio da alta administração à qualidade é um fator chave para a melhoria da qualidade (DALE; DUNCALF, 1985, EBRAHIMPOUR; LEE, 1988). Outra importante responsabilidade da alta administração seria a de estabelecer um ambiente em que o desempenho orientado à qualidade é recompensado. Por exemplo, Ebrahimpour e Lee (1988), apontaram que a forma como o desempenho era medido e recompensado constituía-se em um elemento chave para os altos níveis de qualidade encontrados nas plantas do Japão.

Sobre a informação da qualidade, é possível afirmar que o *feedback* aos colaboradores sobre o desempenho da qualidade provê um significado de aprendizado e manutenção de comportamentos orientados à qualidade (ASHFORD; CUMMINGS, 1984; ILGEN; FISCHER; TAYLOR, 1979). Além disso, foi reportado que avaliações externas, como as providas por supervisores, sobre o desempenho dos colaboradores, também contribuía para um aumento no desempenho (JACKSON; ZEDECK, 1982, SHALLEY; OLDHAM; PORAC, 1987).

A gestão de processos foca-se na gestão do processo de manufatura, para que este opere como esperado, sem quebras, falta de materiais, ferramentas, etc, e apesar da variabilidade da força de trabalho. Gestão de processos envolve também definir e documentar precisamente os procedimentos de trabalho e manter a limpeza e organização do ambiente de trabalho (FLYNN et.al.,1994).

O *design* do produto é outra importante dimensão da gestão da qualidade. Isso porque pode ser relacionado a todas as dimensões de qualidade descritas por Garvin (1987):

desempenho, características, durabilidade, assistência técnica, estética e qualidade percebida, Por exemplo, o design do produto pode certamente influenciar a quantidade de falhas durante o processo e taxa de chamados de assistência técnica para aquele produto (FLYNN et. al.,1994).

A gestão da força de trabalho começa desde o recrutamento e seleção dos trabalhadores de chão de fábrica, de modo a desenvolver uma força de trabalho comprometida e confiável, fiel às metas da organização, incluindo as metas de desempenho da qualidade (FLYNN et. al.,1994). Além disso, também são fatores de grande importância as habilidades de orientação a tarefa, potencial para trabalhar como equipe, dedicação aos valores da qualidade e motivação para buscar melhorias (FLYNN et. al.,1994). O trabalho em equipe e a capacidade de resolver problemas em grupo são fatores importantes para a gestão da qualidade, uma vez que permitem que a tomada de decisão seja descentralizada (FLYNN et. al.,1994). Outra área importante da gestão da força de trabalho é o treinamento, cujo impacto no desempenho da qualidade tem sido documentado empiricamente. Garvin (1984), por exemplo, encontrou que as empresas com maiores índices de qualidade proviam substancialmente mais treinamento orientado a qualidade e treinamento específico de tarefas.

Sobre o envolvimento dos fornecedores, Garvin (1983) encontrou que as empresas que produziam os produtos de maior qualidade, tendiam a priorizavam a qualidade em detrimento do preço de seus materiais. Além disso, Manoochehri (1985) apontou que o relacionamento entre comprador e fornecedores em empresas orientadas a qualidade tendia a ser bem próximo, baseado em interesses comuns de longo prazo. Isso porque reuniões frequentes entre compradores e vendedores permite a sistemática troca de informação e serviços gerenciais, econômicos e técnicos, tanto quanto a assistência para se atingir requisitos de certificação (COLE, 1981, REDDY; BERGER, 1983).

Por fim, temos o envolvimento dos consumidores. Flynn et. al. (1994) apontam que, da perspectiva do cliente, a empresa é a fornecedora, de modo que muitas das generalizações sobre o envolvimento dos fornecedores se aplicam, reversamente, ao envolvimento do cliente. Além disso, manter uma relação próxima com os clientes auxilia a determinas as necessidades dos clientes, assim como receber feedback sobre quais destas necessidades estão sendo satisfeitas (FLYNN et. al.,1994). Por exemplo, Garvin (1984), encontrou que as plantas com

mais altos níveis de qualidade trabalhavam com testes e avaliações dos produtos sob a perspectiva do cliente.

2.2. Liderança

2.2.1. Histórico e Definição de Liderança

Para Puffer e McCarthy (1996), a literatura em liderança tem produzido muitas definições, cada uma delas enfatizando diferentes aspectos do conceito. Tradicionalmente, a liderança tem sido definida em termos de traços de personalidade, comportamentos, influência exercida sobre outras pessoas, padrões de interações com as pessoas, papéis exercidos e autoridade de uma posição administrativa e formal (YUKL, 1989).

Yukl (1989) definiu a liderança como “um processo através do qual a influência intencional é exercida por uma pessoa sobre outra pessoa para guiar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em um grupo ou organização”.

Para Lakshman (2006), conceitualmente, a liderança pode ser vista como uma combinação de traços, valores, atitudes e comportamentos que resultam em um desempenho efetivo das organizações a longo prazo. Esta definição engloba conceitos das macro abordagens do estudo de liderança, ou seja, a abordagem de traços, comportamental e de contingência (LAKSHMAN, 2006).

Segundo Clemmer e McNeil (1989), a liderança consiste em gerir pessoas e alcançar metas organizacionais por meio da direção do trabalho humano. Deste modo, o líder efetivo é aquele que está apto a motivar e aplicar os recursos humanos disponíveis na organização para atingir as metas propostas, que precisam ser consistentemente alinhadas com as necessidades dos clientes (CLEMMER; MCNEIL, 1989).

Em seu clássico trabalho na área de liderança, Bennis e Nanus (1985) afirmam que a liderança está relacionada a ter visão sobre o que deve ser feito, prestar atenção a eventos, estabelecer uma nova direção e principalmente concentrar a atenção de todos na organização. Assim, Bennis e Nanus (1985) sugerem que um líder precisa ser bom em planejar, organizar, comandar e controlar para fazer com que os colaboradores alcancem o que a maioria das pessoas considera impossível.

Kotter (1982) argumenta que a liderança deve estar preocupada em construir ou adaptar mudanças em três dimensões: desenvolver uma visão de futuro e as estratégias para alcançar a visão (planejar), energizar as pessoas para a visão (comandar e coordenar), para que estas alcancem aumentos de desempenho (controlar).

Komives e Dugan (2011) realizaram uma revisão da evolução do conceito de liderança. Para estes autores perspectivas sobre liderança do século 20 tipicamente refletiam uma abordagem centrada no líder como uma posição de autoridade, e levaram a teorias e pesquisas que falavam sobre como os líderes alcançavam metas em espaços organizacionais e quais traços e estilos eram efetivos para alcançar resultados e, apenas eventualmente, sobre como os líderes influenciavam as pessoas dentro da organização (KOMIVES; DUGAN, 2011). Para Komives e Dugan (2011), esta corrente refletia principalmente as idéias prevalecentes sobre a relações hierárquicas, orientação para resultados e alavancagem de poder. As teorias consistentes com esta corrente incluem as teorias do grande homem e modelos de liderança baseados em traços de personalidade, e contribuíram para a criação do arquétipo do líder heróico, além de relacionar a liderança com o indivíduo (KOMIVES; DUGAN, 2011). Em outras palavras, a crença geral que subsidiava estas teorias é a de que havia uma forma única e correta de liderar (KOMIVES; DUGAN, 2011).

Avolio, Hannah, Reichard, Chan e Walumbwa (2009), também realizaram um resgate histórico da evolução do conceito de liderança. Para estes autores, as teorias de liderança evoluíram no sentido de abordar novos modelos, métodos e populações examinadas. Por exemplo, nas primeiras teorias de liderança, o foco primário recaía sobre o estudo do líder individual, cujo perfil basicamente se restringia ao líder do sexo masculino de grandes empresas do setor privado dos Estados Unidos (AVOLIO et. al, 2009).

Com o tempo, as teorias de liderança começaram a explorar não apenas os indivíduos como autoridades, mas também o papel que os seguidores desempenham no processo de liderança (KOMIVES; DUGAN, 2011). Esta corrente ainda enfatizava posições hierárquicas, mas já havia a percepção de que atingir resultados depende do grau em que o líder é capaz de mobilizar, motivar e influenciar o comprometimento e produtividade dos seguidores (KOMIVES; DUGAN, 2011). Assim, a liderança se tornou sinônimo de gerenciamento efetivo e influência dos recursos humanos. As teorias de liderança consistentes com esta interpretação incluem teorias comportamentais, contingenciais e situacionais, teoria “*path-goal*”, e a teoria da troca entre membro e líder (“*leader-member exchange theory*”) (KOMIVES; DUGAN, 2011).

Para Komives e Dugan (2011), o trabalho de Burns (1978) abriu oportunidades para o estudo da liderança sob outras óticas, representando uma mudança paradigmática na teoria de liderança. Assim, temos nesta fase a exploração de uma gama mais diversa de perspectivas nas teorias de liderança, além da desconstrução de noções de poder e posição e do exame de orientações de processo não-hierárquicos e não-lineares (KOMIVES; DUGAN, 2011). Para Komives e Dugan (2011), o trabalho de Burns (1978) definiu uma visão de liderança para além dos comportamentos de um líder, incluindo processos através dos quais estes podem se engajar em alcançar propósitos partilhados com sua equipe, além de desenvolver seus seguidores para também serem líderes. Uma diferenciação clara emergiu entre o líder e a liderança, com o termo líder tipicamente refletindo posição ou responsabilidade e liderança refletindo o processo colaborativo (KOMIVES; DUGAN, 2011). Estas perspectivas emergiram em um tempo em que as organizações estavam começando a ser reformuladas como parte de sistemas integrados, abertos, em que o conhecimento é infinito e muda rapidamente, e as organizações podem ser influenciadas, mas não controladas (KOMIVES; DUGAN, 2011).

Atualmente, as teorias contemporâneas têm buscado reformular o termo “liderança” para um foco maior em um discurso moral e propósito social, em oposição ao conceito antigo que relacionava a liderança a gerenciamento, produção e autoridade (KOMIVES; DUGAN, 2011). Além disso, para Avolio (2007), a liderança não é mais simplesmente descrita através

de características individuais, mas de vários modelos como diádica, compartilhada, relacional, estratégica, global e complexo dinâmico social.

O Quadro 3 apresenta uma síntese da evolução do conceito de liderança, tal como apresentado por Komives e Dugan (2011), dividindo-a em três etapas principais:

Quadro 3 – Evolução do conceito de liderança

Etapas	Primeira Etapa	Segunda Etapa	Terceira Etapa
Principais características	Abordagem centrada no líder como uma posição de autoridade. Teorias e pesquisas que falavam sobre como os líderes alcançavam metas em espaços organizacionais e quais traços e estilos eram efetivos para alcançar resultados e, apenas eventualmente, sobre como os líderes influenciavam as pessoas dentro da organização	As teorias de liderança começaram a explorar mais a orientação para produção, examinando não apenas os indivíduos como autoridades, mas também o papel que os seguidores desempenham no processo de liderança. Esta corrente também enfatizava posições hierárquicas, mas já havia a percepção de que atingir resultados depende do grau em que o líder é capaz de mobilizar, motivar e influenciar o comprometimento e produtividade dos seguidores.	Reconceitualização da liderança não apenas como um processo de orientação, mas necessariamente focado no desenvolvimento do liderado. Visão de liderança como algo que está além dos comportamentos de um líder para incluir processos através dos quais os líderes podem se engajar em alcançar propósitos partilhados.
Principais Teorias	Teorias do grande homem e modelos de liderança baseados em traços de personalidade	Teorias comportamentais, contingenciais e situacionais, teoria “ <i>path-goal</i> ”, e a teoria da troca entre membro e líder (“ <i>leader-member exchange theory</i> ”)	Teorias de liderança transacional-transformacional
Visão de Organização	Visão hierárquica das organizações, conhecimento tido como finito, sistemas fechados, resolução de problemas linear e organizações como ambientes controláveis	Etapa de transição	Organizações estavam começando a ser reformuladas como parte de sistemas integrados, abertos, em que o conhecimento é infinito e muda rapidamente, e as organizações podem ser influenciadas, mas não controladas

Realizada a análise geral sobre o conceito de liderança, incluindo a avaliação do histórico de evolução do conceito, e principais definições, passamos a explorar com maior detalhamento os dois modelos de liderança que terão destaque no presente estudo.

Para a presente pesquisa, optamos por trabalhar com dois modelos de liderança, a saber, o modelo transformacional-transacional, e o modelo *Competing Values Framework*. Optamos por trabalhar com o modelo de liderança transformacional – transacional pois, além de ser um dos modelos mais utilizados na literatura - segundo Avolio et. al. (2009), a teoria da liderança transformacional e transacional têm sido uma das mais pesquisadas nos últimos 20 anos – é também um dos modelos mais utilizados na literatura em gestão da qualidade. Segundo Dean e Bowen (1994), o modelo da “liderança transformacional-transacional” (*transformational-transactional leadership*) tem sido apontado por alguns pesquisadores da área como o modelo de liderança mais apropriado para o contexto da gestão da qualidade, de modo que a escolha se justifica uma vez que o modelo em questão demonstra ser adequado para o objetivo do estudo. Além disso, sua utilização facilita a comparação dos resultados obtidos com os resultados de outros estudos com o mesmo foco.

Além do modelo transformacional-transacional, optamos por trabalhar também com o modelo *Competing Values Framework*. O modelo em questão apresenta quatro perspectivas e oito estilos de liderança, conferindo maior variabilidade de resultados. Outra justificativa para a utilização deste modelo está no fato de que há diversos estudos na literatura relacionando a gestão da qualidade com a cultura organizacional, através do uso do *Competing Values Framework*. Deste modo, o uso do *Competing Valeus Framework* no presente estudo torna possível a comparação dos resultados obtidos para a relação entre gestão da qualidade e cultura organizacional, e gestão da qualidade e liderança. Isto permite que se estabeleça uma relação indireta entre cultura e liderança, e se observe se ambos os conceitos relacionam-se de forma semelhante com a gestão da qualidade.

Primeiramente, será explorado o modelo de liderança transformacional-transacional, enfocando as principais características dos estilos de liderança que este modelo engloba, além da relação entre os modelos. Posteriormente, será explorado o modelo de liderança derivado do *Competing Values Framework*, em termos de sua origem, e também das principais características dos estilos de liderança que o modelo engloba.

2.2.2. Liderança Transformacional-Transacional

Baseando-se nos conceitos de Burns (1978) e Bass (1985), Bass e Riggio (2006), desenvolveram os conceitos de liderança transformacional e transacional. Esta teoria se desenvolveu no contexto das novas perspectivas em liderança que surgiram após o século 20, e que, como apontado anteriormente, se opunham às teorias tradicionais, enfatizando emoções e valores, e reconhecendo a importância de comportamentos simbólicos e do papel do líder em dar sentido ao trabalho do liderado (YUKL, 1999).

O modelo de liderança transformacional-transicional considera a existência de dois pólos no que diz respeito ao comportamento do líder, além de um terceiro tipo, uma contra variável, denominada liderança passiva (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1990).

O pólo transformacional, como o próprio nome indica, se refere aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização (AVOLIO et. al., 2009). Este estilo de liderança diz respeito ao líder que identifica as maiores necessidades e motivações de seus seguidores e age para motivá-los a alcançar altos padrões de desempenho (BURNS, 1978), encorajá-los a transcender seus interesses pessoais pelos objetivos do grupo (LAOHAVICHIE; FREDENDALL; CANTRELL, 2001) e desenvolver suas próprias capacidades, buscando metas e objetivos baseados em sua motivação intrínseca (BASS, 1985, BASS; AVOLIO, 1990).

De acordo com Bass (1985), a liderança transformacional consiste em quatro dimensões: carisma, inspiração, estimulação intelectual e atenção individual. O líder carismático é descrito como aquele que consegue ganhar a confiança dos subordinados, estabelece uma visão de futuro e é respeitado. Este aspecto está relacionado à criação de significado e de desafios para o trabalho do liderado e ao estímulo ao trabalho em equipe. Já a inspiração está relacionada a comunicar a visão, especialmente por meio dos próprios exemplos. Vizeu (2011) reforça que é justamente essa característica que associa o estilo

transformador a comportamentos coletivamente orientados, como o altruísmo e a atitude cívica. O líder acaba se tornando um modelo a ser seguido e ganha a admiração, o respeito e a confiança dos liderados (BASS; RIGGIO, 2006). Um líder intelectualmente inspirador é aquele capaz de promover novas idéias e motivar as pessoas ao avaliar tanto o próprio trabalho quanto o das outras pessoas criticamente. Por fim, o termo atenção individual refere-se a dar suporte e ser *coach* dos subordinados, fornecendo-lhes *feedback* sobre seu desempenho e investindo tempo em atividades de mentoria (AVOLIO; BASS, 2002). A comunicação de mão dupla é encorajada e o líder tenta interagir de maneira personalizada com cada liderado (BASS; RIGGIO, 2006, VIZEU, 2011).

Indo além desta perspectiva de quatro dimensões, Podsakoff, Mackenzie, Moorman e Fetter (1990) sugerem a existência de seis dimensões dentro da liderança transformacional. As quatro primeiras dimensões de Podsakoff et. al. (1990) são bastante semelhantes às propostas por Bass (1990, 1999), mas duas outras são incluídas, ligadas à busca por cooperação e bons resultados. Assim, para Podsakoff et. al. (1990), as seis dimensões da liderança transformacional são: prover um modelo/exemplo apropriado, articular uma visão, estimular intelectualmente, prover suporte individualizado, incentivar a aceitação de metas do grupo e esperar um alto desempenho (PODSAKOFF et. al, 1990). Prover um modelo apropriado está relacionado a estabelecer um exemplo a ser seguido pelos liderados que seja consistente com os valores que o líder expõe (PODSAKOFF et. al,1990). A articulação da visão está, por sua vez, ligada à identificação de novas oportunidades para a unidade, divisão ou organização, bem como a inspiração dos subordinados por meio de uma visão de futuro (PODSAKOFF et. al,1990). A estimulação intelectual envolve desafiar os liderados a reexaminar algumas de suas crenças sobre o trabalho e repensar como este pode ser desenvolvido (PODSAKOFF et. al,1990). Dar suporte individualizado está relacionado a demonstrar respeito pelos liderados, além de preocupação sobre seus sentimentos e necessidades pessoais. Incentivar a aceitação de metas de grupo é promover a cooperação entre os liderados e fazer com que trabalhem juntos em direção a uma meta comum (PODSAKOFF et. al,1990). Por fim, esperar um alto nível de desempenho é demonstrar que o líder espera excelência e qualidade no desempenho dos trabalhos pelos liderados (PODSAKOFF et. al,1990).

O pólo transacional do modelo baseia-se na percepção da liderança como uma relação de troca de esforços por recompensas (BASS; AVOLIO, 1990). Assim, este estilo de liderança é caracterizado por estabelecer metas, monitorar e checar resultados. Fazem parte desse estilo os comportamentos de recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e gerenciamento por exceção passivo (BASS; AVOLIO, 1990).

A recompensa contingente envolve a designação de tarefas e o acordo sobre o que precisa ser feito, além do estabelecimento de recompensas em troca de um desempenho satisfatório. Segundo Bass e Riggio (2006), a recompensa contingente pode ser transacional se a recompensa for material, como um bônus, mas transformacional se a recompensa for psicológica, como um elogio. Em virtude dessa dualidade, Goodwin, Wofford e Whittington (2001) e Hinkin e Schriesheim (2008) sugerem que esse fator da liderança transacional seja dividido em dois: um referente a contratos psicológicos implícitos (recompensa contingente propriamente dita) e outro referente a contratos psicológicos explícitos (ou negociação de trocas), de modo que o primeiro poderia estar ligado também à liderança transformacional.

O gerenciamento por exceção ativo, por sua vez, refere-se ao comportamento do líder que monitora ativamente os desvios dos padrões e erros dos liderados com o objetivo de tomar medidas corretivas, ou seja, punir o mau desempenho (BASS; RIGGIO, 2006). Já o gerenciamento por exceção passivo, refere-se a aguardar passivamente e somente tomar providências quando o erro dos colaboradores já tiver ocorrido (BASS; RIGGIO, 2006).

Avolio (1999) argumenta que a liderança transacional é uma condição necessária para que a liderança transformacional seja efetiva, na medida em que permite que se desenvolva a relação entre o líder e o seguidor, oferece direção e foco. Sem esta pré-condição, a liderança transformacional somente seria capaz de levar a confusão e ambiguidade (AVOLIO, 1999). Para Bass e Avolio (1997), todos os líderes emitem comportamentos de ambos os pólos, de modo que o que varia entre eles é a frequência com que cada um é apresentada.

Bass (1990, 1999) considera ainda a existência de um estilo *laissez-faire*, ou estilo de abdicação de liderança, relacionado à características como insatisfação, conflito e inefetividade. O líder passivo é aquele que evita a tomada de decisão, o envolvimento em decisões e o comprometimento em dar instruções. Além disso, líderes passivos evitam

também estabelecer metas, expectativas e definir explicitamente objetivos e métodos de trabalho para seus subordinados (BASS, 1990,1999).

O Quadro 4, a seguir, explicita as principais características de cada um dos três estilos de liderança apresentados dentro do modelo transformacional-transacional.

Quadro 4 – Estilos de Liderança do Modelo Transformacional-Transacional

Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Estilo <i>Laissez-faire</i>
Líder que identifica as maiores necessidades e motivações de seus seguidores e age de modo a motivá-los a alcançar altos padrões de desempenho, além de aumentar sua consciência a respeito da importância de se alcançar determinados resultados, e encorajá-los a transcender seus interesses pessoais pelos objetivos do grupo, e desenvolver suas próprias capacidades, buscando metas e objetivos baseados em sua motivação intrínseca.	Este estilo de liderança é caracterizado por ações de estabelecer metas, monitorar e checar resultados. Assim, envolve a designação de tarefas e o acordo sobre o que precisa ser feito com o estabelecimento de recompensas em troca de um desempenho satisfatório, monitoramento ativo dos desvios dos padrões e erros dos liderados com o objetivo de tomar medidas corretivas, ou seja, punir o mau desempenho e aguardar passivamente e somente tomar providências quando o erro de seus colaboradores já ocorreu.	A liderança passiva consiste em evitar a tomada de decisão, bem como o envolvimento em decisões o máximo possível, e se comprometer em dar instruções. Além disso, líderes passivos evitam estabelecer metas, expectativas e definir explicitamente objetivos e métodos de trabalho para seus subordinados.

2.2.3. *Competing Values Framework*

Nas últimas duas décadas do século vinte, Quinn desenvolveu e estendeu o modelo *Competing Values Framework* (CVF) para explicar os vários papéis requeridos para a efetividade pessoal em ambientes organizacionais complexos (QUINN, 1988, QUINN; MCGRATH, 1982, QUINN; ROHRBAUGH, 1983).

O *Competing Values Framework* foi desenvolvido com base em um conjunto de dimensões derivadas tanto da pesquisa acadêmica quanto da prática gerencial. Estas dimensões diferenciam ênfases a gestão que se opõem umas as outras, ou que representam

abordagens contraditórias de valor (QUINN, 1988). Assim, podemos dizer que a essência do modelo “*Competing Values Framework*” é a de que há duas dimensões chave para a gestão efetiva:

- (1) Uma dimensão de flexibilidade-estabilidade; e
- (2) Uma dimensão de foco externo-interno.

As dimensões verticais e horizontais produzem quatro quadrantes, de modo que cada um representa um dos modelos de teoria da organização, a saber: modelo de relações humanas, modelo de sistemas abertos, modelo de meta racional e modelo de processo interno (QUINN, 1988). Este *framework* está apresentado na Figura 2

Figura 2 - *Competing Values Framework*

Fonte: Quinn (1988, p. 49).

O modelo de relações humanas, representado pelo quadrante superior esquerdo, está pautado em valores como coesão e moral, além do desenvolvimento dos recursos humanos. Já o modelo de sistemas abertos, representado no quadrante superior direito, valoriza crescimento, aquisição de recursos e apoio externo. O modelo racional, representado no quadrante inferior direito, salienta valores como planejamento, atingimento de metas, produtividade e eficiência. Por fim, o modelo de processos internos, representado no quadrante inferior esquerdo, salienta a gestão da informação e comunicação, além de estabilidade e controle (QUINN, 1988).

Cada modelo possui um pólo oposto. O modelo de relações humanas, por exemplo, que enfatiza a flexibilidade e o foco interno, localiza-se no extremo contrário do modelo de meta racional, que salienta o controle e o foco externo. Da mesma forma, cada modelo também compartilha valores com outros modelos (QUINN, 1988). Por exemplo, os modelos de relações humanas e sistemas abertos compartilham a ênfase na flexibilidade. Já os modelos de sistemas abertos e racional têm em comum o foco externo (em resposta a mudança externa e produção em um mercado competitivo). Os modelos racional e de processos internos têm em comum o valor de controle e, finalmente, os modelos de processo interno e relações humanas compartilham o foco interno. (preocupação pelos sistemas humanos e técnicos dentro da organização) (QUINN, 1988).

O *Competing Values Framework* não sugere que os modelos opostos não possam existir mutuamente em um sistema real. Ele sugere, ao invés disto, que estes critérios, valores e suposições são opostos apenas em nossas mentes, uma vez que tendemos a pensar que são muito diferentes uns dos outros, além de mutuamente exclusivos, embora possam coexistir dentro de uma organização (QUINN, 1988).

Além do *framework* básico, que têm em seus quatro quadrantes representações de modelos de teoria de organização, Quinn (1988) desenvolve também adaptações. Por exemplo, Quinn (1988) desenvolveu uma adaptação do *framework* em que os quatro quadrantes representam quatro estilos de cultura organizacional, a adaptação mais conhecida e utilizada do *framework*. Além disso, há outra adaptação para o nível gerencial, em que o *framework* foi moldado para representar quatro estilos de liderança. A Figura 3 explicita esta adaptação do *framework*.

Figura 3 - *Competing Values Framework of Leadership Roles*

Fonte: Quinn (1988, p. 87)

É possível perceber que, nesta representação do *framework*, cada quadrante dá origem a dois diferentes estilos de liderança, totalizando oito estilos (QUINN,1988). No quadro 5, abaixo, descrevemos mais detalhadamente as características relacionadas a cada destes estilos de liderança.

Quadro 5 – Descrição dos estilos de liderança do Competing Values Framework.

Produtor	O estilo produtor está ligado a características de orientação para a tarefa e foco no trabalho, além de alto nível de interesse, motivação e energia. O gestor de estilo produtor busca encorajar os subordinados a aceitar responsabilidade, alcançar metas e manter altos níveis de produtividade.
Diretivo	Este estilo está relacionado a ter expectativas claras com relação a processos como planejamento e estabelecimento de metas. Além disso, o líder com este perfil costuma focar em tomar decisões que definem problemas, selecionar alternativas, estabelecer objetivos, definir papéis e tarefas, gerar regras e políticas, além de avaliar desempenho e dar instruções.
<i>Broker</i>	Este estilo está particularmente associado à manutenção de legitimidade externa da organização e obtenção de recursos. As características básicas são a astúcia política, persuasão, influência e poder. Imagem, aparência e reputação são valores importantes para o gestor que apresenta este perfil.
Inovador	O gestor inovador é caracterizado pela facilidade de adaptação e mudança. Assim, trata-se de um gestor que, tradicionalmente, conceitua e projeta as mudanças necessárias à organização e valoriza a criatividade, a visão de futuro e a inovação.
Facilitador	Possui características relacionadas a buscar o esforço coletivo, construir coesão e trabalho em equipe, e gerenciar o conflito interpessoal. Tal estilo de liderança pode ser descrito como orientado a processo, e seus comportamentos padrão referem-se à mediação de disputas interpessoais, uso de técnicas de redução de conflitos, desenvolvimento de coesão e moral, obtenção de participação e solução de problemas em grupo.
Mentor	A característica básica do perfil mentor refere-se ao engajamento no desenvolvimento de pessoas através de um processo de orientação empático. Este perfil de liderança também está associado a líderes solícitos, sensíveis, abertos e leais. São líderes dispostos a ouvir, que apoiam

	reclamações legítimas, transmitem apreciação, elogiam e dão crédito aos subordinados por seus feitos. Por fim, são líderes que buscam desenvolver habilidades, oferecer oportunidades de treinamento, e ajudar os subordinados a criar planos para seu próprio desenvolvimento individual
Monitor	Caracterizado pelo gestor que se preocupa em conhecer os planos da organização, determinar se as pessoas estão seguindo as regras, e se a unidade está alcançando suas metas. O líder monitor tem paixão por detalhes, e é bom com análises racionais, lidar com informação rotineira e solucionar problemas de forma lógica.
Coordenador	Busca manter a estrutura e fluidez do sistema. São líderes confiáveis, cujas características estão relacionadas a proteger a continuidade do negócio, minimizar rompimentos, realizar o trabalho burocrático, rever e avaliar relatórios, descrever orçamento, e escrever e coordenar planos e propostas.

A maior parte das pesquisas experimentais realizadas sobre este *framework* confirmou que os líderes gravitam entre um ou mais destes quadrantes ao longo do tempo (CAMERON; QUINN, 2006). Isto significa que há uma tendência de que os líderes desenvolvam um conjunto específico de habilidades, modelos mentais e competências comportamentais predominantes em um ou mais destes quadrantes.

Para Quinn (1988), o *Competing Values Framework* não deve ser encarado como um modelo estático. Isto porque a presença de comportamentos contraditórios implica em uma tensão dinâmica, de modo que os gestores modernos devem ser capazes de demonstrar um repertório diverso de habilidades em resposta a mudanças rápidas de circunstâncias (QUINN, 1988).

2.3. Gestão da Qualidade e Liderança

Definidos e explorados os conceitos de gestão da qualidade e liderança, passamos à exploração da relação entre ambos. Primeiramente, iremos explorar a relação estabelecida na literatura entre liderança e gestão da qualidade, para, posteriormente, explorar especificamente a relação entre o modelo de liderança transformacional-transacional e a gestão da qualidade e entre o modelo *Competing Values Framework* e gestão da qualidade.

Tanto Deming (1986) quanto Juran (1989) consideram a liderança um elemento chave para a ocorrência de avanços organizacionais significativos na área de qualidade. Para Waldman (1993), a conexão entre liderança e a implementação de processos de gestão da qualidade é evidente, dado que a liderança possui forte influência na determinação de objetivos para um grupo ou organização, além do desenvolvimento e manutenção da motivação dos membros do grupo para o alcance de tais objetivos.

Como definido por Yukl (1989), a liderança inclui influenciar processos pela determinação de objetivos de um grupo ou organização, motivar o comportamento para alcançar estes objetivos e influenciar a manutenção do grupo e cultura. Assim, a liderança é a essência para alterar a ênfase da organização para uma orientação a metas de qualidade e melhoria do processo, em oposição à busca restrita de metas financeiras e numéricas (DEMING, 1986). Além disso, a liderança orientada a reconhecimento de colaborador e grupo e comportamento inspirador pode ajudar a manter os colaboradores motivados para a qualidade (LINKOW, 1989).

Para Chaudron (1992), estilos de liderança e comportamentos associados a eles são elementos primordiais para uma mudança radical na cultura, o que é essencial para a gestão da qualidade. Waldman (1993), também considera a influência da liderança sobre a cultura organizacional, discorrendo sobre o fato de que a liderança atua operando mudanças na cultura a qual, por sua vez, impulsiona o alcance de resultados de qualidade ao longo do tempo. Tais mudanças, segundo Waldman (1993), se dão através da dispersão de valores, normas e crenças relativos à qualidade, tal como a ênfase na resolução de problemas, compartilhamento de informações e cooperação entre grupos. Além disso, Hyde (1992)

aponta que a forma como um líder se relaciona com seus subordinados influencia a aceitação da mudança por estes.

Considerando tal influência da liderança sobre a mudança organizacional, Packard (1996) aponta que a liderança visionária deveria ser considerada uma perspectiva primordial para os responsáveis pela implantação da gestão de qualidade total. Para Tonindandel, Braddy e Fleenor (2012), em um cenário em que os recursos do capital humano têm sido cada vez mais vistos como ativos estratégicos das organizações, os gestores têm sido frequentemente apontados como as principais fontes de vantagem competitiva, o que levanta questões a respeito de quais habilidades tais indivíduos devem investir em desenvolver para se tornar gestores mais efetivos. Na mesma linha, Bennis (1989) afirma que o envolvimento em um plano pessoal de desenvolvimento de liderança deveria ser considerado pré-requisito para a função de gestor da qualidade.

Vale lembrar que, como apontado anteriormente, há na literatura diversos estudos que tratam dos fatores que determinam a implantação e manutenção bem-sucedida de programas de qualidade que apontam a liderança como um fator de grande peso (FOTOPOULOS; PSOMAS, 2009; SILA; EBRAHIMPOUR, 2005; PANNIRSELVAM; FERGUSON, 2001).

2.3.1. Gestão da Qualidade e Liderança Transformacional-Transacional

Diversos estudos teóricos têm sugerido que a liderança transformacional seria o estilo de liderança que Deming e outros teóricos da Qualidade Total considerariam a chamada “liderança visionária” (*visionary leadership*), necessária para a implantação efetiva de um programa de gestão de qualidade (DEAN; BOWEN, 1994, WALDMAN, 1994, LAOVAHICHIEN et. al, 2001). Além disso, o modelo da “liderança transformacional-transacional” (*transformational-transactional leadership*) (BASS, 1985) tem sido apontado por alguns pesquisadores da área como o modelo de liderança mais apropriado para o contexto da gestão da qualidade (DEAN e BOWEN, 1994). Waldman (1993) considera

oportuno desenvolver relações entre este modelo e a gestão da qualidade, pois ele apresenta a vantagem de especificar bem os comportamentos esperados do líder.

A liderança transformacional tem sido descrita na literatura como um mecanismo para desenvolver cultura organizacional, e, conseqüentemente, associada também à instalação de políticas de gestão da qualidade e comportamentos relacionados a elas. Isto porque tal estilo de liderança relaciona-se a características ligadas a prover e inspirar uma visão para a mudança e seus resultados prováveis, além de ajudar os membros do grupo a lidar com o desconforto que inevitavelmente acompanha o processo de mudança. (BASS, 1985, TICHY; DEVANNA, 1986) e encorajá-los a buscar continuamente o aperfeiçoamento das próprias habilidades de trabalho e da capacidade de gerar qualidade (BROWN, 1991, DEMING, 1986). Por fim, o líder transformacional também seria aquele que figura como modelo que motivaria as pessoas a aceitarem a validade da mudança (BASS, 1985, CONGER; KANUNGO, 1987).

Outra característica da liderança transformacional que têm grande valor para a aplicação de processos de gestão da qualidade é a estimulação intelectual (BASS, 1985). Dado que um elemento importante da gestão da qualidade é o uso frequente do raciocínio científico aplicado a técnicas de resolução de problemas, tais como controle de processo, análise de causa e efeito e técnicas de identificação de problema, Waldman (1997) aponta que a estimulação intelectual poderia ser empregada de modo a ajudar os membros da equipe a buscar a aplicar tal raciocínio, além de estimular novas ideias.

Vale ressaltar um último aspecto da liderança transformacional de grande relevância para a bem-sucedida implantação da cultura da qualidade total: o reconhecimento do líder para com o grupo e seus membros (BROWN, 1991, DEMING, 1986). Os líderes transformacionais buscam sustentar sistemas de valores e metas coletivas, no lugar de objetivos pessoais (KUHNERT; LEWIS, 1987), além de dar poder os membros do grupo e reconhecer as conquistas de cada membro individualmente e também as conquistas do grupo, fornecendo-lhe os devidos créditos (CONGER; KANUNGO, 1988), características essenciais para a liderança de grupos, especialmente no que diz respeito a políticas de qualidade.

Berson e Linton (2005) realizaram um estudo buscando examinar a relação entre estilo de liderança e o estabelecimento de um ambiente de qualidade. O estudo foi conduzido em uma organização de telecomunicações, que desenvolve e produz *hardwares* como comutadores e provedores de serviços de telefone, e está entre maiores companhias de alta tecnologia e instalações em Israel. Participaram da pesquisa 511 empregados, de 41 unidades, que trabalhavam com ferramentas de pesquisa e desenvolvimento e 876, de 96 unidades, que atuavam em posições administrativas. O ambiente de pesquisa e desenvolvimento era composto por um número de diferentes departamentos, que empregam engenheiros e técnicos que desenvolvem produtos de *hardware* e *software*. Já a administração incluía gestores de menor nível hierárquico de áreas como finanças e marketing, recursos humanos, sistemas de informação e outras funções administrativas comuns.

A pesquisa foi aplicada com grupos de 30 a 60 funcionários, por um período de 2 meses, e como parte de uma pesquisa anual desenvolvida pelo departamento de recursos humanos. Os funcionários mencionavam apenas seu código de unidade, de modo a garantir o anonimato. A escala aplicada para avaliar o estilo de liderança foi a MLQ, de Bass e Avolio, 1990, que inclui 36 itens que medem a liderança transformacional, transacional e laissez-faire. Todos os itens são avaliados em uma escala de cinco pontos. Este mesmo *survey* incluía referências a temas chaves de qualidade, como melhoria contínua e foco no cliente.

Os resultados indicaram que tanto o estilo de liderança transacional, quanto o transformacional conduziram a um ambiente de qualidade na seção de P&D em uma empresa de telecomunicações, embora os resultados no primeiro caso tenham sido menos significativos. Isto porque a liderança transformacional gerou um grande impacto na satisfação dos empregados, além da qualidade do serviço oferecido (BERSON; LINTON, 2005).

Laohavichien et. al (2009) testaram a influência da liderança transacional e transformacional na melhoria da qualidade de uma empresa. O número de itens utilizados para medir tanto os estilos de liderança, quanto cada prática de gestão da qualidade foi determinado selecionando-se os itens mais apropriados usados nos cinco maiores estudos empíricos revisados por Sousa e Voss (2002). Para tanto, foi utilizada a fórmula de Spearman-Brown, reduzindo-se o número de itens de cada escala, sem afetar negativamente a

confiabilidade (Hinkin, 1995). Além disso, como sugerido por Sousa e Voss (2002), a seleção de itens foi realizada de modo a evitar incorporar princípios, práticas e técnicas no mesmo constructo.

Assim, foram avaliadas as seis dimensões da liderança transformacional, duas dimensões da liderança transacional, e práticas de infraestrutura e centrais da gestão da qualidade. Todos os itens, com exceção do desempenho de qualidade, foram medidos em uma escala tipo Likert de sete pontos, que variava de 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente). O desempenho da qualidade também foi medido usando uma escala tipo Likert de sete pontos, mas que variava de 1 (significativamente diminuiu) a 7 (significativamente aumentou), e referia-se a melhoria no desempenho de qualidade da empresa ao longo dos últimos três anos. A escala passou por validação semântica e de conteúdo, além de uma etapa de tradução e retradução.

Foi pedido que o gestor responsável pela gestão da qualidade em cada unidade, como por exemplo, o gestor da qualidade, diretor da qualidade ou supervisor da qualidade, respondesse ao questionário. Após a realização de um teste piloto, do qual participaram 18 gestores da qualidade, foram enviadas mensagens a endereços de e-mail de contatos da Federação de Indústrias Tailandesas, requerendo os nomes e endereços de e-mail de seus gestores de qualidade. Um total de 343 companhias proveu informação sobre seus gestores. O questionário foi então enviado por e-mail, mas apenas 188 gestores completaram o questionário. A maioria das companhias respondentes tinham programas de gestão da qualidade implantados por um período de um a cinco anos, e tinham entre 100 e 500 empregados.

Os resultados apontaram que, enquanto o estilo de liderança transformacional gerou efeitos tanto para aspectos de infraestrutura quanto para aspectos centrais da gestão da qualidade, o estilo de liderança transacional não afetou nenhum dos dois (LAOHAVICHIE et al 2009). O estudo também encontrou que a liderança transformacional provê liderança visionária para uma gestão da qualidade bem-sucedida. Entretanto, a liderança transacional não contribuiu para uma diminuição da qualidade em oposição a resultados de estudos anteriores (LAOHAVICHIE et al 2009).

Idris e Ali (2008) realizaram um estudo com empresas da Malásia. Para tanto, uma pesquisa foi enviada por e-mail a 600 CEOs de companhias listas no diretório do SIRIM ISO 9000 de 2001. Foram obtidas 97 respostas, o que totaliza uma taxa de resposta de 15%. Destes respondentes, 60% ocupavam posições de gerência ou acima. A média de tempo na função era de 7 anos. Já a média de idade das empresas era de 17 anos, e a média de funcionários, 418. Os autores encontraram resultados que indicam que a liderança transformacional, mediada pelas melhores práticas de gestão, pode melhorar o desempenho financeiro da organização. Isto porque os líderes transformacionais estabelecem a visão, através de comunicação efetiva, motivam os empregados a alcançá-la, de modo que a organização consegue efetivamente se adaptar às mudanças que são críticas para a sobrevivência na nova ordem econômica global (IDRIS; ALI, 2008).

Para Alharbi e Yusoff (2012), o estilo de liderança transacional não é significativo para a melhoria da qualidade primeiramente por estar associado a um esquema de recompensas e punições, e, portanto, configurar-se em um esquema de trocas. Já a liderança transformacional é costumeiramente citada como um estilo capaz de impactar positivamente as práticas de gestão de qualidade, dado que a alta gestão e os líderes desempenham um papel de motivadores, que guiam seus subordinados para alcançar as metas traçadas. Assim, quando uma organização conta com líderes transformacionais, ela se torna capaz de engajar e envolver os empregados a dar seu melhor o que, conseqüentemente, leva a melhoria da qualidade de produtos e processos em uma cultura orientada a pessoas Alharbi e Yusoff (2012).

Alharbi e Yusoff (2012) também desenvolveram um estudo direcionado a examinar os estilos de liderança (estilo de liderança transacional, transformacional e passivo) e sua relação com práticas de gestão da qualidade em hospitais públicos da Arábia Saudita. Para tanto, foi adotado um *design* de pesquisa quantitativa, e método de *survey*. O instrumento utilizado para medir os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire foi o MLQ (*Multi-factor Leadership Questionnaire*), a qual conta com um total de 33 itens, de modo que todos os estilos de liderança são avaliados por meio de 9 itens, e cada uma é avaliado por uma escala de cinco pontos.

Já as práticas de gestão da qualidade foram avaliadas por meio de um questionário que englobava sete constutos, a saber, foco nos empregados, planejamento estratégico de qualidade, foco no cliente, desempenho e informação da qualidade, melhoria e inovação contínua, gestão de processo e papel do departamento de qualidade. Estas práticas foram avaliadas por meio de uma escala de cinco pontos, que variava de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente). O instrumento incluía 41 itens que foram selecionados após uma revisão cuidadosa da literatura. O instrumento foi testado, validado e refinado com foco no contexto da saúde. O questionário foi enviado para 182 hospitais públicos da Arábia Saudita, mas apenas 140 o devolveram completamente respondido.

Os resultados revelaram que o estilo de liderança transformacional é o estilo que mais positivamente afeta a prática de gestão da qualidade, além de impactar o desempenho organizacional. Para os autores, isto indica que “as práticas de gestão da qualidade são consideravelmente dependentes do estilo de liderança transformacional usado na organização” Alharbi e Yusoff (2012). Também apontam que estes resultados são consistentes com os de outros estudos que estabelecem a relação entre este estilo de liderança e desempenho organizacional superior (BASS; AVOLIO, 1999, BASS, 1990, IDRIS; ALI, 2008, YUKL, 1999).

Já com relação ao estilo de liderança transacional, foi possível identificar correlação negativa com relação à prática de gestão da qualidade. Este resultado vai de encontro com o exposto por Berson e Linton (2005), Podsakoff et. al (1990) e Yukl (1999), que indicaram que a liderança transacional estaria relacionada a práticas de gestão da qualidade, dado que este estilo está ligado a práticas de recompensar seguidores que participam do processo de busca pelo alcance dos objetivos, ao mesmo tempo em que se pune aqueles que não participam. No entanto, este resultado é esperado uma vez que a liderança transacional tem sido apontada na literatura como responsável por menores níveis de qualidade e produtividade em comparação com a liderança transformacional (MASI; COOKE, 2000).

Por fim, Alharbi e Yusoff (2012) indicam que seus achados confirmam que a liderança passiva está negativamente relacionada a práticas de gestão da qualidade. Alharbi e Yusoff (2012) argumentam que isto se dá uma vez que este estilo de liderança é incompatível com os

comportamentos de liderança necessários para a gestão da qualidade efetiva, levando a uma falta de concentração em tarefas, problemas na qualidade do trabalho, e baixa produtividade.

Parzinger, Nath e Lemons (2009), em um estudo que buscou examinar a influências de características de liderança transformacional e transacional no contexto da mudança organizacional em desenvolvimento de *software* e seu efeito na qualidade de *software*, apontaram um aumento significativo no sucesso de programa de gestão da qualidade para desenvolvimento de *software* quando o estilo de liderança predominante era o transformacional. Para tanto, foi enviado um questionário por e-mail a 1900, obtendo-se 247 questionários completamente preenchidos. Destes, 145 indicaram a implantação de um programa de qualidade formal, e foram utilizados na análise.

De modo a medir o estilo de liderança, o instrumento de Bass (1985) foi adaptado, para tornar-se menos extenso, de modo que para cada dimensão dos estilos de liderança, apenas dois itens foram mantidos. Cada item foi avaliado por meio de uma escala de 5 pontos, que variava de 1, que significava “nunca”, até 5, que significava “frequentemente, se não sempre”. O respondente deveria responder a respeito do estilo de liderança do gestor da qualidade que conduziu o processo de implantação do sistema de qualidade na empresa.

Além disso, os respondentes deveriam também avaliar a taxa de sucesso do desenvolvimento da gestão da qualidade de *software* dentro da empresa, usando uma escala Likert de 5 pontos. Foi avaliado o sucesso geral do programa, além da satisfação do cliente, nível de aplicação do modelo de maturidade da capacitação (*capability maturity model*) e a extensão de aplicação da ISO 9000-3. O instrumento foi submetido a um teste piloto, cujo resultado foi utilizado para melhorar o questionário, esclarecendo itens.

Os autores apontam que os líderes que demonstram carisma e oferecem suporte e motivação obtém maior sucesso na implementação de programas de qualidade do que os líderes que definem expectativas e recompensam os empregados com base no alcance de metas (PARZINGER et. al, 2009).

O Quadro 6, a seguir, sintetiza os principais resultados encontrados nos estudos empíricos citados, que exploraram a relação entre o modelo de liderança transformacional-transacional, e a gestão da qualidade:

Quadro 6 – Síntese dos principais resultados encontrados que exploraram a relação entre liderança transformacional-transacional e gestão da qualidade

Berson e Linton (2005)	Idris e Ali (2008)	Laohavichien et. Al. (2009)	Parzinger et. al. (2009)	Alharbi e Yusoff (2012)
Tanto o estilo de liderança transacional, quanto o transformacional conduziram a um ambiente de qualidade na seção de R&D de uma empresa de telecomunicações, embora os resultados no primeiro caso sejam menos significativos.	A liderança transformacional, mediada pelas melhores práticas de gestão, melhorou o desempenho financeiro da organização.	Enquanto o estilo de liderança transformacional gerou efeitos tanto para aspectos de infraestrutura quanto para aspectos centrais da gestão da qualidade, o estilo de liderança transacional não afetou nenhum dos dois.	Os líderes que demonstraram carisma e ofereceram suporte e motivação obtiveram maior sucesso na implementação de programas de qualidade do que os líderes que definiram expectativas e recompensaram os empregados com base no alcance de metas.	O estilo de liderança transformacional é o estilo que mais positivamente afetou a prática de gestão da qualidade, além de impactar o desempenho organizacional.

2.2 Gestão da Qualidade e *Competing Values Framework*

Durante a revisão bibliográfica, não foram identificados estudos se propusessem a estabelecer propriamente uma relação entre o conceito de gestão da qualidade e o modelo de liderança, apenas trabalhos que estabelecessem a relação entre cultura, segundo o modelo *Competing Values Framework* e a gestão da qualidade.

Cameron, Quinn, DeGraff e Thakor (2006) apontam que duas das maiores razões para os programas de gestão da qualidade falharem são a implantação parcial e a falha em integrar a gestão da qualidade e a mudança de cultura. Implantação parcial significa que apenas um número limitado de aspectos da gestão da qualidade são implantados, como, por exemplo, as organizações que criam times ou obtém dados sobre a satisfação do consumidor, mas não aplicam outros conceitos. Algumas organizações implantam novos controles estatísticos ou *design* de processos para prevenir defeitos, mas realizam poucas outras mudanças. Assim, Cameron et. al (2006), apontam que o *Competing Values Framework* é útil para organizar os vários aspectos da gestão da qualidade e ajudar a compreender melhor sua natureza. Cameron et. al. (2006) apresentam um quadro que sintetiza a relação entre o *Competing Values Framework* e conjuntos de fatores de gestão da qualidade, discorrendo sobre o fato de que quando todos os fatores estão integrados em um projeto de gestão da qualidade, a taxa de sucesso aumenta significativamente. Este quadro foi adaptado, e pode ser visualizado a seguir, no Quadro 7:

Quadro 7 – The Competing Values of Total Quality Management

TIPO DE CULTURA: CLÃ (GRUPO) Estratégias de Qualidade <i>Empowerment</i> Construção de time Envolvimento dos colaboradores Desenvolvimento dos recursos humanos Comunicação aberta	TIPO DE CULTURA: ADOCRACIA (DESENVOLVIMENTISTA) Estratégias de Qualidade Surpreender e Encantar o cliente Criação de novos padrões Antecipação de necessidades Melhoria Contínua Busca de soluções criativas
TIPO DE CULTURA: HIERARQUIA (CONTROLE) Estratégias de Qualidade Detecção de erros Medidas Controle do processo Resolução sistemática de problemas Ferramentas de qualidade (diagramas de espinha de peixe, diagrama de Pareto, gráfico de afinidade).	TIPO DE CULTURA: MERCADO (RACIONAL) Estratégias de Qualidade Avaliação de preferências dos consumidores Melhoria de produtividade Criação de parcerias externas Aumento de competitividade Envolvimento de clientes e fornecedores

Fonte: Cameron et al (2006, p. 50)

Cameron et. al (2006) apontam que, para alcançar os mais altos níveis de qualidade em uma organização, é preciso aplicar uma variedade de atividades relacionadas a cultura hierárquica, como medidas de melhoria, controle do processo, e resolução de problemas sistemática. Este processo envolve o uso de ferramentas como gráficos de Pareto, diagrama de espinha de peixe, gráficos de afinidade, entre outros. Entretanto, a implantação bem-sucedida de um programa de qualidade exige também a aplicação de atividades ligadas a cultura de mercado, como mensurar as preferências dos clientes antes e depois da entrega do produto ou serviço, melhorar a produtividade, criar parcerias com clientes e fornecedores, e melhorar a competitividade por meio do envolvimento de clientes no planejamento e *design*. Também devem ser incluídas atividades da cultura de clã, como *empowerment*, construção de time,

envolvimento dos colaboradores, desenvolvimento de recursos humanos, e comunicação aberta. Por fim, a implantação de um programa de gestão da qualidade deve também incluir atividades de adocracia, como a busca por surpreender e encantar os clientes, criar novos padrões de desempenho, antecipar necessidades dos clientes, engajar-se em um processo de melhoria contínua, e implantar soluções criativas para novas preferências dos consumidores (CAMERON et. al, 2006).

Assim, para Cameron et. al (2006), costumeiramente os gestores falham em implantar elementos de todos os quadrantes, o que leva a uma abordagem parcial da gestão da qualidade. Em outras palavras, o *Competing Values Framework* pode contribuir para a implantação da gestão da qualidade, uma vez que ressalta os elementos chave das quatro principais culturas que constituem a base do desempenho organizacional, e que devem ser trabalhadas para se atingir sucesso na implantação de um programa de gestão da qualidade (CAMERON et. al, 2006).

Prajogo e McDermott (2005) propuseram um estudo com o propósito de identificar as culturas particulares que determinam a implantação bem-sucedida de práticas de gestão da qualidade. Os dados empíricos foram coletados em 194 organizações da Austrália, e utilizou-se o *Competing Values Framework* como modelo para avaliar a cultura organizacional. Os dados foram avaliados através do uso da técnica de modelagem de equação estrutural.

Os resultados encontrados apoiam uma visão pluralista de cultura organizacional, em que diferentes subconjuntos de práticas de gestão da qualidade são determinados por diferentes tipos de culturas (PRAJOGO; MCDERMOTT, 2005). Além disso, os resultados indicam também que, embora os fatores culturais que sustentam elementos de gestão da qualidade sejam diferentes, e mesmo antagônicos, as organizações podem implantá-los em harmonia (PRAJOGO; MCDERMOTT, 2005). Assim, conclui-se que as organizações devem se esforçar para desenvolver um sistema e/ou estrutura que permita flexibilidade suficiente para acomodar diferentes estilos de gestão, entre controle e flexibilidade e entre orientações interna e externa, de modo a obter benefícios das múltiplas dimensões da gestão da qualidade (PRAJOGO; MCDERMOTT, 2005).

Com relação ao contexto brasileiro, podemos citar o estudo desenvolvido por Gambi (2014), em que se buscou investigar a influência da cultura organizacional no uso de técnicas de qualidade e seu impacto no desempenho organizacional. A partir de dados de 250 empresas do Brasil e da Dinamarca, utilizou-se a modelagem de equações estruturais para testar as hipóteses formuladas. Os resultados apontaram que certos perfis culturais estão mais relacionados ao uso de determinadas técnicas de qualidade do que outras. Por exemplo, empresas com cultura de grupo orientada para colaboração e desenvolvimento de recursos humanos tendem a usar técnicas de estabelecimento de metas e melhoria contínua, mas não técnicas associadas à medição (GAMBI, 2014). Em contrapartida, empresas que possuem características das culturas racional e hierárquica, que são orientadas para o controle e competição, tendem a usar mais as técnicas da medição do que aquelas culturas orientadas para colaboração e inovação (GAMBI, 2014).

O Quadro 8, a seguir, sintetiza os resultados dos estudos citados que exploraram a relação entre gestão da qualidade e o *Competing Values Framework*:

Quadro 8 – Síntese dos principais resultados encontrados em estudos relacionando a cultura organizacional e o modelo *Competing Values Framework*.

Prajogo e McDermott (2005)	Cameron et. al. (2006)	Gambi (2014).
Os resultados encontrados apoiam uma visão pluralista de cultura organizacional, em que diferentes subconjuntos de práticas de gestão da qualidade são determinados por diferentes tipos de culturas.	O <i>Competing Values Framework</i> é útil para ajudar a compreender melhor a relação entre a cultura organizacional e conjuntos de fatores de Gestão da Qualidade. Quando todos os fatores estão integrados em um projeto de Gestão da Qualidade, a taxa de sucesso aumenta significativamente.	Certos perfis culturais estão mais relacionados ao uso de determinadas técnicas de qualidade do que outras.

3. Método

3.1. Delineamento de pesquisa

O presente estudo é uma pesquisa de delineamento descritivo (CERVO; BERVIAN, 1983) e correlacional, uma vez que se objetiva descrever a correlação entre dois conjuntos de variáveis em empresas brasileiras, a saber: estilos de liderança dos gestores da área de qualidade e princípios da gestão da qualidade.

3.2. Caracterização da amostra

A amostra de respondentes do estudo em questão é não-probabilística e de conveniência, de modo que os participantes foram selecionados pela sua disponibilidade e interesse em responder à pesquisa.

Foram obtidas 194 respostas para a pesquisa. Destes respondentes, apenas 112 responderam completamente ao questionário. Analisando-se o perfil destes 112 respondentes, obteve-se um escore médio de 4,78 para o perfil transformacional, com desvio padrão de 0,59; e 3,94 para o perfil transacional, com desvio padrão de 0,76. Abaixo, na tabela 1, encontram-se os valores de escores médios para os perfis transformacional e transacional, e também os valores de desvios-padrão, para estratificações realizadas para os participantes do estudo. As estratificações realizadas foram: sexo, porte da empresa em que atua, região do país em que está localizada e faixa etária do participante.

Tabela 1 – Médias de escores e desvio-padrão para os perfis transformacional e transacional.

	Média Transformacional	Desvio-padrão Transformacional	Média Transacional	Desvio-Padrão Transacional
Todos	4,78	0,59	3,94	0,76
Feminino	4,93	0,53	4,12	0,65
Masculino	4,73	0,60	3,89	0,76
Pequeno porte	4,79	0,59	3,85	0,78
Médio Porte	4,76	0,56	3,91	0,79
Grande Porte	4,79	0,90	4,01	0,91
Sudeste	4,68	0,95	3,85	0,99
Nordeste	5,09	0,52	4,08	0,34
Sul	4,87	0,50	4,14	0,70
Norte	4,64	0,07	3,88	0,76
Centro-Oeste	4,84	0,77	3,83	0,89
18-30	4,89	0,57	4,31	0,75
31-40	4,77	0,62	3,88	0,80
41-50	4,63	0,60	3,85	0,62
51-60 e acima	4,93	0,49	3,81	0,71

Fonte: *Survey* elaborado pela autora

Podemos perceber que as médias dos escores para o perfil transformacional são maiores que para os escores para o perfil transacional para todas as estratificações realizadas.

Realizando o mesmo processo para os perfis apontados pelo *Competing Values Framework*, obtivemos o resultado apresentado nas tabelas 2 e 3 apresentadas abaixo:

Tabela 2 – Médias de escores e desvio-padrão para os perfis inovador, coordenador, broker e monitor.

	Média Perfil Inovador	Desvio- padrão Inovador	Média Perfil Coordenador	Desvio- padrão Coordenador	Média Perfil Broker	Desvio- padrão Broker	Média Perfil Monitor	Desvio- padrão Monitor
Todos	3,64	0,69	4,62	0,87	4,28	1,08	4,72	0,82
Feminino	3,71	0,59	4,68	0,74	4,54	1,03	4,92	0,57
Masculino	3,62	0,61	4,60	0,77	4,20	0,99	4,66	0,71
Pequeno Porte	3,75	0,60	4,59	0,85	4,73	0,90	4,82	0,82
Médio Porte	3,67	0,63	4,78	0,69	4,44	0,81	4,88	0,67
Grande Porte	3,63	0,60	4,54	0,74	3,92	1,05	4,56	0,59
Sudeste	3,67	0,63	4,58	0,77	4,25	0,99	4,66	0,74
Nordeste	3,84	0,73	4,50	0,97	3,80	1,18	5,20	0,60
Sul	3,74	0,43	4,83	0,68	4,54	0,85	4,89	0,46
Norte	3,20	0,40	4,17	0,38	3,75	0,87	4,25	0,50
Centro-oeste	3,58	0,70	4,78	0,78	4,44	1,40	4,78	0,62
18 a 30 anos	3,92	0,81	4,95	0,82	4,58	1,08	4,93	0,62
31 a 40 anos	3,46	0,58	4,49	0,73	4,16	1,05	4,72	0,71
41 a 50 anos	3,44	0,51	4,53	0,66	3,93	0,75	4,58	0,68
51 a 60 anos	3,68	0,53	4,83	0,86	4,48	1,10	4,74	0,73

Fonte: *survey* realizado pela pesquisadora

Tabela 3 – Médias de escores e desvio-padrão para os perfis produtor, facilitador, diretor e mentor

	Média Perfil Produtor	Desvio- padrão Produtor	Média Perfil Facilitador	Desvio- padrão Facilitador	Média Perfil Diretor	Desvio- padrão Diretor	Média Perfil Mentor	Desvio- padrão Mentor
Todos	4,75	0,98	4,72	0,92	4,65	0,86	4,45	0,99
Feminino	5,01	0,68	4,91	0,88	4,72	0,84	4,76	0,85
Masculino	4,67	0,91	4,66	0,78	4,63	0,72	4,36	0,90
Pequeno Porte	5,06	0,77	4,82	0,92	4,88	0,71	4,47	0,97
Médio Porte	5,00	0,67	4,57	0,79	4,63	0,71	4,48	0,84
Grande Porte	4,42	0,93	4,75	0,75	4,52	0,77	4,43	0,92
Sudeste	4,69	0,84	4,65	0,86	4,61	0,76	4,47	0,89
Nordeste	4,93	0,86	5,20	0,60	4,60	0,84	4,40	0,88
Sul	4,98	0,77	4,99	0,51	4,81	0,61	4,51	0,84
Norte	4,33	0,67	4,33	0,58	4,25	0,43	3,50	1,15
Centro-oeste	4,79	1,40	4,63	0,88	4,84	0,96	4,50	1,13
18 a 30 anos	5,13	0,65	4,80	1,20	4,87	0,85	4,75	1,04
31 a 40 anos	4,68	0,93	4,63	0,79	4,56	0,76	4,38	0,93
41 a 50 anos	4,55	0,76	4,59	0,73	4,47	0,70	4,22	0,95
51 a 60 anos	4,80	1,04	5,05	0,55	4,93	0,64	4,65	0,57

Fonte: *survey* realizado pela pesquisadora

Objetivando-se responder a pergunta de pesquisa, dentre os 112 respondentes, foram selecionados apenas os que atuavam especificamente na área de qualidade e que exerciam um cargo de gestão, o que correspondeu a 47 participantes. Dentre os 47 respondentes considerados, 36 eram do sexo masculino, ou seja, 76% e 11 do sexo feminino, ou seja, 24%.

Com relação à origem dos respondentes, a maior parte deles é do Sudeste (74%), especialmente de São Paulo (53%), como sumarizado nas Tabelas (4 e 5) a seguir:

Tabela 4 – Origem dos respondentes por Estado

Estado	Número de respondentes	Porcentagem
Acre	1	2%
Alagoas	1	2%
Amapá	1	2%
Amazonas	1	2%
Goiás	2	4%
Minas Gerais	5	11%
Paraná	3	6%
Pernambuco	1	2%
Rio de Janeiro	5	11%
Rio Grande do Norte	1	2%
Rio Grande do Sul	1	2%
São Paulo	25	53%

Fonte: *Survey* elaborado pela autora

Tabela 5 – Origem dos respondentes por região

Região	Número de respondentes	Porcentagem
Centro-Oeste	4	9%
Nordeste	3	6%
Norte	3	6%
Sudeste	35	74%
Sul	2	4%

Fonte: *Survey* elaborado pela autora

Com relação ao porte das empresas dos respondentes, a maior parte é de grande porte (57%), como sumarizado na tabela 6 a seguir:

Tabela 6 – Porte das empresas em que os respondentes atuam

Porte	Número de respondentes	Porcentagem
Grande	27	57%
Médio	14	30%
Pequeno	6	13%

Fonte: *Survey* elaborado pela autora

Com relação a faixas de idade, as duas faixas que continham o maior número de respondentes eram a de 31 a 35 anos e de 41 a 45 anos. Na tabela 7 a seguir, apresentamos os dados sumarizados:

Tabela 7 – Faixa etária dos respondentes

Faixa etária	Número de respondentes	Porcentagem
18-25	3	6%
26-30	8	17%
31-35	15	32%
36-40	3	6%
41-45	14	30%
46-50	1	2%
56-60	3	6%

Fonte: *Survey* elaborado pela autora

Com relação à área de atuação das empresas dos respondentes, a maior parte está concentrada em “Manufatura”, “Serviços” e “Outros”. Os dados foram sumarizados na tabela 8 a seguir:

Tabela 8 – Área de atuação das empresas em que os respondentes trabalham

Setor	Número de respondentes	Porcentagem
Agronegócio	4	9%
Consultoria	2	4%
Manufatura	15	32%
Outros	14	30%
Serviços	12	26%

Fonte: *Survey* elaborado pela autora

3.3. Instrumentos

Foram utilizados três instrumentos no presente estudo. O primeiro deles, utilizado para avaliar a compatibilidade dos gestores de qualidade com os perfis de liderança transacional e transformacional, é escala criada e validada para o contexto brasileiro por Fonseca e Porto (2008), a qual pode encontrada, em sua forma reduzida, no anexo A.

O principal instrumento de medição dos perfis transformacional e transacional é o Questionário Multifatorial de Liderança (*Multifactor Leadership Questionnaire*), ou MLQ, de Bass (1990), que mede dimensões das lideranças transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada) e transacional (recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e passivo), além de itens referentes à liderança laissez-faire. Dado que Fonseca e Porto (2008) consideraram que há muitas críticas na literatura a este instrumento, relacionadas a problemas de omissão de comportamentos relativos à liderança efetiva (consulta aos liderados, delegação, compartilhamento de informações sensíveis, comportamentos orientados à tarefa e interações com superiores e pares), optaram por utilizar os 22 itens da escala de Podsakoff e cols. (1990), o Inventário de Liderança Transformacional (Transformational Leadership Inventory) ou TLI, para liderança transformacional. Este instrumento mede seis dimensões transformacionais: prover um modelo/exemplo apropriado, articular uma visão, estimular intelectualmente, prover suporte individualizado, incentivar a aceitação de metas do grupo e esperar uma alta performance.

Como a TLI não mede comportamentos transacionais, foi preciso encontrar outro instrumento para complementar o questionário. Como não foi encontrada uma alternativa completa ao MLQ, foram utilizados itens de subescalas do Questionário de Comportamentos de Recompensa e Punição do Líder (Leadership Reward and Punishment Behavior Questionnaire), ou LRPQ, de Podsakoff e cols. (1984) que, embora não tenha sido desenvolvido para medir especificamente a liderança transacional, mede comportamentos de recompensa e punição contingentes a performance, características centrais da liderança transacional. Para completar com os aspectos ligados à negociação de trocas e gerenciamento passivo, optou-se por utilizar alguns itens do MLQ. No total, 23 itens abordaram comportamentos transacionais.

Foram feitas adaptações nas instruções e na escala de respostas, já que os instrumentos que serviram de base a escala desenvolvida por Fonseca e Porto (2008) são utilizados para medir frequência da adoção de comportamentos, não atitudes. Realizados os procedimentos estatísticos, alguns itens foram excluídos, contando a escala final com 45 itens. A escala apresentou boa confiabilidade, de modo que o fator Liderança Transformacional teve bom índice de consistência ($\alpha = 0,91$), enquanto o da liderança transacional obteve um índice moderado ($\alpha = 0,74$).

O segundo instrumento utilizado no presente estudo foi uma adaptação transcultural do teste de estilos de liderança desenvolvido por Quinn (1988). Optamos por utilizar este teste uma vez que não encontramos na literatura brasileira nenhuma escala que utilizasse o modelo *Competing Values Framework*, para avaliação de estilos de liderança. O teste original pode ser encontrado no Anexo B.

Por fim, o terceiro instrumento utilizado foi desenvolvido por Alexandre (1999) baseou-se fundamentalmente no estudo pioneiro proposto por Saraph et. al (1989), referência em pesquisas empíricas organizacionais em gestão da qualidade. Saraph et al. (1989) identificaram um conjunto de 8 fatores críticos de sucesso na implantação da Gestão da qualidade, sugerindo um instrumento de medição para estes fatores, constante de 66 práticas da gestão da qualidade.

O questionário desenvolvido por Alexandre (1999) possui 52 itens, que são avaliados por meio da aplicação de escala Likert que variava de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). Estes itens estão distribuídos nas categorias: comprometimento da alta direção, mensuração da qualidade, treinamento, foco no cliente, *empowerment*, melhoria contínua, *benchmarking*, parceria com fornecedores, envolvimento dos funcionários e resultados da organização. Este questionário pode ser encontrado no Anexo C, já com a indicação a respeito dos princípios que se relacionam a cada item do questionário.

3.4. Procedimento

Os participantes foram contatados por meio de e-mail e de mensagem na rede social LinkedIn, para grupos de discussão relacionados a Gestão da Qualidade e normas ISO. O foi

realizado através de uma carta de apresentação, em que foram explicitados os objetivos da pesquisa. Esta carta poderá ser encontrada no Apêndice A.

Como já dito, para avaliar os estilos de liderança transformacional e transacional, utilizou-se o instrumento desenvolvido por Fonseca e Porto (2008). Para a criação deste instrumento, Fonseca e Porto (2008) fizeram adaptações nas instruções e na escala de respostas, já que os instrumentos que serviram de base para ele são utilizados para medir frequência da adoção de comportamentos, não atitudes. No entanto, dado que o objetivo do uso de testes no presente estudo é o mesmo dos testes originais, ou seja, avaliar a frequência de emissão de comportamentos por parte de líderes, foram restauradas as escalas de resposta originais.

Além disso, de modo a diminuir o tempo necessário para o preenchimento do questionário e, assim aumentar a chance de obter respostas, foi utilizada uma versão reduzida do instrumento, também elaborada pelas autoras, embora não publicada. Este instrumento manteve apenas 22 itens, dos 45 do instrumento original. As respostas são obtidas por meio de uma escala tipo Likert de seis pontos, a saber: sempre, quase sempre, frequentemente, com pouca frequência, raramente e nunca. Uma tabela indicando a correspondência entre os itens do questionário e o estilo de liderança a que se referem pode ser encontrada no Apêndice B.

Como já dito também, optamos por realizar a adaptação transcultural da escala desenvolvida por Quinn (1988) para analisar os perfis do *Competing Values Framework*. A adaptação transcultural baseou-se nos procedimentos sugeridos por Reichenheim, Paixão e Moraes (2008), tendo sido cumpridas cinco etapas, que podem ser encontradas no Apêndice C. Para a primeira etapa, o instrumento original, na versão inglesa, foi traduzido para o idioma português de forma independente, por dois pesquisadores fluentes em inglês. Em uma segunda etapa, as duas traduções foram analisadas e combinadas em uma única versão. Para a terceira etapa, esta versão combinada das traduções foi novamente traduzida para o inglês, por um professor de língua inglesa. A quarta etapa, por sua vez, consistiu no processo de validação semântica.

Nesta etapa, o instrumento foi avaliado por especialistas da área de gestão de pessoas, totalizando cinco profissionais. Foi aplicado um questionário e solicitado, a cada participante, que avaliasse a clareza e o grau de compreensão de cada questão e da instrução do teste, por

meio de uma escala verbal-numérica adaptada. Para isso, o profissional deveria responder à seguinte questão: “Você entendeu o que foi perguntado?”. As respostas deveriam ser dadas a uma escala Likert: 0 - não entendi nada; 1 - entendi só um pouco; 2 - entendi mais ou menos; 3 - entendi quase tudo, mas tive algumas dúvidas; 4 - entendi quase tudo; 5 - entendi perfeitamente e não tenho dúvidas. O questionário enviado a estes profissionais pode ser encontrado no Apêndice D. Foram utilizadas como critério de compreensão insuficiente as respostas 0, 1, 2 e 3, conforme sugerido por Conti, Latorre, Hearst e Segurado (2009). Caso o especialista não compreendesse a questão ou a linguagem não parecesse adequada, foi solicitado que sugerisse alterações, justificando os motivos.

As questões a que todos os profissionais consultados responderam “Entendi perfeitamente, e não tenho dúvidas” foram mantidas exatamente iguais. Já as questões que tiveram respostas “Entendi quase tudo”, “Entendi quase tudo, mas tive algumas dúvidas”, “Entendi só um pouco” e “Não entendi nada” caso dos itens 2, 4, 5, 9, 14, 17, 24, 30, 32, foram reescritas, com exceção do item 4. No apêndice E pode ser encontrada uma sumarização das respostas obtidas para estes itens, além da transcrição das sugestões apontadas.

Ao final desse processo, foi elaborada uma nova versão do instrumento, que está disponível no Apêndice F. Esta nova versão é um resultado da revisão técnica e avaliação da equivalência semântica, por meio da comparação das três versões existentes (original – inglês, português e versão retrotraduzida – inglês), valorizando-se o significado referencial do instrumento, da versão traduzida (português) em relação à versão final (inglês) e o significado geral, na comparação da versão original em relação à versão retrotraduzida (inglês), além dos resultados obtidos com a validação semântica. No Apêndice G encontra-se uma tabela que realiza a correspondência entre itens do questionário e os estilos de liderança do *Competing Values Framework* que estes pretendem avaliar.

De modo a se testar a validade interna do instrumento, foi realizada análise de alfa de Cronbach. De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo confiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0,70 (NUNNALLY, 1978). Contudo, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um α de 0,60 é considerado aceitável

desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em conta o contexto de computação do índice (DEVELLIS, 1991).

Realizando-se a análise, encontraram-se os índices de 0,814 para o perfil inovador; 0,674 para coordenador; 0,804 para *broker*; 0,425 para monitor; 0,766 para produtor; 0,890 para facilitador; 0,725 para diretor e 0,703 para mentor. Assim, apenas os coeficientes encontrados para coordenador e monitor estavam abaixo do considerado adequado para Nunnally (1978).

Foi, então, realizada uma análise para identificar se a eliminação de alguns itens poderia elevar o α de *Cronbach* final correspondente a estes dois estilos de liderança. No entanto, verificou-se que a eliminação de quaisquer itens não seriam capazes de elevá-los e, ao fim, optou-se por manter os itens correspondentes a estes dois perfis de liderança, uma vez que retirá-los traria prejuízo a compreensão da pesquisa, embora ao mantê-los, seja necessário realizar uma ressalva a respeito da confiabilidade dos resultados que indicam.

Por fim, com relação aos princípios da gestão da qualidade, como já dito, optamos, por utilizar o teste desenvolvido por Alexandre (1999), por se tratar de um instrumento já adaptado a realizada brasileira. Uma vez que os respondentes da pesquisa em questão deveriam, além do questionário de qualidade, responder ainda a dois questionários de levantamento de estilo de liderança, optou-se por reduzir o número de itens. Neste processo, a categoria de resultados foi totalmente excluída, uma vez que supomos que em muitas ocasiões os gestores da área de qualidade não possuem acesso completo aos resultados da organização e, por isso, a maioria dos respondentes não teria conhecimento suficiente para responder com propriedade aos itens. Dentre os outros itens, eliminaram-se prioritariamente os itens que apresentavam questões referentes a empresas manufatureiras, uma vez que o objetivo era trabalhar com empresas de diversos ramos de atividade, inclusive serviços, para os quais os itens não se aplicariam. No total, foram excluídos 19 itens e, de modo a evitar o viés de resposta dos sujeitos de pesquisa, os itens remanescentes, antes separados por categorias, foram rearranjados aleatoriamente.

Também a escala foi alterada, tendo sido acrescentados os itens “Concordo em grande parte” e “discordo em grande parte”, e alterado o item “indeciso” para “nem concordo, nem

discordo”. Ao final, o novo questionário conta com 27 itens, e pode ser encontrado no Apêndice H.

Foi realizada análise de α de *Cronbach* para todos os princípios do questionário de gestão da qualidade. Para o princípio “comprometimento da alta administração”, obteve-se o coeficiente de 0,802, ou seja, um coeficiente adequado, de modo que nenhuma alteração foi realizada com relação a este constructo.

O coeficiente de α de *Cronbach* para “mensuração de qualidade” foi de 0,630. De modo a elevar este coeficiente, foi excluído o primeiro item referente à mensuração da qualidade, a saber, “a avaliação da qualidade dos produtos é feita somente com inspeção final da produção”. Deste modo, o coeficiente de α de *Cronbach* final obtido foi de 0,737.

O coeficiente para “treinamento” foi de -0,275, de modo que também foi corrigido excluindo-se o primeiro item, a saber, “a empresa aloca poucos recursos (verbas, instalações, etc) para o treinamento em qualidade para os funcionários”. Ao final, o coeficiente de *Cronbach* obtido para “treinamento” foi de 0,819.

Um coeficiente de 0,686 foi encontrado para “foco no cliente”. De modo a corrigir este coeficiente, foi excluído o primeiro item, a saber, “a empresa compara os níveis de satisfação do consumidor com indicadores internos e dos concorrentes”. Ao final, o coeficiente obtido foi de 0,828.

O coeficiente obtido para “*empowerment*” foi de 0,370. Este princípio foi excluído totalmente do questionário. O coeficiente de α de *Cronbach* encontrado para “melhoria contínua” foi de 0,804. Este é um valor adequado para o coeficiente, de modo que nenhum item foi excluído.

O coeficiente de α de *Cronbach* encontrado para “parceria com fornecedores” foi de 0,252. Foram também excluídos todos os itens relativos a este princípio de gestão da qualidade. Por fim, o coeficiente encontrado para “envolvimento dos funcionários” foi de 0,876, ou seja, um coeficiente adequado, de modo que todos os itens foram mantidos.

Ao total, neste processo, foram excluídos mais oito itens do questionário, ou seja, o questionário final possui 19 itens, e pode ser encontrado no Apêndice I.

Além destes três instrumentos, foi também solicitado que os respondentes respondessem a um questionário de classificação dos participantes, que pode ser encontrado no Apêndice J.

O questionário ficou disponível para resposta durante quatro meses. Os meses que mais receberam respostas foram dezembro de 2014 e janeiro de 2015, como pode ser observado na figura 4 abaixo. Tal fato ocorreu uma vez que nestes dois meses foram enviadas mensagens de e-mail e para grupos de discussão do LinkedIn.

Figura 4 – Número de respostas obtidas no survey ao longo de quatro meses

Fonte: *survey* realizado pela pesquisadora

3.5. Análise de dados

Para a análise dos dados gerados, foi utilizada análise de correlação de *Pearson*. O nível de significância aceito foi de $p \leq 0,05$. Os dados foram analisados com o uso do *software* SPSS 17.0³. O coeficiente de correlação *Pearson* (r) varia de -1 a 1. O sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação perfeita (-1 ou 1) indica que o escore de uma variável pode ser determinado exatamente ao se saber o escore da outra. No outro oposto, uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis (FILHO; SILVA, 2009). Todavia, como valores extremos (0 ou 1) dificilmente são encontrados na prática é importante estabelecer parâmetros para se interpretar a magnitude dos coeficientes. Para Cohen (1988), valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; escores entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados como médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como grandes. Dancey e Reidy (2005) apontam para uma classificação ligeiramente diferente: $r = 0,10$ até 0,30 (fraco); $r = 0,40$ até 0,6 (moderado); $r = 0,70$ até 1 (forte). No presente estudo, utilizaremos a classificação descrita por Cohen (1988).

³ O IBM SPSS Statistics (anteriormente PASW Statistics) é o software de manipulação, análise e apresentação de resultados de análise de dados, de utilização predominante nas Ciências Sociais e Humanas. Apesar de o SPSS ter sido concebido no final da década de 60 do século XX para um público alvo das ciências sociais, atualmente é utilizado em todas as áreas do conhecimento: das ciências exatas, às ciências da engenharia e econometria, rivalizando com outros excelentes programas de análise estatística que, tradicionalmente, dominavam estas áreas (Statistica, GenStat, STATA e SAS). (Marôco, 2011).

4. Resultados

A seguir, apresentamos a tabela 9, que sumariza os coeficientes de correlação encontrados entre os perfis de liderança transformacional e transacional e os princípios de gestão da qualidade:

Tabela 9 – Coeficientes de correlação entre estilos de liderança transformacional e transacional e princípios de gestão da qualidade

	Transformacional	Transacional
Média	0,272	0,197
Comprometimento da Alta Direção	0,294*	0,230
Mensuração da Qualidade	0,154	0,232
Treinamento	0,290*	0,217
Foco no Cliente	0,071	0
Melhoria Contínua	0,269	0,086
Envolvimento dos Funcionários	0,298*	0,198

*p<0,05, **p<0,01

A tabela 10, por sua vez, sumariza os coeficientes de correlação encontrados entre os perfis do modelo *Competing Values Framework* e os princípios de gestão da qualidade estudados:

Tabela 10 – Coeficientes de correlação entre estilos do Competing Values Framework e princípios de gestão da qualidade

	Inovador	Coordenador	Broker	Monitor	Produtor	Facilitador	Diretor	Mentor
Média	0,282	0,339*	0,385**	0,283	0,348*	0,109	0,233	0,198
Comprometimento da Alta Direção	0,212	0,192	0,297*	0,175	0,364*	0,164	0,178	0,093
Mensuração da Qualidade	0,245	0,272	0,408**	0,283	0,335*	0,017	0,251	0,097
Treinamento	0,282	0,280	0,321*	0,276	0,323*	0,170	0,166	0,322*
Foco no Cliente	0,211	0,176	0,328*	0,184	0,239	-0,001	0,076	0,071
Melhoria Contínua	0,224	0,270	0,353*	0,235	0,346*	0,084	0,211	0,065
Envolvimento dos Funcionários	0,285	0,444**	0,343*	0,279	0,247	0,135	0,259	0,296*

*p<0,05, **p<0,01

Quando consideramos os perfis de liderança transformacional e transacional, notamos que, para a maior parte dos princípios da qualidade analisadas, e, inclusive para a média do questionário de gestão da qualidade, o índice de correlação encontrado para o perfil

transformacional foi maior do que o encontrado para o perfil transacional, sendo três desses índices estatisticamente significativos, a saber, para comprometimento da alta direção, treinamento e envolvimento dos funcionários.

Assim, os dados apontam para uma ligeira tendência de se obter maiores índices de correlação entre os princípios de gestão da qualidade estudadas e o perfil transformacional do que para o perfil transacional.

A respeito dos perfis de liderança propostos pelo *Competing Values Framework*, observa-se que o perfil que mais apresenta coeficientes de correlação estatisticamente significativos é o perfil *broker*, com sete coeficientes, ou seja, o total, seguido do perfil produtor, com cinco coeficientes de correlação significativos. Por outro lado, os perfis inovador, monitor, diretor e facilitador, não apresentaram nenhum índice de correlação significativo.

Considerando a divisão proposta por Cohen (1988), o perfil *broker* é o que mais apresenta índices de correlação que podem ser considerados médios, ou seja, acima de 0,3, somando, assim, seis índices de correlação nestas condições. Em seguida, temos o perfil produtor, com quatro índices de correlação médios; coordenador, com dois índices médios; e inovador, com um índice médio de correlação, de modo que os demais perfis de liderança não apresentaram nenhum índice acima de 0,3.

Vale ressaltar que, apesar de estatisticamente significativos, nenhum dos índices de correlação encontrados é forte, segundo a classificação de Cohen (1988).

5. Discussão

Retomando, o objetivo do presente estudo era de explorar a relação entre liderança e gestão da qualidade, mais especificamente a correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade. Analisando os resultados, nota-se há relação entre estes dois conjuntos de variáveis, de modo que, para cada estilo de liderança, encontramos diferentes coeficientes de correlação para os princípios de gestão da qualidade.

Temos que, de forma geral, os dados revelam que tanto o perfil transformacional quanto o transacional apresentam correlação positiva com os princípios da gestão da qualidade estudados, existindo uma ligeira vantagem do perfil transformacional sobre o transacional.

Temos, também, que os dados apontam para uma tendência de os perfis de liderança do *Competing Values Framework* derivados de foco externo e curto prazo apresentarem maiores coeficientes de correlação com dos princípios de gestão da qualidade. Do lado oposto, há uma tendência de os perfis de liderança derivados de foco interno, orientação ao grupo e cooperação, apresentarem menor probabilidade de estarem relacionados com as características da qualidade.

Vale ressaltar que não é possível estabelecer uma relação causal entre os estilos de liderança estudados e os princípios de gestão da qualidade estudados, ou seja, não é possível determinar se gestores da qualidade que apresentam estes perfis de liderança propiciam condições para que os princípios sejam desenvolvidos mais eficazmente ou se empresas que possuem estes princípios mais desenvolvidos acabam por atrair e selecionar gestores da qualidade que apresentam os perfis de liderança apontados.

Com relação à liderança transformacional e transacional, vale lembrar que, em vários dos estudos apontados (BERSON; LINTON, 2005, PARZINGER et. al., 2009, HIRTZ, MURRAY; RIORDAN, 2007), tanto a liderança transformacional quanto a transacional apresentavam correlação positiva com a gestão da qualidade, fato também encontrado no nosso estudo, embora a liderança transformacional apresentasse, quase sempre, alguma vantagem.

Por exemplo, em Berson e Linton (2005), foi encontrado que tanto o estilo de liderança transformacional quanto o transacional apresentavam correlação estatisticamente significativa com um ambiente de qualidade quando utilizada a análise de regressão, mas apenas a liderança transformacional era estatisticamente significativa em um modelo de equações estruturais. Também Hirtz, Murray e Riordan (2007) encontraram que o nível de percepção da implantação de gestão de qualidade estava positivamente relacionado tanto a liderança transformacional quanto transacional, embora negativamente relacionada ao estilo *laissez-faire*. No entanto, quando realizada a análise de correlação entre características de cada estilo de liderança e a gestão da qualidade, todas as características do estilo transformacional (atributos idealizados, comportamentos idealizados, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada) apresentavam correlação positiva, embora uma característica da liderança transacional (recompensa contingente) esta positivamente relacionada e outra (gerenciamento por exceção/passivo), estava negativamente relacionada.

Uma possível justificativa para a pequena diferença encontrada entre os resultados obtidos para liderança transformacional e a liderança transacional poderia estar relacionada a características da população específica de participantes que foi consultada. É possível notar que a maior parte dos estudos focou-se, ou no mínimo abrangeu, gestores da alta administração ou gestores de linha, em oposição a gestores da qualidade, que é uma área-apoio. Por exemplo, no estudo conduzido por Alharbi e Yussof (2012) foram utilizados como respondentes gerentes do departamento de qualidade, além de outros gerentes de departamento, embora não tenham especificado quais seriam estes departamentos. No estudo de Idris e Ali (2008), foram questionados os CEOs das companhias. Por fim, Berson & Linton (2005), utilizaram, em seu estudo gestores que trabalhavam com ferramentas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e também gestores em posições administrativas.

Assim, dada a diferenciação da população pesquisada, supomos que também possa ser considerado diferente o grau de autonomia dos participantes do estudo. Deste modo, os gestores consultados no presente estudo provavelmente gozam de menor grau de autonomia para implantar e manter princípios e práticas de qualidade nas organizações em que atuam, de modo que estas ainda estejam atreladas ao comprometimento da alta direção e, portanto, relacionadas de forma indireta a seu estilo de liderança.

Diferentes estudos tem mostrado que a alta administração desempenha um papel essencial para a concretização de mudanças estratégicas nas organizações, tais como as mudanças exigidas para a implantação da cultura da qualidade (BOONE; HENDRIKS, 2009; BOURGEOIS; EISENHARDT, 1988; CARMELI; HALEVI, 2009). De fato, Salaheldin (2009) encontrou resultados que comprovam a importância do comprometimento da alta direção para a implantação de programas de qualidade. Em seu estudo exploratório, encontrou que a falta de suporte da alta direção era o maior impedimento para a implementação da gestão da qualidade total. Na mesma linha, Salaheldin (2009) observou que quando o comprometimento e o suporte da alta gestão eram notados, a implementação de programas de qualidade levava a uma atmosfera de cooperação e produzia resultados positivos, como a melhoria da qualidade, aumento de produtividade e melhoria do estilo de gestão.

Esta hipótese ganha reforço quando consideramos que o perfil de liderança do *Competing Values Framework* que mais obteve destaque com relação aos valores dos coeficientes de correlação encontrados foi o perfil *broker*, cuja principal característica é justamente o poder de influenciar. Assim, dado que supomos que o gestor da qualidade não possui autonomia para implantar princípios da gestão da qualidade dentro da organização, sua capacidade de convencer a alta administração a fazê-lo passa a ser sua capacidade mais importante para garantir a implantação destes princípios.

Com relação ao *Competing Values Framework*, quando analisamos os estudos encontrados que tratam da relação entre culturas do *Competing Values Framework* e elementos da qualidade, podemos perceber uma tendência a se relacionar cada cultura a determinados elementos, o que não ocorreu em nosso estudo. Os princípios de gestão da qualidade estudados tenderam a se relacionar uniformemente com os estilos de liderança, ou

seja, apresentar tendência a correlações mais altas ou mais baixas para todos os princípios, e não apenas alguns deles.

Nossa hipótese para esta divergência refere-se ao fato que no presente estudo, estudamos a liderança, sob a perspectiva do modelo *Competing Values Framework*, diferentemente dos estudos anteriores que focaram na cultura organizacional, de modo que podemos supor que a relação entre diferentes culturas organizacionais e elementos da gestão da qualidade processa-se de maneira diversa do que a relação entre estilos de liderança e elementos da gestão da qualidade.

Entre as contribuições oferecidas pelo presente estudo, destacamos a originalidade explorar a relação entre liderança e gestão da qualidade no contexto brasileiro, a originalidade de explorar a relação entre a liderança baseada no modelo *Competing Values Framework* e elementos da gestão da qualidade e a adaptação transcultural de um instrumento para mapeamento dos perfis de liderança do *Competing Values Framework* para o contexto brasileiro.

Entre as dificuldades que encontramos durante a realização do estudo, podemos citar a dificuldade de atingir um público-alvo específico, uma vez que tínhamos pouco controle sobre o público que acessava ao questionário, o que fez com que as respostas de mais de metade dos participantes tivesse que ser simplesmente descartada, pois o perfil dos respondentes não correspondia ao perfil traçado como público-alvo. Além disso, muitos respondentes não finalizaram o questionário possivelmente pelo fato de que a soma dos itens dos três questionários tenha resultado em um rol de perguntas extenso.

Por fim, o fato de a pesquisa ter sido conduzida em meio virtual faz com que tenhamos pouco controle sobre as condições ambientais a que os respondentes estão expostos, de modo que estas provavelmente apresentaram muita variação de um respondente a outro. Como exemplo, podemos citar o tempo disponível para resposta que, por não ser controlado, provavelmente variou de um respondente a outro, de modo que alguns responderam o questionário com poucos minutos, e outros em um tempo maior. Estas diferenças nas condições ambientais podem afetar a forma como os participantes se comportam com relação ao questionário.

6. Considerações Finais

Os resultados do presente estudo sugerem que tanto a liderança transformacional quanto a liderança transacional correlacionam-se a implantação de elementos da gestão da qualidade, embora os dados indiquem uma tendência a se obter maiores índices de correlação com o estilo de liderança transformacional. Os dados indicam também que há diferença na correlação de diferentes estilos de liderança do *Competing Values Framework* com elementos da gestão da qualidade, com alguns perfis apresentando maior tendência a apresentar correlações mais altas do que outros. No entanto, diferentemente do que ocorre na correlação entre cultura organizacional e gestão da qualidade, esta tendência parece ser uniforme, de modo que o perfil que tende a apresentar maiores correlações, apresenta-as para todos os princípios de gestão da qualidade.

Para estudos futuros, sugerimos empregar respondentes de diferentes níveis hierárquicos, especialmente da alta administração, e estabelecer uma relação entre grau de autonomia dos gestores participantes da pesquisa e a correlação de seus estilos de liderança com elementos de gestão da qualidade. Deste modo, seria possível confirmar ou refutar a análise desenvolvida a respeito dos resultados encontrados. Sugerimos também, além de colher a percepção dos gestores sobre a implantação de práticas de qualidade dentro da organização, analisar também a percepção de outros colaboradores. Acreditamos que isto seria importante para confrontar as opiniões, evitando um possível viés dos gestores ao analisar os resultados de seu próprio trabalho.

Por fim, acreditamos que seria também oportuno, em estudos futuros, analisar a relação de perfis de liderança do *Competing Values Framework* também com práticas e ferramentas de qualidade, de modo a observar se a relação encontrada para cultura possui paralelo para a liderança.

7. Referências⁴

AHIRE, S.L., LANDEROS, R.; GOLHAR, D.Y. Total quality management: a literature review and future research directions. **Production and Operations Management**, v. 25, n.2, 1995.

AHIRE, S.L.; GOLHAR, D.Y. Quality management in large versus small firms: an empirical investigation. **Journal of Small Business Management**, v. 34, n. 2. p. 1-13, 1996.

ALEXANDRE, J.W.C. **Uma investigação das práticas da gestão da qualidade no setor manufatureiro do estado do Ceará**. Dissertação (doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1999.

ALHARBI, M.; YUSOFF, R.Z. Leadership Styles, and their relationship with quality management practices in public hospitals in Saudi Arabia. **International Journal of Economics and Management Sciences**, v. 5, n 10, p. 59-67, 2012.

ASHFORD, S.J.; CUMMINGS, L.L. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 32, pp. 370- 398, 1984.

AVOLIO, B.J. **Full leadership development: Building the vital forces in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

⁴ Elaborado de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)

AVOLIO, B.J. Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. **American Psychologist**, n. 62, p. 25–33, 2007.

AVOLIO, B.J.; BASS, B.M. **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)**. Redwood City, CA: Mindgarden, 2002.

AVOLIO, B.J.; HANNAH, S.; REICHARD, R.; CHAN, A.; WALUMBWA, F. 100 years of leadership intervention research. **Leadership Quarterly**, v. 20, p. 764–784, 2009.

BADRI, M.A.; DAVIS, D.; DAVIS, D. A study of measuring the critical factors of quality management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 2, n. 2, p. 36–53, 1995.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, B.M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, B.M. On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer. **Leadership Quarterly**, v. 10, p. 541–553, 1999.

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. The implications of transformational and transactional leadership for individual, team, and organizational development. **Organizational Change and Development**, Woodman R.; Passmore, W. (eds). JAI Press: Greenwich, Conn; 1990

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. **Full range of leadership: Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire**. Palo Alto, CA: Mind Garden, 1997.

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. **Training full range leadership: A resource guide for training with the MLQ**. Palo Alto, CA: Mind Garden, 1999.

BASS, B.M; RIGGIO, R.E. **Transformational Leadership**, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 2006.

BAYAZIT, B. Total quality management practices in Turkish manufacturing organizations. **The TQM Magazine**, v. 15, n. 5, p. 345–350, 2003.

BENNIS, W. **Why Leaders Can't Lead**. London: Jossey-Bass, 1989.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Leaders: The Strategies for Taking Charge**. New York: Harper and Row, 1985.

BERSON, Y.; LINTON, J.D. An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. **R&D Management**, v. 35, p. 51-60, 2005.

BICKMAN, L.; ROG, D.J. **Handbook of applied social research methods**. Thousand Oaks, Sage, 1997.

BLACK, A.S.; PORTER, L.J. Identification of the critical factors of TQM. **Decision Sciences**, v. 27, n.1, p. 1–21, 1996.

BOONE, C.; HENDRICKS, W. Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity, **Management Science**, v. 55, pp. 165-180, 2009.

BOUNDS, G.; YORKS, L.; ADAMS, M.; RANNEY, G. **Beyond TQM: Toward the Emerging Paradigm**. New York: McGraw-Hill, 1994.

BOURGEOIS, L.J.; EISENHARDT, K. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, 34, 816 – 835, 1988.

BROWN, L.D. Bridging organizations and sustainable development. **Human Relations**, n.8, p. 807-831, 1991.

BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CAMERON, K.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on the Competing Values Framework** (2/e), San Francisco, Jossey Bass, 2006.

CAMERON, K.; QUINN, R. E.; DEGRAFF, J.; THAKOR, A. **Competing Values Leadership**, Cheltenham, Edward Elgar, 2006.

CARMELI, A.; HALEVI, M.Y. ‘How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioural Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity’. **The Leadership Quarterly**, v.20, n.2, pp. 207–18, 2009.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHAUDRON, D. How OD can help TQM. **OD Practitioner**, v. 24, n. 1, pp. 14-18, 1992.

CHEN, W. The human side of total quality management in Taiwan: leadership and human resource management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 14, n. 1, pp. 24 – 45, 1997.

CLEMMER, J.; MCNEIL, A. **Leadership Skills for Every Manager**, Piaticus, London, 1989.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1988.

COLE, R.E. The Japanese lesson in quality. **Technology Review**, v. 83, pp. 29-40, 1981.

CONGER, J.A.; KANUNGO, R.N. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. **Academy of Management**, 1987.

CONGER, J.A.; KANUNGO, R.N. **Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness**, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.

CONTI, M.A.; LATORRE, M.R.D.O.; HEARST, N.; SEGURADO, A. Cross-cultural adaptation, validation and reliability of the Body Area Scale for Brazilian adolescents. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 25, n.10, pp. 2179-2186, 2009.

CRONBACH, L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, pp. 297-37, 1951.

CROSBY, P.B. **Quality is Free**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1979.

DALE, B.G.; DUNCALF, A.J. Quality-related decision making: A study in six British companies. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 5, n.1, pp. 15-25, 1985.

DANCEY, C.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia: Usando SPSS para Windows**. Porto Alegre, ArtMed, 2006.

DEAN, J.; BOWEN, D. Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 3, 1994.

DEAN, J.W. Jr.; EVANS, J.R. **Total quality: Management, organization and strategy**. St. Paul, MN: West, 1994.

DEMING, W.E. **Out of the crisis**. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, 1986.

DEVELLIS, R.F. Scale development: Theory and applications. **Newbury Park, CA: SAGE Publications**, 1991.

EBRAHIMPOUR, M.; LEE, S.M. Quality management practices of American and Japanese electronic firms in the United States. **Production and Inventory Management Journal**, v. 29, n.4, pp. 28-31, 1988.

EVANS, J.R.; LINDSAY, W.M. **The Management and Control of Quality**, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH, 1999.

FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control**. New York, McGraw-Hill, 1986.

FILHO, D.B.F.; SILVA, J.A.J. Desvendando os mistérios do Coeficiente de correlação de Pearson. **Revista Política Hoje**, v. 18, n.1, 2009.

FLYNN, B.B., SCHROEDER, R.G.; SAKAKIBARA, S. A framework for quality management research and associated measurement instrument. **Journal of Operations Management**, v. 11, n. 4, p. 339-66, 1994.

FONSECA, A.M.O.; PORTO, J.B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 12, n. 2, 2013.

FOTOPOULOS, C.; PSOMAS, E. The use of quality management tools and techniques in ISO 9001:2000 certified companies: the Greek case. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 58, n. 6, p. 564-80, 2009.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; AMAROLINDA, Z.S.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n.3, p. 105-112, 2000

GAMBI, L.N. **A influência da cultura organizacional no uso de técnicas da qualidade e seu impacto no desempenho**. Dissertação (doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

GARSON, G.D. **Statnotes: Topics in Multivariate Analysis**, 2009. Disponível em: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/statnote.htm>

GARVIN, D.A. Quality on the line. *Harvard Business Review*, 61: 64-75, 1983.

GARVIN, D.A. What does ‘Product Quality’ really mean? **Sloan Management Rev.**, v. 26, p. 25-43, 1984.

GARVIN, D.A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, (November-December): 101-109, 1987.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.

GOODWIN, V.L.; WOFFORD, J.C.; WHITTINGTON, J.L. A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. **Journal of Organizational Behavior**, v. 22, pp. 759–774, 2001.

HACKMAN, J.R.; WAGEMAN, R. Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 2, 1995.

HART, C.; SCHLESINGER, L. Total quality management and the human resource professional: applying the Baldrige framework to human resources. **Human Resource Management**, v. 30, p. 433–454, 1991.

HINKIN, T.R.; SCHRIESHEIM, C.A. An examination of “non-leadership”: From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, p. 1234–1248, 2008.

HOANG, D.T.; IGEL, B.; LAOSIRIHONGTHONG, T. Total quality management (TQM) strategy and organizational characteristics evidence from a recent WTO member. **Total Quality Management**, v. 21, n. 9–10, p. 931–951, 2010.

HORA, H.R.M.; MONTEIRO, G.T.R.; E ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente α de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n.2, p. 85-103, 2010.

HOYER, R.W.; HOYER, B.Y. What Is Quality? Learn how each of eight well-known gurus answers this question. **Quality Progress**. 2001.

HYDE, A. The Proverbs of Total Quality Management: Recharting the Path to Quality Improvement in the Public Sector. **Public Productivity and Management Review**, v. 16, n.1, p. 25-37, 1992.

IDRIS, F.; ALI, K.A. The impacts of leadership style and best practices on company performances: Empirical evidence from business firms in Malaysia. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 19, n. 1-2, p. 163-171, 2008.

ILGEN, D.R.; FISCHER, C.D.; TAYLOR, M.S. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. **Journal of Applied Psychology**, v. 64, pp. 349-371, 1979.

ISHIKAWA, K. What is Total Quality Control? **The Japanese Way**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1985.

JACKSON, S.; ZEDECK, S. Explaining performance variability: Contribution of goal setting, task characteristics and evaluative contexts. **Journal of Applied Psychology**, v. 67, pp. 759-768, 1982.

JURAN, J.M. **Quality Control Handbook**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1988.

JURAN, J. M. **Juran on leadership for quality: An executive handbook**. New York: Free Press, 1989.

KOMIVES, S.R.; DUGAN, J.P. Contemporary Leadership Theories. **Political and Civic Leadership**. Sage Publications, 2011.

KOTTER, J. P. **The general managers**. New York: Free Press, 1982.

KUHNERT, K.; LEWIS, P. Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. **Academy of Management Review** v. 12, n. 4, p. 648-657, 1987.

LAKSHMAN, C. A theory of leadership for quality: lessons from TQM for leadership theory. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 17, n. 1, p. 41-60, 2006.

LAOHAVICHIE, T; FREDENDALL, L.D.; CANTRELL, R.S. Leadership and quality management practices in Thailand. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 10, p. 1048 – 1070, 2001.

LEWIS, W.G.; PUN, K.F.; LALLA, T.R.M. Empirical investigation of the hard and soft criteria of TQM in ISO 9001 certified small and medium-sized enterprises. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 23, n.8, p. 964-85, 2006.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives in Psychology**, 140, p. 1-55, 1932.

LINKOW, P. 'Is your culture ready for total quality'? **Quality Progress**, v. 22, n. 11, p. 69-71, 1989.

MANOOCHEHRI, G.H. Building quality into the product. **Harvard Business Review** (July-September), pp. 47-50, 1985.

MARÔCO, J. **Análise Estatística com o SPSS Statistics**. Quinta Edição. ReportNumber, Lda. Pero Pinheiro, 2011.

MASI, R.J.; COOKE, R.A. Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 8, n. 9, p. 16-47, 2000.

MOORE, D.S. **The Basic Practice of Statistics**. New York, Freeman, 2007.

NUNNALLY, J.C. Psychometric theory. **New York: McGraw-Hill**, 1978.

OVRETVEIT, J. Leading improvement. **Journal of Health Organization and Management**, v. 19, Iss: 6, p.413 – 430, 2005.

PACKARD, D. **The HP Way: How Bill Hewlett and I built our company**. New York: Harper Collins Publishers, 1996.

PANNIRSELVAM, G.P.; FERGUSON, L.A. A study of the relationships between the Baldrige categories. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 18, n. 1, p. 14-37, 2001.

PARZINGER, M.J.; NATH, R.; LEMONS, M.A. Examining the effect of the transformational leader on software quality. **Software Quality Journal**, v. 9, p. 253–267, 2009.

PERRIEN, J.; CHÉRON, E.J.; ZINS, M. Recherche en marketing: méthodes et décisions. Montreal, **Gaetan Morin Editeur**, 1984.

PIRSIG, R.M. **Zen and the Art of Motorcycle Maintenance**. New York: William Morrow & Co., 1974.

PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; MOORMAN, R.H.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, v. 1, p. 107-142. 1990.

PRAJOGO, D.I.; MCDERMOTT, C.M. The relationship between total quality management practices and organizational culture. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 25, p. 1101–1122. 2005.

PUFFER, S.M.; MCCARTHY, D.J. A framework for leadership in a TQM context. **Journal of Quality Management**, v. 1, n. 1, p. 109-30. 1996.

QUINN, R. E. **Beyond rational management: Managing the paradoxes and competing demands of high performance**. San Francisco: Jossey-Bas, 1988.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, p. 363-377. 1983.

QUINN, R.; MCGRATH, M. Moving beyond the single-solution perspective: the competing values approach as a diagnostic tool. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 1, n. 18, p. 463-72. 1982.

RAHAMAN, S.; BULLOCK, P. Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation. **The international Journal of Management Science**, v. 33, p. 73-83, 2004.

REDDY, J.; BERGER, A. Three essentials of product quality. **Harvard Business Review**, v. 61, pp. 153-159, 1983.

REICHENHEIM, M.E.; PAIXÃO, C.M.; MORAES, C.L. Adaptação Transcultural para o português (Brasil) do instrumento Hwalek-Sengstock Elder Abuse Screening Test (H-S/EAST) utilizado para identificar risco de violência contra o idoso. **Caderno de Saúde Pública**, v. 24, n. 8, 1801-1813, 2008.

SALAHELDIN, S.I. Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v.58, n.3, p.215–237. 2009.

SARAPH, J.V.; BENSON, G.P.; SCHROEDERr, R.G. An instrument for measuring the critical factors of quality management. **Decision Sciences**, v. 20, p. 810–829. 1989.

SHALLEY, C.; OLDHAM, G.; PORAC, J. Effects of goal difficulty, goal setting method and expected external evaluation on intrinsic motivation. **Academy of Management Journal**, v. 30, pp. 553-566, 1987.

SHEWFELT, R.L. What is Quality? **Postharvest Biology and Technology**, v.15, 1999.

SILA, I.; EBRAHIMPOUR, M. An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000 – a literature review. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 19, n. 7, p. 902–970. 1992.

SILA, I; EBRAHIMPOUR, M. Critical linkages among TQM factors and business results. **International Journal & Production Management**, v. 5, n. 1, p. 123-1155, 2005.

SILVA, S.D.; COSTA, F.J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**. 2014.

SOUSA, R.; VOSS, C.A. Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 91–109. 2002.

STANTON, J.M. Galton, Pearson, and the peas: A brief history of linear regression for statistics instructors. **Journal of Statistical Education**, v. 9, n. 3, 2001.

TAGUCHI, G. Introduction to Offline Quality Control. **Central Japan Quality Control Association**, 1979.

TICHY, N.M.; DEVANNA, M.A. The Transformational Leader John Wiley and Sons, **New York**. 1986.

TONINDANDEL, S.; BRADDY, P.W.; FLEENOR, J.W. Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. **Journal of Managerial Psychology**, v. 3, n.1, 2012.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 53-81, 2011.

WALDMAN, D.A. A theoretical consideration of leadership and total quality management. **Leadership Quarterly**, v. 4, p. 65-79. 1993.

WALDMAN, D.A. The contributions of total quality management to a theory of work performance. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 3, p. 510-36. 1994.

WALDMAN, D.A. Predictors of employee preferences for multirater and group-based performance appraisal, 1997.

WALDMAN, D.A.; LITUCHY, T.; GOPALAKRISHINAN, M.; LAFRAMBOISE, K.; GALPERIN, B.; KALTSOUNAKIS, Z. A Qualitative Analysis of Leadership and Quality Improvement. **Leadership Quarterly**, vl. 9, n. 2. 1998.

WILKINSON, A.; REDMAN, T.; SNAPE, E.; MARCHINGTON, M. **Managing with Total Quality Management: Theory and Practice**, Macmillan, London. 1998.

YUKL, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **Leadership Quarterly**, v. 10, p. 285-305. 1999.

YUKL, G. **Leadership in organizations** (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1989.

Apêndices

APÊNDICE A: Carta de apresentação da Pesquisa.

Sou Flávia Barbosa, mestranda pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. Faço parte do grupo de pesquisa sobre gestão da qualidade e Mudança, e estou realizando uma pesquisa a sobre liderança e gestão da qualidade. Apreciaria muito se você pudesse contribuir com minha pesquisa, respondendo aos três questionários em anexo.

Por favor, comece respondendo ao questionário 1 (Questionário de Levantamento de Perfil de Liderança - Liderança Transformacional-Transacional), depois, responda ao questionário 2 (Questionário de Levantamento de Perfil de Liderança - *Competing Values Framework*) e, por fim, responda ao questionário 3 (Questionário sobre gestão da qualidade). Se possível, responda aos questionários em ambiente silencioso e privativo, para que você possa manter-se concentrado. O tempo estimado para o preenchimento dos três questionários é de 30 minutos

É importante lembrar que não há respostas certas ou erradas, e que é importante que você seja o mais sincero possível em suas respostas.

APENDICE B: Correspondência entre itens do questionário e perfis de liderança (transformacional-transacional) a que se referem.

1) Buscar novas oportunidades para a unidade/departamento/organização.	Liderança Transformacional
2) Mostrar que tem expectativas altas em relação à equipe.	Liderança Transformacional
3) Avisar quando o desempenho dos membros da equipe é insatisfatório.	Liderança Transacional
4) Considerar as necessidades pessoais dos membros da equipe.	Liderança Transformacional
5) Negociar com os membros da equipe sobre o que eles podem esperar receber em troca das suas realizações.	Liderança Transacional
6) Estimular os indivíduos a pensar sobre problemas antigos de novas maneiras.	Liderança Transformacional
7) Elogiar quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média.	Liderança Transformacional
8) Liderar "fazendo" ao invés de simplesmente "dizendo".	Liderança Transformacional
9) Mostrar seu descontentamento quando o trabalho dos membros da equipe é abaixo dos níveis aceitáveis.	Liderança Transacional
10) Conseguir que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo.	Liderança Transformacional
11) Dar aos membros da equipe o que eles querem em troca do seu apoio.	Liderança Transacional
12) Insistir no melhor desempenho da equipe.	Liderança Transformacional
13) Dizer aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços	Liderança Transacional
14) Apresentar novas formas de olhar para as coisas que costumavam ser confusas para os membros da equipe.	Liderança Transformacional
15) Liderar pelo exemplo.	Liderança Transformacional
16) Sempre dar feedback positivo quando um membro da equipe tem bom desempenho.	Liderança Transformacional
17) Indicar sua desaprovação caso o desempenho dos membros da equipes seja abaixo do que eles são capazes.	Liderança Transacional
18) Mostrar respeito pelos sentimentos dos membros da equipe.	Liderança Transformacional

19) Fazer acordos com os membros da equipe com relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito.	Liderança Transacional
20) Entender claramente para aonde a equipe está indo.	Liderança Transformacional
21) Incentivar os funcionários a trabalharem em equipe.	Liderança Transformacional
22) Repreender membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões	Liderança Transacional

APENDICE C: Teste para avaliação de Perfil de Liderança (Competing Values Framework) – Processo de Tradução.

Enunciado do teste original: Listed here are some behaviors that a manager might employ. Using the following scale, please indicate the frequency with each one is now used, as well as the frequency with which it should be used.

Enunciado da Tradução 1: Listados abaixo estão alguns comportamentos que um "líder" poderia empregar. Utilizando a escala a seguir, indique a frequência com a qual cada comportamento é utilizado por você em sua rotina profissional.

Enunciado da Tradução 2: Estão listados aqui alguns comportamentos que um "líder" poderia empregar. Utilizando a escala a seguir, indique a frequência com a qual cada comportamento é utilizado por você em sua rotina profissional.

Enunciado da versão combinada das duas traduções: Abaixo estão listados alguns comportamentos que um gestor poderia empregar. Utilizando a escala a seguir, indique a frequência com a qual cada comportamento é utilizado por você em sua rotina profissional.

Enunciado da retradução da versão combinada: Here are listed some behaviors that a manager could hire. Using the following scale, point out the frequency that each behavior is used for you in your daily basis.

Teste Original	Tradução 1	Tradução 2	Versão combinada de duas traduções	Retradução da versão combinada
1. Comes up with inventive ideas	1.Surge com novas idéias	1.Apresenta idéias criativas	1.Apresenta novas idéias	1.Presenting new ideas
2. Protects continuity in day-to-day operations	2.Protege a continuidade nas operações do dia-a-dia	2.Protege a continuidade das operações do dia-a-dia	2.Protege a continuidade das operações do dia-a-dia	2.Protecting the day-by-day operations

3. Exerts upward influence in the organization	3.Exerce influência superior na organização onde atua	3.Exerce influência na alta administração da organização onde atua	3.Exerce influência na alta administração da organização onde atua	3.Practicing influence in the high admnistration in the organization where it acts
4.Carefully reviews detailed reports	4.Revisa cuidadosamente relatórios detalhados	4.Revisa cuidadosamente relatórios detalhados	4.Revisa cuidadosamente relatórios detalhados	4.Reviewing carefully the thorough reports
5.Maintains a “results” orientation in the unit	5.Mantém uma orientação baseada em e resultados na organização onde atua	5.Mantém uma orientação para resultados na organização em que atua	5.Mantém uma orientação para resultados na organização em que atua	5.Keeping an orientation for the results in the organization where it acts
6.Facilitates consensus building in the work unit	6.Facilita a construção de consenso nos trabalhos em grupo	6.Facilita a construção do consenso no ambiente de trabalho	6.Facilita a construção do consenso no grupo de trabalho	6.Easing the building of consensus in the teamwork
7.Defines areas of responsibility for subordinates	7.Define áreas de responsabilidades para colegas de trabalho	7.Define áreas de responsabilidade para os subordinados	7.Define áreas de responsabilidade para os subordinados	7.Defining areas of responsabilty to the subordinates
8.Listen to the personal problems of subordinates	8.Escuta problemas pessoais de pessoas com quem realiza trabalhos	8.Escuta os problemas pessoais dos subordinados	8.Escuta os problemas pessoais dos subordinados	8.Listening to the subordinates’ personal problems
9.Minimizes disruptions to the work flow	9.Procura minimizar interrupções no fluxo de trabalho	9.Minimiza interrupções no fluxo de trabalho	9.Minimiza interrupções no fluxo de trabalho	9.Minimizing the interruptions in the work flux
10.Experiments with new concepts and procedures	10.Procura utilizar novos conceitos e procedimentos em seu ambiente de trabalho	10.Experimenta novos conceitos e procedimentos em seu ambiente de trabalho	10.Experimenta novos conceitos e procedimentos em seu ambiente de trabalho	10.Experimenting new concepts and procedures in its work environment
11.Encourages participative decision making in the group	11.Encoraja uma tomada de decisão participativa no grupo onde trabalha	11.Encoraja a tomada de decisão participativa no grupo de trabalho	11.Encoraja a tomada de decisão participativa no grupo de trabalho	11.Encouraging the participative decision making in the teamwork

12.Makes sure everyone knows where the unit is going	12.Procura ter certeza de que todos sabem para onde a organização onde atua está indo	12.Certifica-se de que todos têm conhecimento sobre os objetivos da organização a longo prazo.	12.Certifica-se de que todos conhecem os objetivos da organização a longo prazo.	12. Certifying that everybody knows the long-range organization's goals
13.Influences decisions made at higher levels	13.Influencia decisões tomadas em níveis mais altos da organização onde atua	13.Tem influência nas decisões tomadas nos níveis mais altos da organização onde atua	13.Tem influência nas decisões tomadas nos níveis mais altos da organização onde atua	13.Having influence in the decision making in the highest levels of the organization where it acts
14.Compare records, reports, and so on to detect discrepancies	14. Compara registros, relatórios e outros documentos para detectar discrepâncias	14.Compara registros, relatórios e outros documentos para detectar discrepâncias	14.Compara registros, relatórios e outros documentos para detectar discrepâncias	14.Comparing registers, reports and other documents to detect differences
15.Sees that the unit delivers on stated goals	15.Enxerga que a organização onde atua consegue entregar as metas estabelecidas	15.Acompanha se a empresa está cumprindo as metas estabelecidas.	15.Acompanha se a organização está cumprindo as metas estabelecidas.	15.Following if the organization is meeting the established targets
16.Shows empathy and concern in dealing with subordinates.	16.Demonstra empatia e preocupação ao lidar com membros da organização onde atua	16.Demonstra empatia e preocupação ao lidar com subordinados	16.Demonstra empatia e preocupação ao lidar com subordinados	16.Demonstrating empathy and worry about dealing with subordinates
17.Works with technical information.	17.Trabalha com informações técnicas	17.Trabalha com informações técnicas	17.Trabalha com informações técnicas	17.Working with technical information
18.Gets access to people at higher levels.	18.Consegue acesso a pessoas de níveis mais elevados na organização onde atua	18.Tem acesso a alta administração	18.Tem acesso a alta administração da organização onde atua.	18.Having access to the high administration of the organization where it acts
19.Sets clear objectives for the work unit.	19. Estabelece objetivos claros para a organização onde atua	19.Define objetivos claros para a unidade em que atua	19.Estabelece objetivos claros para a organização em que atua	19.Establishing clear targets to the organization where it acts

20.Treats each individual in a sensitive, caring way.	20.Trata cada indivíduo de forma sensível, carinhosa	20.Trata todos de forma sensível e carinhosa	20.Trata todos de forma sensível e carinhosa	20.Treating everybody in a sensitive and caring way
21.Keeps track of what goes on inside the unit.	21.Rastreia (vigia) o que se passa dentro da organização onde atua	21.Mantém-se informado sobre tudo o que se passa dentro da organização onde atua	21.Mantém-se informado sobre tudo o que se passa dentro da organização onde atua	21.Keeping informed about everything that happend inside the organization where it acts
22.Does problem solving in creative, clever ways.	22. Realiza resolução de problemas de forma criativa e clara	22.Soluciona problemas de formas criativas e inteligentes	22.Soluciona problemas de formas criativas e inteligentes	22.Solving the problems with creative and intelligent ways
23.Pushes the unit to meet objectives.	23.Pressiona a organização para atingir os objetivos	23.Age para que a organização atinja os objetivos traçados	23.Pressiona a organização para atingir os objetivos traçados	23.Pressing the organization to meet the established goals
24.Encourages subordinates to share ideas in the group.	24.Encoraja as pessoas para dividir suas idéias com o grupo	24.Encoraja os subordinados a dividir suas ideias com o grupo	24.Encoraja os subordinados a dividir suas ideias com o grupo	24.Encouraging the subordinates to share its ideas with the group
25.Searches for innovations and potential improvements	25.Busca por inovações e melhorias potenciais na organização onde atua	25.Busca inovações e melhorias potenciais	25.Busca inovações e melhorias potenciais na organização em que atua	25.Searching for innovations and improvements in the organization where it acts
26.Clarifies priorities and direction	26.Esclarece às pessoas quais são as prioridades e qual é a direção	26.Esclarece as prioridades e a direção a seguir	26.Esclarece as prioridades e a direção a seguir	26.Clarifying the priorities and the directions to follow
27.Persuasively sells new ideas to higher-ups	27.Vende de forma persuasiva novas idéias a níveis superiores	27.Vende de forma persuasiva novas ideias para a alta administração	27.Vende de forma persuasiva novas ideias para a alta administração	27.Selling in a persuasive way ideas to the high administration
28.Brings a sense of order into the unit.	28.Traz um senso de ordem para o grupo com o qual trabalha	28.Traz senso de ordem para a unidade em que atua.	28.Traz senso de ordem para o grupo com que trabalha	28.Bringing sense of order for the group where it works

29.Shows concern for the needs of subordinates.	29.Demonstra preocupação para as necessidades das pessoas com quem trabalha	29.Demonstra preocupação para com as necessidades dos subordinados	29.Demonstra preocupação para com as necessidades dos subordinados	29.Demonstrating worry about the subordinates' needs
30.Emphasizes unit's achievement of stated purposes.	30.Enfatiza a necessidade de atingimento dos propósitos declarados	30.Enfatiza a necessidade de a organização atingir os propósitos estabelecidos	30.Enfatiza a necessidade de a organização atingir os propósitos estabelecidos	30.Emphasizing the need of the organization to meet the established purposes
31.Builds teamwork among group members	31.Constrói (promove) trabalho em equipe entre os membros do grupo com o qual trabalha	31.Promove o trabalho em equipe entre os membros do grupo com o qual trabalha	31.Promove o trabalho em equipe entre os membros do grupo com o qual trabalha	31.Promoting the teamwork among the members of the group it works with
32.Analyses written plans and schedules.	32.Analisa planos e programações detalhados	32.Analisa planejamentos e cronogramas	32.Analisa planejamentos e cronogramas	32.Analyzing plannings and schedules

APENDICE D: Questionário de Validação Semântica do teste para avaliação de Perfil de Liderança (Competing Values Framework)

Estou realizando o processo de validação da tradução de um teste para avaliação de perfil de liderança, com base no modelo *Competing Values Framework*, de Quinn (1988), e gostaria de sua ajuda, como profissional da área de Gestão de Pessoas, para avaliar a compreensibilidade dos itens. O processo é rápido, e levará, no máximo 15 minutos

Utilizando a escala de cinco pontos, avalie o grau de compreensibilidade, ou seja, o quanto cada item apresenta uma idéia de forma clara, objetiva e sem margens para ambiguidade. Se tiver sugestões para reescrever os itens, por favor apresente-as nas linhas posicionadas abaixo de cada item.

	Totalmente Compreensível	Muito Compreensível	Compreensível	Pouco compreensível	Muito pouco compreensível
1) Apresenta novas idéias					
Comentários, sugestões:					
2) Protege a continuidade das operações do dia-a-dia					
Comentários, sugestões:					
3) Exerce influência na alta administração da organização onde atua					

	Totalmente Compreensível	Muito Compreensível	Compreensível	Pouco compreensível	Muito pouco compreensível
Comentários, sugestões:					
4) Revisa cuidadosamente relatórios detalhados					
Comentários, sugestões:					
5) Mantém uma orientação para resultados na organização em que atua					
Comentários, sugestões:					
6) Facilita a construção do consenso no grupo de trabalho					
Comentários, sugestões:					
7) Define áreas de responsabilidade para os subordinados					
Comentários, sugestões:					
8) Escuta os problemas pessoais dos subordinados					
Comentários, sugestões:					
9) Minimiza interrupções no fluxo de trabalho					

	Totalmente Compreensível	Muito Compreensível	Compreensível	Pouco compreensível	Muito pouco compreensível
Comentários, sugestões:					
10) Experimenta novos conceitos e procedimentos em seu ambiente de trabalho					
Comentários, sugestões:					
11) Encoraja a tomada de decisão participativa no grupo de trabalho					
Comentários, sugestões:					
12) Certifica-se de que todos conhecem os objetivos da organização a longo prazo.					
Comentários, sugestões:					
13) Tem influência nas decisões tomadas nos níveis mais altos da organização onde atua					
Comentários, sugestões:					
14) Compara registros, relatórios e outros documentos para detectar discrepâncias					
Comentários, sugestões:					

	Totalmente Compreensível	Muito Compreensível	Compreensível	Pouco compreensível	Muito pouco compreensível
15) Acompanha se a organização está cumprindo as metas estabelecidas.					
Comentários, sugestões:					
16) Demonstra empatia e preocupação ao lidar com subordinados					
Comentários, sugestões:					
17) Trabalha com informações técnicas					
Comentários, sugestões:					
18) Tem acesso a alta administração da organização onde atua.					
Comentários, sugestões:					
19) Estabelece objetivos claros para a organização em que atua					
Comentários, sugestões:					
20) Trata todos de forma sensível e carinhosa					
Comentários, sugestões:					

	Totalmente Compreensível	Muito Compreensível	Compreensível	Pouco compreensível	Muito pouco compreensível
21) Mantém-se informado sobre tudo o que se passa dentro da organização onde atua					
Comentários, sugestões:					
22) Soluciona problemas de formas criativas e inteligentes					
Comentários, sugestões:					
23) Pressiona a organização para atingir os objetivos traçados					
Comentários, sugestões:					
24) Encoraja os subordinados a dividir suas ideias com o grupo					
Comentários, sugestões:					
25) Busca inovações e melhorias potenciais na organização em que atua					
Comentários, sugestões:					
26) Esclarece as prioridades e a direção a seguir					
Comentários, sugestões:					

	Totalmente Compreensível	Muito Compreensível	Compreensível	Pouco compreensível	Muito pouco compreensível
27) Vende de forma persuasiva novas ideias para a alta administração					
Comentários, sugestões:					
28) Traz senso de ordem para o grupo com que trabalha					
Comentários, sugestões:					
29) Demonstra preocupação para com as necessidades dos subordinados					
Comentários, sugestões:					
30) Enfatiza a necessidade de a organização atingir os propósitos estabelecidos					
Comentários, sugestões:					
31) Promove o trabalho em equipe entre os membros do grupo com o qual trabalha					
Comentários, sugestões:					
32) Analisa planejamentos e cronogramas					
Comentários, sugestões:					

APENDICE E - Respostas obtidas no Questionário de Validação Semântica do Questionário de Levantamento de Perfil de Liderança – *Competing Values Framework*

Item	Respostas obtidas	Comentários
2 – “Protege a continuidade das operações do dia-a-dia”.	Entendi perfeitamente, e não tenho dúvidas - 2 respostas Entendi quase tudo – 1 resposta Entendi quase tudo, mas tive algumas dúvidas – 0 resposta Entendi só um pouco – 2 respostas Não entendi nada – 0 resposta	“A palavra Protege ficou confusa” “Seria com que frequência ele garante a continuidade das atividades diárias?”
4 – “Revisa cuidadosamente relatórios detalhados”.	Entendi perfeitamente, e não tenho dúvidas - 4 respostas Entendi quase tudo – 0 resposta Entendi quase tudo, mas tive algumas dúvidas – 1 resposta Entendi só um pouco – 0 resposta Não entendi nada – 0 resposta	“Relatórios detalhados de quê?”
5 – “Mantém uma orientação para resultados na organização em que atua”	Entendi perfeitamente, e não tenho dúvidas - 4 respostas Entendi quase tudo – 0 resposta Entendi quase tudo, mas tive algumas dúvidas – 1 resposta Entendi só um pouco – 0 resposta Não entendi nada – 0 resposta	“Mantém uma orientação para resultados é o mesmo que orientar a equipe com relação aos resultados?”

9 – “Minimiza interrupções no fluxo de trabalho”	<p>Entendi perfeitamente, e não tenho dúvidas - 4 respostas</p> <p>Entendi quase tudo – 0 resposta</p> <p>Entendi quase tudo, mas tive algumas dúvidas – 1 resposta</p> <p>Entendi só um pouco – 0 resposta</p> <p>Não entendi nada – 0 resposta</p>	
14 – “Compara registros, relatórios e outros documentos para detectar discrepâncias”	<p>Entendi perfeitamente, e não tenho dúvidas - 4 respostas</p> <p>Entendi quase tudo – 10 resposta</p> <p>Entendi quase tudo, mas tive algumas dúvidas – 0 resposta</p> <p>Entendi só um pouco – 0 resposta</p> <p>Não entendi nada – 0 resposta</p>	“Quais discrepâncias?”
17 – “Trabalha com informações técnicas”.	<p>Entendi perfeitamente, e não tenho dúvidas - 4 respostas</p> <p>Entendi quase tudo – 0 resposta</p> <p>Entendi quase tudo, mas tive algumas dúvidas – 1 resposta</p> <p>Entendi só um pouco – 0 resposta</p> <p>Não entendi nada – 0 resposta</p>	“Quer dizer que tem fundamentação teórica/técnica para o que faz?”
24 – “Encoraja os subordinados a dividir suas ideias com o grupo”.	<p>Entendi perfeitamente, e não tenho dúvidas - 4 respostas</p> <p>Entendi quase tudo – 1 resposta</p> <p>Entendi quase tudo, mas tive</p>	

	<p>algumas dúvidas – 0 resposta</p> <p>Entendi só um pouco – 0 resposta</p> <p>Não entendi nada – 0 resposta</p>	
30 – “Enfatiza a necessidade de a organização atingir os propósitos estabelecidos”.	<p>Entendi perfeitamente, e não tenho dúvidas - 4 respostas</p> <p>Entendi quase tudo – 1 resposta</p> <p>Entendi quase tudo, mas tive algumas dúvidas – 0 resposta</p> <p>Entendi só um pouco – 0 resposta</p> <p>Não entendi nada – 0 resposta</p>	
32 – “Analisa planejamentos e cronogramas”.	<p>Entendi perfeitamente, e não tenho dúvidas - 4 respostas</p> <p>Entendi quase tudo – 0 resposta</p> <p>Entendi quase tudo, mas tive algumas dúvidas – 1 resposta</p> <p>Entendi só um pouco – 0 resposta</p> <p>Não entendi nada – 0 resposta</p>	“Para tomada de decisão?”

APENDICE F: Teste para avaliação de Perfil de Liderança (*Competing Values Framework*) – Versão elaborada após processos de retradução e análise semântica.

Abaixo estão listados alguns comportamentos que um gestor poderia empregar. Utilizando a escala a seguir, indique a frequência com que você emite cada comportamento em sua rotina profissional.

	Sempre	Quase sempre	Frequente mente	Com pouca frequência	Raramente	Nunca
1) Apresenta novas ideias						
2) Garante a continuidade das operações do dia-a-dia						
3) Exerce influência na alta administração da organização onde atua						
4) Revisa cuidadosamente relatórios detalhados						
5) Tem foco em resultados						
6) Facilita a construção do consenso no grupo de trabalho						
7) Define áreas de responsabilidade para os subordinados						
8) Escuta os problemas pessoais dos subordinados						
9) Evita interrupções no fluxo de trabalho						
10) Experimenta novos conceitos e procedimentos em seu ambiente de trabalho						
11) Encoraja a tomada de decisão participativa no grupo de trabalho						

	Sempre	Quase sempre	Frequente mente	Com pouca frequência	Raramente	Nunca
12) Certifica-se de que todos conhecem os objetivos da organização a longo prazo.						
13) Tem influência nas decisões tomadas nos níveis mais altos da organização onde atua						
14) Compara registros, relatórios e outros documentos com o objetivo de tentar detectar discrepâncias						
15) Acompanha se a organização está cumprindo as metas estabelecidas.						
16) Demonstra empatia e preocupação ao lidar com subordinados						
17) Busca sempre que possível trabalhar com informações técnicas						
18) Tem acesso a alta administração da organização onde atua.						
19) Estabelece objetivos claros para a organização em que atua						
20) Trata todos de forma sensível e carinhosa						
21) Mantém-se informado sobre tudo o que se passa dentro da organização onde atua						
22) Soluciona problemas de formas criativas e inteligentes						
23) Pressiona a organização para atingir os objetivos traçados						
24) Encoraja os subordinados a compartilhar suas ideias com o grupo						
25) Busca inovações e melhorias potenciais na organização em que atua						

	Sempre	Quase sempre	Frequente mente	Com pouca frequência	Raramente	Nunca
26) Esclarece as prioridades e a direção a seguir						
27) Vende de forma persuasiva novas ideias para a alta administração						
28) Traz senso de ordem para o grupo com que trabalha						
29) Demonstra preocupação para com as necessidades dos subordinados						
30) Enfatiza a necessidade de a organização atingir os objetivos estabelecidos						
31) Promove o trabalho em equipe entre os membros do grupo com o qual trabalha						
32) Trabalha com planejamentos e cronogramas						

APÊNDICE G: Correspondência entre itens do questionário de levantamento de estilos de liderança do *Competing Values Framework* e estilos a que se referem.

33) Apresenta novas idéias	Inovador
34) Garante a continuidade das operações do dia-a-dia	Coordenador
35) Exerce influência na alta administração da organização onde atua	<i>Broker</i>
36) Revisa cuidadosamente relatórios detalhados	Monitor
37) Tem foco em resultados	Produtor
38) Facilita a construção do consenso no grupo de trabalho	Facilitador
39) Define áreas de responsabilidade para os subordinados	Diretor
40) Escuta os problemas pessoais dos subordinados	Mentor
41) Evita interrupções no fluxo de trabalho	Coordenador
42) Experimenta novos conceitos e procedimentos em seu ambiente de trabalho	Inovador
43) Encoraja a tomada de decisão participativa no grupo de trabalho	Facilitador
44) Certifica-se de que todos conhecem os objetivos da organização a longo prazo.	Diretor
45) Tem influência nas decisões tomadas nos níveis mais altos da organização onde atua	<i>Broker</i>

46) Compara registros, relatórios e outros documentos com o objetivo de tentar detectar discrepâncias	Monitor
47) Acompanha se a organização está cumprindo as metas estabelecidas.	Produtor
48) Demonstra empatia e preocupação ao lidar com subordinados	Mentor
49) Busca sempre que possível trabalhar com informações técnicas	Monitor
50) Tem acesso a alta administração da organização onde atua.	<i>Broker</i>
51) Estabelece objetivos claros para a organização em que atua	Diretor
52) Trata todos de forma sensível e carinhosa	Mentor
53) Mantém-se informado sobre tudo o que se passa dentro da organização onde atua	Coordenador
54) Soluciona problemas de formas criativas e inteligentes	Inovador
55) Pressiona a organização para atingir os objetivos traçados	Produtor
56) Encoraja os subordinados a compartilhar suas ideias com o grupo	Facilitador
57) Busca inovações e melhorias potenciais na organização em que atua	Inovador
58) Esclarece as prioridades e a direção a seguir	Diretor

59) Vende de forma persuasiva novas ideias para a alta administração	<i>Broker</i>
60) Traz senso de ordem para o grupo com que trabalha	Coordenador
61) Demonstra preocupação para com as necessidades dos subordinados	Mentor

APÊNDICE H: Questionário de Investigação da Gestão da Qualidade

Solicitamos a leitura cuidadosa de todo o questionário, para que as respostas sejam as mais precisas possíveis, retratando o mais fielmente a situação em que a empresa se enquadra dentro de cada questão.

	Concor do totalme nte	Concor do em grande parte	Concor do razoave lmente	Nem concor do nem discord o	Discord o razoave lmente	Discord o em grande parte	Discord o totalme nte
1- A alocação de verbas e recursos necessários no esforço para melhoria da qualidade estão definidos dentro do orçamento geral (diretrizes e política) da empresa.							
2-A alta administração frequentemente discute a importância da qualidade em suas reuniões.							
3-A avaliação da qualidade dos produtos é feita somente com inspeção final da produção.							
4-A empresa aloca poucos recursos (verbas, instalações, etc) para o treinamento em qualidade para os funcionários.							
5-A empresa compara os níveis de satisfação do consumidor com indicadores internos e dos concorrentes.							
6-A empresa delega poderes aos funcionários para solucionarem os problemas que ocorrem							

em suas áreas de trabalho.							
7-A empresa executa avaliações nos seus processos-chaves de produção buscando apoiar a melhoria da qualidade de seus produtos.							
8-A empresa faz inspeções por amostragem dos produtos em cada etapa do processo de produção a fim de monitorar a qualidade.							
9-A empresa fornece assistência técnica (consultoria/apoio) aos seus fornecedores para a melhoria da qualidade dos produtos destes fornecedores.							
10-A empresa mantém uma estrutura organizacional específica (equipes, comitês, conselhos) para apoiar a melhoria da qualidade.							
11-A empresa não executa (assina) contratos de longo prazo com seus fornecedores.							
12-A empresa tem um programa formal para a redução de desperdício de tempo e custos em todos os seus processos internos.							
13-A empresa usa os requerimentos (reclamações e sugestões) do consumidor como base para a melhoria da qualidade de seus produtos.							
14-A quantidade estimada de horas/ano que a empresa destina para o treinamento em qualidade aos seus funcionários é adequada.							
15-A seleção/contratos dos fornecedores são baseados mais em							

qualidade e preço do que somente pelo menor preço.							
16-As experiências de sucesso nas soluções de problemas, feitas pelos funcionários, são comunicadas a todos os setores como uma forma de intensificar o apoio desta prática.							
17-As metas da qualidade estão claramente definidas (identificadas) e documentadas pela alta administração.							
18-Desperdícios, falhas e refugos dos produtos não-conformes são medidos periodicamente.							
19-Existem na empresa equipes interfuncionais que periodicamente discutem os problemas e soluções referentes à qualidade.							
20-Muitas sugestões dos empregados são avaliadas e implantadas pela empresa.							
21-O treinamento em qualidade envolve todos os escalões da empresa (desde a alta administração até o funcionário de chão de fábrica).							
22-Os funcionários inspecionam a qualidade nas suas áreas de trabalho (inspeção não é responsabilidade de um inspetor).							
23-Os resultados das avaliações da qualidade são comunicados a todos os funcionários.							
24-Os resultados das avaliações da qualidade são utilizados, como suporte para a melhoria da							

qualidade, nas etapas de projeto, desenvolvimento e produção.							
25-Pesquisas periódicas junto aos consumidores são executadas pela empresa para avaliação da qualidade dos produtos para ela fornecidos							
26-Prêmios/recompensas não financeiras são dadas aos funcionários pelas melhores sugestões de melhoria da qualidade							
27-Um registro dos resultados e avaliações da qualidade é mantido pela empresa a fim de acompanhar a evolução do seu desempenho.							

APENDICE I - Questionário de Investigação da Gestão da Qualidade – Após exclusão de itens para garantia de confiabilidade interna.

Solicitamos a leitura cuidadosa de todo o questionário, para que as respostas sejam as mais precisas possíveis, retratando o mais fielmente a situação em que a empresa se enquadra dentro de cada questão.

	Concor do totalm ente	Concor do em grande parte	Concor do razoav elment e	Nem concor do nem discord o	Discor do razoav elment e	Discor do em grande parte	Discor do totalm ente
1- A alocação de verbas e recursos necessários no esforço para melhoria da qualidade estão definidos dentro do orçamento geral (diretrizes e política) da empresa.							
2-A alta administração frequentemente discute a importância da qualidade em suas reuniões.							
3-A empresa executa avaliações nos seus processos-chaves de produção buscando apoiar a melhoria da qualidade de seus produtos.							
4-A empresa faz inspeções por amostragem dos produtos em cada etapa do processo de produção a fim de monitorar a qualidade.							
5-A empresa mantém uma estrutura organizacional específica (equipes, comitês, conselhos) para apoiar a melhoria da qualidade.							
6-A empresa tem um programa formal para a redução de desperdício de tempo e custos em todos os seus processos internos.							
7-A empresa usa os requerimentos (reclamações e sugestões) do consumidor como base para a melhoria da qualidade de seus							

produtos.							
8-A quantidade estimada de horas/ano que a empresa destina para o treinamento em qualidade aos seus funcionários é adequada.							
9-As experiências de sucesso nas soluções de problemas, feitas pelos funcionários, são comunicadas a todos os setores como uma forma de intensificar o apoio desta prática.							
10-As metas da qualidade estão claramente definidas (identificadas) e documentadas pela alta administração.							
11-Desperdícios, falhas e refugos dos produtos não-conformes são medidos periodicamente.							
12-Existem na empresa equipes interfuncionais que periodicamente discutem os problemas e soluções referentes à qualidade.							
13-Muitas sugestões dos empregados são avaliadas e implantadas pela empresa.							
14-O treinamento em qualidade envolve todos os escalões da empresa (desde a alta administração até o funcionário de chão de fábrica).							
15-Os resultados das avaliações da qualidade são comunicados a todos os funcionários.							
16-Os resultados das avaliações da qualidade são utilizados, como suporte para a melhoria da qualidade, nas etapas de projeto, desenvolvimento e produção.							
17-Pesquisas periódicas junto aos consumidores são executadas pela empresa para avaliação da qualidade dos produtos para ela fornecidos							
18-Prêmios/recompensas não financeiras são dadas aos funcionários pelas melhores sugestões de melhoria da qualidade							
19-Um registro dos resultados e avaliações da qualidade é mantido pela empresa a fim de acompanhar a evolução do seu desempenho.							

APENDICE J: Questionário de Levantamento de Informações Demográficas

Qual seu nome completo (opcional)
Qual seu e-mail (opcional)
Qual seu sexo?
Masculino
Feminino
Qual sua idade?
18-25
26-30
31-35
36-40
41-45
46-50
51-55
56-60
Mais de 61
Qual sua formação?
Qual a cargo que você ocupa na empresa em que atua?
Qual o setor da empresa em que você atua?
Manufatura
Agronegócio
Serviços
Consultoria
Financeira
Educação
ONG

Outros
Qual o porte da empresa?
Pequeno Médio Grande
Qual o Estado em que a Empresa está localizada?
Acre Alagoas Amapá Amazonas Bahia Ceará Distrito Federal Espírito Santo Goiás Maranhão Mato Grosso Mato Grosso do Sul Minas Gerais Pará Paraíba Paraná Pernambuco Piauí Rio de Janeiro Rio Grande do Norte Rio Grande do Sul Rondônia Roraima Santa Catarina São Paulo Sergipe Tocantins

Anexos

ANEXO A: Teste para avaliação de Perfil de Liderança (Liderança Transformacional-Transacional)

Abaixo, está apresentada uma lista de comportamentos que um gestor (líder de uma equipe) pode apresentar. Marque numa escala de -3 a 3 o com que frequência você adota cada um dos comportamentos, sendo -3 nunca e 3 sempre.

	Sempre	Quase sempre	Frequente mente	Com pouca frequência	Raramente	Nunca
1) Buscar novas oportunidades para a unidade/departamento/organização.						
2) Mostrar que tem expectativas altas em relação à equipe.						
3) Avisar quando o desempenho dos membros da equipe é insatisfatório.						
4) Considerar as necessidades pessoais dos membros da equipe.						
5) Negociar com os membros da equipe sobre o que eles podem esperar receber em troca das suas realizações.						
6) Estimular os indivíduos a pensar sobre problemas antigos de novas maneiras.						
7) Elogiar quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média.						
8) Liderar "fazendo" ao invés de simplesmente "dizendo".						
9) Mostrar seu descontentamento quando o trabalho dos membros da equipe é abaixo dos níveis aceitáveis.						
10) Conseguir que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo.						
11) Dar aos membros da equipe o que eles querem em troca do seu apoio.						
12) Insistir no melhor desempenho da equipe.						
13) Dizer aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços						

	Sempre	Quase sempre	Frequente mente	Com pouca frequência	Raramente	Nunca
14) Apresentar novas formas de olhar para as coisas que costumavam ser confusas para os membros da equipe.						
15) Liderar pelo exemplo.						
16) Sempre dar feedback positivo quando um membro da equipe tem bom desempenho.						
17) Indicar sua desaprovação caso o desempenho dos membros da equipes seja abaixo do que eles são capazes.						
18) Mostrar respeito pelos sentimentos dos membros da equipe.						
19) Fazer acordos com os membros da equipe com relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito.						
20) Entender claramente para aonde a equipe está indo.						
21) Incentivar os funcionários a trabalharem em equipe.						
22) Repreender membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões						

ANEXO B : Questionário de Levantamento de Estilos de Liderança – *Competing Values Framework* (Escala Original)

Listed here are some behaviors that a manager might employ. Using the following scale, please indicate the frequency with each one is now used, as well as the frequency with which it should be used.

	Always	Almost always	Frequently	Rarely	Almost never	Never
1. Comes up with inventive ideas						
2. Protects continuity in day-to-day operations						
3. Exerts upward influence in the organization						
4. Carefully reviews detailed reports						
5. Maintains a “results” orientation in the unit						
6. Facilitates consensus building in the work unit						
7. Defines areas of responsibility for subordinates						
8. Listen to the personal problems of subordinates						
9. Minimizes disruptions to the work flow						
10. Experiments with new concepts and procedures						
11. Encourages participative decision making in the group						
12. Makes sure everyone knows where the unit is going						
13. Influences decisions made at higher levels						
14. Compare records, reports, and so on to detect discrepancies						
15. Sees that the unit delivers on stated goals						

	Always	Almost always	Frequently	Rarely	Almost never	Never
16.Shows empathy and concern in dealing with subordinates.						
17.Works with technical information.						
18.Gets access to people at higher levels.						
19.Sets clear objectives for the work unit.						
20.Treats each individual in a sensitive, caring way.						
21.Keeps track of what goes on inside the unit.						
22.Does problem solving in creative, clever ways.						
23.Pushes the unit to meet objectives.						
24.Encourages subordinates to share ideas in the group.						
25.Searches for innovations and potential improvements						
26.Clarifies priorities and direction						
27.Persuasively sells new ideas to higher-ups						
28.Brings a sense of order into the unit.						
29.Shows concern for the needs of subordinates.						
30.Emphasizes unit's achievement of stated purposes.						
31.Builds teamwork among group members						
32.Analyses written plans and schedules.						

ANEXO C: Questionário de Investigação das Práticas da Gestão da qualidade no Setor Manufatureiro.

Solicitamos a leitura cuidadosa de todo o questionário, para que as respostas sejam as mais precisas possíveis, retratando o mais fielmente a situação em que a empresa se enquadra dentro de cada questão.

	Concordo fortemente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo totalmente
Comprometimento da Alta Administração					
A alta administração vê a qualidade como a melhor estratégia de negócios					
A alta administração é responsável pela condução do programa de gestão da qualidade					
A alta administração aloca recursos necessários no esforço para a melhoria da qualidade					
A alta administração define e divulga a todos os funcionários a missão, política e a estratégia da empresa baseadas em metas de longo prazo					
Foco no Consumidor					
A empresa satisfaz os consumidores através da qualidade dos seus produtos e processos.					
A satisfação total do consumidor é o objetivo central da empresa					
A empresa executa regularmente pesquisas junto aos consumidores para avaliação da qualidade dos produtos por ela fornecidos					
A empresa entende que a melhor forma de obtenção de lucros (o meio) é através da satisfação do consumidor (o fim).					
A empresa satisfaz o consumidor através dos seguintes indicadores					
Parceria com o Fornecedor					
O maior critério para a seleção dos					

forneecedores é a qualidade no lugar do menor preço					
A relação com os fornecedores é baseado em um relacionamento de longo prazo, com poucos fornecedores					
A empresa fornece assistência técnica aos seus fornecedores					
Há o envolvimento dos fornecedores no processo de desenvolvimento de produtos da empresa					
Envolvimento dos Funcionários					
A empresa encoraja os funcionários a fornecerem sugestões na solução de problemas					
Equipes interfuncionais são criadas para discutir os problemas e soluções referentes a qualidade					
Muitas sugestões dos empregados são avaliadas e implantadas pela empresa					
Os funcionários são encorajados a solucionar os problemas que detectam nas suas atividades					
A empresa tem uma estrutura organizacional em que as decisões são tomadas exclusivamente pela alta administração, sem a participação dos funcionários					
Treinamento					
A empresa aloca recursos necessários para o treinamento nos princípios e conceitos da gestão da qualidade para os funcionários					
O treinamento nos princípios e conceitos da gestão da qualidade envolve todos os escalões da empresa(desde a alta administração até o funcionário do chão de fábrica					
Os funcionários recebem treinamento em técnicas de solução de problemas					
Quantidade de horas/ano de treinamento em princípios e conceitos da gestão da qualidade	☐ 1. menos 10 ☐ 2. de 10 à menos de 30 ☐ 3. de 30 à menos de 50 ☐ 4. de 50 à menos de 70 ☐ 5. 70 ou mais				
A empresa fornece treinamento aos funcionários somente para a execução e aperfeiçoamento das					

tarefas					
Mensuração da Qualidade					
A empresa utiliza ferramentas estatísticas para medir e monitorar a qualidade					
A qualidade é medida e monitorada em todas as áreas da empresa					
As ferramentas que a empresa utiliza na medição e monitoramento da qualidade	☐ Diagrama de Pareto ☐ Gráficos (Cartas) de Controle ☐ Diagrama de Causa e Efeito (Espinha de Peixe) ☐ Diagrama de Dispersão ☐ Histogramas ☐ Tabelas/Distribuições de Frequências ☐ Outros (especificar)				
Melhoria Contínua					
A empresa mantém um sistema de coletas e informações como suporte para a melhoria contínua da qualidade de seus produtos (prevenção de defeitos)					
Existe na empresa um programa para a redução de desperdício de tempo e custos em todos os processos internos					
A empresa mantém um programa visando a redução no tempo de desenvolvimento e/ou fabricação de novos produtos					
A empresa busca informações sobre a qualidade de seus produtos, junto ao consumidor, e utiliza essas informações como suporte para a melhoria da qualidade.					
Benchmarking					
A empresa mantém um programa efetivo de benchmarking dos produtos dos competidores que são similares ao que ela fabrica					
A empresa está engajada em um intensivo benchmarking dos processos de negócios das empresas não competidoras					
A política da empresa é continuar definitivamente com o benchmarking como uma estratégia de melhoria contínua dos produtos					
Resultados da Qualidade do Produto					
O desempenho dos produtos fornecidos pela empresa é superior aos da concorrência					

A quantidade de produtos fabricados pela empresa de acordo com as especificações de projeto aumentou					
O número de reclamações dos consumidores quanto a qualidade dos produtos fornecidos pela empresa diminuiu					
A confiabilidade dos produtos fornecidos pela empresa aumentou					
A durabilidade dos produtos fornecidos pela empresa aumentou					