

JOSÉ EDUARDO DE OLIVEIRA ALMEIDA

**O perfil de liderança adequado à alta administração de empresas do ramo automotivo,
para melhoria contínua do sistema de qualidade**

JOSÉ EDUARDO DE OLIVEIRA ALMEIDA

**O perfil de liderança adequado à alta administração de empresas do ramo automotivo,
para melhoria contínua do sistema de qualidade**

Dissertação apresentada à Faculdade de Engenharia do
Campus de Guaratinguetá Universidade Estadual
Paulista, para a obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção na área de Gestão e Otimização
do Curso de Mestrado Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Jr.
Co-orientador: Prof^a. Dr^a. Andréia Maria Pedro Salgado
Sponsor: Marcos Antônio Balbinot

**Guaratinguetá
2016**

A447p Almeida, José Eduardo de Oliveira
O Perfil de liderança adequado à alta administração de empresas do ramo automotivo para melhoria contínua do sistema de qualidade / José Eduardo de Oliveira Almeida – Guaratinguetá, 2016.
133 f : il.
Bibliografia: f. 73-85

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2016.
Orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Júnior
Coorientadora: Prof^ª Dr^ª Andréia Maria Pedro Salgado

1. Liderança. 2. Qualidade. 3. Desempenho. I. Título

CDU 316.43(043)

JOSÉ EDUARDO DE OLIVEIRA ALMEIDA

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
“MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO”

PROGRAMA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO: MESTRADO PROFISSIONAL

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO


Prof. Dr. Jorge Muniz Junior
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. JORGE MUNIZ JUNIOR
Orientador / UNESP-FEG


Prof. Dr. PEDRO LUIZ DE OLIVEIRA COSTA NETO
UNIP


Prof.ª. Dr.ª. ADRIANA LEÔNIDAS DE OLIVEIRA
UNITAU

ALMEIDA, J. E. O. **O perfil de liderança adequado à alta administração de empresas do ramo automotivo, para garantir a melhoria contínua do sistema de qualidade.** 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2016.

RESUMO

Nesta dissertação aborda-se o perfil de liderança adequado à alta administração de empresas do ramo automotivo, para garantir a melhoria contínua do sistema de qualidade. Buscou-se fundamentação teórica sobre o conceito de qualidade relacionando às principais normas de qualidade existentes, bem como o processo de certificação. O foco foi dado sobre as normas relacionadas ao processo de produção automotivo com aprofundamento na norma VDA 6.3 aplicada na empresa relacionada ao estudo. Foram discutidos os principais conceitos de liderança e seus estilos, assim como os conceitos de competências gerenciais relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes e as dimensões de competências. A metodologia aplicada foi baseada em um estudo de caso exploratório e utilizou-se do método qualitativo de pesquisa empírica, obtido pela pesquisa de literatura, capturando as perspectivas e pontos de vista da alta administração da empresa. Para coleta de dados utilizou-se de entrevistas semiestruturadas, com cinco executivos de grande experiência profissional na área automotiva. Foram definidos pelos entrevistados, segundo suas experiências, as competências necessárias e os adjetivos que formam os perfis de liderança e suas definições. O estudo demonstrou quais elementos do cruzamento, entre os conceitos de liderança, qualidade e competência, se integravam ao perfil de liderança que foi resultante da análise da entrevista com os gestores. Este perfil foi identificado por meio de adjetivos referentes à liderança e seus comportamentos, pelos próprios gestores. A entrevista semiestruturada permitiu uma análise preliminar que resultou em 15 adjetivos, que configuram o pensamento dos representantes da alta administração que foram entrevistados. Estes adjetivos definem características próprias de gestores que contribuem para formar um perfil de liderança adequado para garantir a melhoria contínua do sistema de qualidade. Os resultados obtidos fornecem uma base para futuros trabalhos com análises quantitativas envolvendo as competências e os perfis de liderança adequados à melhoria contínua do sistema de qualidade nas indústrias do ramo automotivo.

PALAVRAS-CHAVE: Competência, perfil de liderança, qualidade.

ALMEIDA, J. E. O. **The leadership profile appropriate to senior management of companies in the automotive industry, to ensure the maintenance of the quality system** 2015. Dissertation (Master Degree in Production Engineering) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2016.

ABSTRACT

This dissertation addresses the leadership profile appropriate to senior management of companies in the automotive industry, to ensure continuous improvement of the quality system. It attempted to theoretical foundation of the concept of quality relating to the main existing quality standards and the certification process. The focus was on the standards related to the automotive production process of deepening the VDA 6.3 applied to the company related to the study. The main concepts of leadership were discussed and their styles, as well as the concepts of managerial skills related to knowledge, skills, attitudes, and dimensions of skills. The methodology used based on an exploratory case study and it used the qualitative method of empirical research, obtained by literature search, capturing the perspectives and views of senior management of the company. For data collection, we used semi-structured interviews with five executives of great professional experience in the automotive field. The respondents according to their experience, the skills and the adjectives that form the leadership profiles and their definitions defined them. The study showed that the cross member between the concepts of leadership, quality and competence, were integrated to the profile of leadership that resulted from the analysis of the interview with the managers. This profile was identified by means of adjectives related to leadership and their behaviors by their own managers. The semi-structured interview allowed a preliminary analysis resulted in 15 adjectives, which shape the thinking of senior management representatives interviewed. These adjectives define characteristics of managers who contribute to form a proper leadership profile to ensure continuous improvement of the quality system. The results provide a basis for future work with quantitative analysis involving the skills and leadership profiles suitable for the continuous improvement of the quality system in the industries of automotive industry

KEYWORDS: Competence, leadership profile, quality

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVSQ	AnfiaValutazione Sistemi Qualità
EAQF	Evaluation Aptitude Qualité Fournisseur
ISO	International Organization for Standardization's
ISO TS	International Organization for Standardization's Technical Specification
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Services
QS 9000	Quality Standard
SA	Social Accountability
SSO	Segurança e Saúde Ocupacional
TQM	Total Quality Management
VDA	Verband der Automobilindustrie
RD	Responsável da Direção

SUMÁRIO:

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETIVO	9
1.2	DELIMITAÇÕES	9
1.3	CONTRIBUIÇÕES	9
2	EMBASAMENTO TEÓRICO	11
2.1	LIDERANÇA	11
2.2	QUALIDADE	19
2.3	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	26
2.3.1	Conhecimento, Habilidade e Atitude	26
2.3.2	Dimensões de Competência	28
2.4	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, A GESTÃO E A MELHORIA CONTÍNUA DA CERTIFICAÇÃO.....	33
3	METODO	41
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
5	CONCLUSÕES	72
	REFERÊNCIAS	73
	APÊNDICE	86

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento da cadeia de abastecimento e do processo produtivo, são fundamentais para buscar a competitividade e o sucesso da organização (COUSINS; SPEKMAN, 2003). O gerenciamento da cadeia de suprimento exige da organização o compromisso com o processo de certificação de qualidade, influenciando seus fornecedores e promovendo a mudança de seu modelo organizacional (JOHNSON; DANA ; WALCK, 2004).

As normas de qualidade são utilizadas pelas empresas para criar produtos ou serviços que obedeçam aos princípios da qualidade e melhoria contínua em toda a cadeia de fornecimento e produção. Atualmente existem normas específicas para ramos de atividades como por exemplo; Saúde e Segurança Ocupacional SSO - OHSAS 18001:2007, Segurança alimentar – ISO 22000 aplica os princípios do HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), Gestão de Responsabilidade Social – SA 8000:2001. Em todos estes ramos de atividade considera-se que a alta administração tem papel estratégico para a gestão da qualidade.

A indústria automotiva é importante para a economia mundial, em função do valor agregado dos seus produtos. Uma característica neste setor é a utilização de normas de qualidade como a ISO, ISO TS, QS 9000, AVSQ, EAQF e VDA.

Em 2015, houve nova revisão da norma ISO 9001 que atribui maior responsabilidade à liderança, excluindo o Representante da Alta Direção (RAD), que detinha esta responsabilidade perante a organização e os órgãos certificadores.

Demonstrando a importância do papel da alta administração e a aplicação do conceito de liderança no processo de implantação e melhoria contínua das normas de qualidade, a revisão da ISO 9001 -2015 omite a figura do RD (Representante da Direção) como principal responsável pelo sistema de gestão da qualidade, a partir de agora esse papel será descentralizado e ficará a cargo das lideranças da empresa, visando disseminar verdadeiramente a cultura da gestão da qualidade (HAMPTON; DEBRA; HAY, 2014).

A alta administração será responsável para a efetividade do Gerenciamento do Sistema de Qualidade (QMS).

As organizações apresentam dificuldades para implementação e melhoria contínua de sistemas de qualidade, principalmente devido à necessidade da existência de uma cultura organizacional envolvendo a liderança e o compromisso com a qualidade (SARROS; COOPER; SANTORA, 2008).

O alinhamento do perfil de liderança da alta administração e a cultura organizacional focada em qualidade contribui para orientar a organização para buscar a melhoria contínua do sistema de qualidade.

Lidar com o aspecto humano é uma habilidade de liderança importante, que contribui na busca do entendimento das orientações da alta administração sobre importância da melhoria contínua de normas de sistema de qualidade para a organização (ALMEIDA; MUNIZ Jr.; COSTA, 2014). Neste sentido, os fatores relacionados às pessoas, como treinamento, responsabilidade e cultura organizacional são relevantes para a gestão (PSOMAS; FOTOPOULOS; KAFETZOPOULOS, 2010). Para alinhar a cultura organizacional, aos objetivos de qualidade, a alta administração precisa ter habilidades de liderança capazes de criar o ambiente adequado para a melhoria contínua do sistema de qualidade.

Tanaka; Muniz Jr., (2012) identificam fatores críticos para implementação e melhoria contínua de sistemas de melhoria, o que inclui sistema de qualidade, na percepção de líderes e consultores envolvidos com projeto de melhoria. O estudo destaca a importância da liderança na implementação e melhoria contínua do sistema de qualidade, bem como comprometimento da direção.

Nesse contexto, uma questão de pesquisa relevante é: qual o perfil de liderança da alta administração que contribui para estabelecer a cultura organizacional necessária à melhoria contínua do sistema de qualidade?

Entender a relação entre a melhoria contínua do sistema de qualidade e o perfil de liderança da alta direção para a gestão da organização é importante para alcançar níveis de qualidade competitivos no mercado globalizado atual. A melhoria contínua do sistema de qualidade está relacionada com os estilos de lideranças usados pelas organizações, bem como o perfil comportamental dessa liderança.

É preciso alinhar o perfil de liderança da alta administração buscando evitar conflitos entre os aspectos comportamentais dos gestores e as necessárias para a operação. Gerentes e funcionários de linha divergem consideravelmente em várias características individuais como; sensibilidade, equidade, comportamento de cidadania organizacional e crescimento (PATTI; FOK; HARTMANS, 2004). Essas diferenças afetam a cultura e os resultados organizacionais de forma distinta. Portanto, se não houver um alinhamento do estilo de liderança da alta direção é possível que os funcionários venham a reagir de forma diferente na implementação e melhoria contínua do sistema da qualidade, prejudicando os resultados esperados.

A literatura indica que os membros da alta administração, ao replicar e compartilhar seu conhecimento, facilitam o envolvimento das pessoas para estabelecer a direção estratégica,

construção e melhoria contínua de um sistema de gestão. A boa liderança influencia no desempenho organizacional e operacional, desenvolvimento individual, motivação da base da organização e aprendizagem organizacional. Estes fatores influenciam a construção da cultura organizacional e capacidade de integrar os conceitos de qualidade necessários ao funcionamento do sistema de qualidade.

1.1 Objetivo

Este trabalho investiga o perfil de liderança da alta administração necessárias para manter o sistema de qualidade em empresas do ramo automotivo. O perfil da liderança é tratado pelas competências relativas ao trinômio de Conhecimento, Habilidade e Atitude.

Propõe-se ainda a relação deste perfil com os requisitos da norma de qualidade VDA 6.3.

1.2 Delimitação

Por tratar-se de um mestrado profissional, a indicação do projeto de pesquisa foi feita pela direção da empresa diante de sua necessidade em garantir a melhoria contínua da norma VDA 6.3, específica para o ramo automobilístico. O sistema de qualidade representado pela aplicação da norma VDA 6.3 é critério para homologação de fornecedores e sem ela, a empresa pode ser descredenciada.

Não se pretende identificar ou atrelar o perfil de liderança a traços de personalidade ou a características individuais específicas.

O estudo é realizado numa montadora de veículos comerciais por encomenda, ônibus e caminhões.

1.3 Contribuição

Este estudo contribui para orientar a melhoria contínua do sistema de forma sustentável, garantindo a manutenção do credenciamento de fornecedor homologado. Como consequência, a alta administração terá à sua disposição conhecimentos capazes de auxiliar na condução das ações necessárias para melhoria contínua da certificação de qualidade. Estes conhecimentos, se bem aplicados, também podem influenciar o desenvolvimento da cultura organizacional da

empresa, sobretudo na questão da qualidade e melhoria contínua. Se espera que indivíduos com níveis mais elevados dentro da organização, no caso a alta administração, possuam maior influência sobre as decisões que são de natureza estratégica. Contudo, para a maioria das pesquisas nesse sentido, há indícios de que esses indivíduos provavelmente influenciarão a organização no sentido de garantir a manutenção dos conceitos de qualidade, estabelecidos no processo de certificação. Conceitos estes que são de cunho estratégico para o futuro da organização (CARPENTER; et. Al., 2004).

O estudo busca contribuir identificando o perfil de liderança da alta administração da empresa visando a melhoria contínua do sistema de qualidade, no caso a norma VDA 6.3. Os perfis serão identificados por meio de entrevistas com gestores experientes. Os resultados fundamentaram a discussão do perfil de liderança adequado para a implementação de melhorias de qualidade no processo.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O Embasamento Teórico é fundamentado na discussão do Apêndice A, que resume os principais pontos dos artigos analisados. Trata-se, portanto, de uma revisão sistemática da literatura, base de dados, período temporal e palavras chaves. O tratamento dos artigos analisados é ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1: Exemplo de registro das informações dos artigos analisados (detalhe Apêndice A)

Autor	Objetivo	Resultado	Método	Sugestão trabalho futuros
LAKSHMAN(2006)	Este artigo desenvolve uma teoria de liderança de qualidade, com foco em traços do líder, valores e comportamentos com base em princípios de TQM subjacentes...	O grau em que os líderes comunicam a importância dos clientes internos e externos da unidade será positivamente relacionada com o desempenho da unidade...	Questionário sobre desenvolvimento de liderança (RDQUO).	Este artigo faz contribuições tanto para a liderança e literaturas TQM...

Fonte: Autor

2.1 Liderança

O tema liderança está presente na humanidade por meio dos exemplos de grandes líderes, que souberam conduzir as pessoas rumo a objetivos comuns, que de alguma forma ajudaram a construir a história da humanidade. Esta história vem sendo contada por meio das conquistas desses líderes (BASS; BERNARD, 2007).

Considera-se que a liderança é um fenômeno real e muito importante nas ciências humanas. A mesma é aplicada sobre o desempenho das equipes, grupos e organizações buscando atingir objetivos comuns. Uma boa liderança promove uma equipe eficaz e aprimora a performance do Grupo, que por sua vez, aumenta o bem-estar das pessoas que formam a equipe. Da mesma forma uma má liderança degrada a qualidade de vida para todos os membros da equipe (HOGAN et al., 2005).

Liderança é normalmente definida em termos de pessoas que estão no comando de organizações e suas unidades; por definição, essas pessoas são líderes. Mas é preciso refletir por

um momento sobre as habilidades necessárias para manter uma estrutura hierárquica de uma organização. Os exemplos positivos do exercício de liderança real são os que de fato, contribuem para o sucesso da organização. Segundo Hogan et al., (2005), as pessoas que alcançam posições de liderança nas grandes organizações se distinguem pelo trabalho duro, inteligência, ambição, habilidade política, e sorte.

Pessoas evoluem como os animais que vivem em grupo, porque não há segurança quando isolados. Durante o 2 milhões de anos de pré-história humana, os vários grupos de homínídeos estavam em concorrência para o controle dos recursos, e a competição foi normalmente bastante selvagem (HARTOG; JOOP, 2000). Essa condição favoreceu o surgimento de pessoas que se destacavam do grupo assumindo o poder sobre as decisões principais do grupo, estabelecendo normas de conduta. Foram os primeiros líderes. Estes líderes representavam uma segurança para o grupo por demonstrarem que estavam mais preparados para enfrentar situações de perigo e tinham mais condições de alcançar meios de sobrevivência para o grupo. Este exercício de poder identificava quem era mais capacitado para liderar o grupo, isso pela combinação de dois fatores principais, que eram, força e inteligência.

A atuação da liderança afeta a percepção dos empregados, bem como o seu compromisso, motivação e confiança. Trabalhar em liderança significa estabelecer metas e promover motivação (KEEGAN; HARTOG, 2004). A responsabilidade da liderança constitui a capacidade de conduzir o grupo, para isso precisa ser capaz de criar objetivos e metas para si e para os membros do grupo. Um bom líder direciona a equipe rumo ao objetivo, estabelecendo quais metas devem ser cumpridas para alcançar o que foi estabelecido.

Trabalhar a liderança, apoio organizacional e processual e justiça interpessoal podem ajudar a delinear a importância dos supervisores diretos e gerentes de linha de frente na implementação de práticas de RH (por exemplo, COLQUITT; JASON, 2001, DE HAAS et al., 2000, LOCKE et al., 2002, RHOADES et al., 2002).

Madlock; Paul, (2008) indica que o estilo de liderança e supervisão, sua competência e formas de comunicação influenciam a satisfação dos funcionários. Barczak et al., (2001) demonstram que funcionários satisfeitos são amistosos ao aprendizado e disciplina necessários à melhoria contínua da norma. Barczak et al., (2001) e Lakshman, (2006), o Quadro 1, apresentam fatores que influenciam a satisfação dos funcionários melhoria contínua do sistema de qualidade.

Funcionários satisfeitos estão mais propensos a buscar melhores resultados para a organização, pois entendem que as condições favoráveis ao ambiente de trabalho estão relacionadas aos resultados que apresentam no seu trabalho. O estilo de liderança deve favorecer

este pensamento proporcionando as condições de trabalho que levem à satisfação dos funcionários.

O Quadro 2 apresenta fatores que podem influenciar a satisfação dos funcionários e suas definições. Estes fatores são importantes para buscar resultados de qualidade nas organizações.

Quadro 2 fatores que influenciam a satisfação dos funcionários Barczak et al., (2001)

Fator	Definição	Autor
Características da equipe	Enfoca equipes eficazes com consenso, coesão, compartilhamento e integração.	Barczak et al., (2001)
Objetivos e Metas claras	Importantes para que a organização os conheça e entenda	
Recompensas	Estabelecer um programa de avaliação de desempenho que tenha credibilidade e um sistema de recompensas reconhecido pelos funcionários da organização	
Liderança	Ser eficaz para obter resultados mensuráveis, em especial o indicador de satisfação dos funcionários, que é estritamente relacionado à qualidade de gestão estabelecida pela liderança.	
Apoio à gestão	Influencia na disponibilização de recursos para que a organização possa executar as atividades previstas	
Conflito e estresse	A forma com que a organização administra as situações com diferentes opiniões. Neste caso, busca-se que as diferenças sejam respeitadas e as pessoas se sentem motivadas a expressar seus pontos de vista. Sobre este aspecto	
Comunicação	Relação entre a qualidade da comunicação dos líderes na organização e sua influência sobre os resultados operacionais	Lakshman, (2006)
Percepção	A importância das relações envolvendo clientes internos e externos e o incentivo ao cooperativismo	
Cultura de equipe	Relativa ao trabalho em equipe e compartilhamento das informações	
Resultados da organização	Níveis mais elevados de eficácia e participação influenciam positivamente os resultados da organização	
Equipes	A utilização de equipes autônomas, o comportamento de coaching, o apoio e delegação de autoridade	
Comportamento	Importância do comportamento estruturante, uso da inteligência e conhecimento para condução de experimentos	
Controle de variáveis	A capacidade de identificar as variáveis de ruídos e seus efeitos sobre os resultados da organização	

Fonte: Autor

Zaccaro et al., (2002) indicam proposições baseadas no modelo de liderança que são importantes para o desenvolvimento das organizações, entre elas o estabelecimento de metas e objetivos e a importante de que sejam claros e factíveis com ampla divulgação para que toda a organização de forma que seja compreendida. Estes autores indicam a utilização de ferramentas de gestão por contribuírem para definir os papéis individuais e coletivos, por meio de metodologias eficazes para gerar resultados adequados, bem como possibilitam meios para estabelecer estratégias e monitoramento de resultados. As suas proposições, baseadas no modelo de liderança, são importantes para o desenvolvimento das organizações e contribuem como fundamentação para alcançar uma liderança eficaz, pela capacitação dos liderados, condições adequadas de trabalho, processamento das informações, resolução de problemas e uso de metodologias adequadas.

Zeitz et al., (2009), demonstram que o estabelecimento de metas nas certificações, contribuem para o desenvolvimento dos funcionários, pela sua mobilização e motivação, além de estimular novas habilidades nas pessoas.

Fotis et al., (2006) indicam que o ciclo de vida da competência é composto de quatro macro fases importantes, que visam a contínua promoção e desenvolvimento da competência individual e organizacional. São elas:

- O mapeamento de competências: Consiste em fornecer à organização uma visão geral de todas as competências necessárias para cumprir as suas metas, que são definidas segundo o plano de negócio da organização, os requisitos de projetos, as necessidades do grupo de trabalho e requisitos de função. O nível de proficiência necessário para cada perfil de trabalho deve ser bem definido nesta fase.
- O diagnóstico: Consiste em obter informações significativas que demonstrem a situação do nível de competências e proficiência equivalente de cada funcionário. Uma análise de lacuna de competências é também essencial nesta fase, a fim de definir a diferença entre o número e o nível de competências que os funcionários possuem, em comparação com o número e nível de competências exigido pela organização, de acordo com a sua função de trabalho.
- O desenvolvimento: lida com o agendamento de atividades, de modo a aumentar o número e proficiência e o nível de competências que os funcionários devem ter, de acordo com as duas fases anteriores.

- O monitoramento: Consiste na monitorização das competências, ou seja, um exame contínuo dos resultados alcançados pela fase de desenvolvimento de competências.

Zeitz et al., (2009) indicam que a presença e aceitação de um sistema de certificação pode aumentar o incentivo para investimentos em capital humano, porque a certificação dá a vantagem competitiva ao trabalhador.

Patti; Fok; Hartman, (2004) indicam que existem comportamentos diferentes entre gerentes e os funcionários operacionais que influenciam a concordância no cumprimento dos requisitos exigidos pelas normas de qualidade. Algumas destas diferenças são:

- Benevolência: Os gerentes são mais propensos a buscar resultados que estejam dentro dos objetivos estabelecidos, demonstrando menos benevolência ao não cumprimento das metas.
- Força para realização: Os gerentes são mais propensos a dispender esforços adicionais para alcançar os resultados que foram estabelecidos no planejamento.
- Altruísmo: Os funcionários são mais propensos ao individualismo em assuntos relacionados aos objetivos organizacionais.
- Excelência no atendimento: Os gerentes são mais propensos a buscar padrões excelentes de atendimento.
- Estas diferenças de comportamento influenciam o processo para estabelecer qual o perfil de liderança adequado à melhoria contínua do sistema de qualidade. O líder deve considerar estas diferenças para obter os comportamentos esperado dos funcionários.

Zaccaro et al., (2001) indicam a capacidade de criar conectividade que consiste em estabelecer fluxo de informações por meio de aplicação de feedback e processos motivacionais.

Carlos et al., (2011), indicam que quando o sistema de qualidade é implementado pelo gerente geral, a credibilidade por parte da organização é maior do que quando implementado pelo gerente de qualidade. Ele também confirma o papel diferente de cada gestor na aprovação do sistema de gestão e demonstra que quando o tema é abordado sob o aspecto financeiro, não apresenta este mesmo comportamento. O artigo sugere que ao contrário dos gerentes de qualidade, os gerentes gerais não percebem a relação entre a gestão de qualidade e o desempenho financeiro.

Zeitz et al., (2009) demonstram que a certificação estabelece metas específicas, contribui para o desenvolvimento dos funcionários, mobilizam e motivam as pessoas à adquirirem novas

habilidades. A presença e aceitação de um sistema de certificação pode aumentar o incentivo para investimentos em capital humano, porque a certificação dá a vantagem competitiva ao trabalhador pelo conhecimento adquirido sobre qualidade. O artigo também indica que a conclusão, com sucesso, de um processo de certificação pode:

- Mudar o comportamento profissional dos envolvidos: O estabelecimento de um sistema de qualidade pressupõe procedimento, instruções e registros, isso favorece a conduta dos profissionais a medida que torna o trabalho mais organizado e com menor índice de retrabalho. O processo monitora as atividades por meio de indicadores.
- Mudar a auto- identidade: O processo de certificação e a melhoria contínua deste processo permite às pessoas a realização das atividades com estabilidade e menores índices de retrabalho, isso favorece às pessoas interessadas em seu próprio desenvolvimento em equilíbrio com o desenvolvimento da organização. É uma oportunidade de mostrar seu potencial.
- O trabalhador pode sentir-se mais como um "profissional": Um sistema de qualidade oferece processos robustos, com índices de acerto elevados e menor investimento em retrabalho. Diante deste cenário o funcionário entende melhor seu papel na organização favorecendo seu profissionalismo.
- Abordar as tarefas por meio de ferramentas de resolução de problemas: Um sistema de qualidade implementado estabelece a obrigatoriedade de utilizar ferramentas de gestão, que tratam os problemas de forma sistematizada, garantindo soluções definitivas.

Zaccaro et al., (2001) indicam o compartilhamento dos modelos mentais que consiste em estabelecer mecanismos que possibilitem que as pessoas enxerguem os processos e modelos de gestão de forma integrada permitindo o alinhamento das ideias.

A base de dados apresentada no apêndice 1 indica estudos sobre liderança em implantação de sistemas de qualidade em vários setores:

- Indústria em geral (ZACCARO et al., 2001, LAKSHMAN, 2006, TORTORELLA et al., 2014, OPRIME; MENDES; PIMENTA, 2011, TARÍ; SABATER, 2003. MADLOCK; PAUL 2008, WALDMAN, 1993, ZEITZ et al., 2009, NICHOLLS, 1994, TURNER et al., 2009).
- Automotivo (PATTI; FOK; HARTMAN, 2004, SILVA et al., 2011, DE TOLEDO et al., 2008).

- Telecomunicações (KUNDU; MAHONAR, 2012, FLEURY; FLEURY, 2001, VIERA; LUZ, 2005, CONSTANTINE; NICHOLAS; LADANY, 2000)
 - Educação (KRISKO; MARY ELLEN, 2001, PAULA JORDE; BLOOM, 1992, STEWART et al., 2000)
- Eletrônica (STERMAN; REPENNING; KOFMAN, 1997)
- Software (DRAGANIDIS; GREGORIS; MENTZAS, 2006)

Estes estudos são conduzidos em diversos países:

- Brasil (TORTORELLA et al., 2014, OPRIME; MENDES; PIMENTA, 2010, SILVA et al., 2008, TOLEDO et al., 2008).
- Espanha (TARÍ; SABATER, 2003, CARLOS A; ALBACETE-SÁEZ; MARIA MAR FUENTES-FUENTES; ANA MARÍA BOJICA, 2011).
- EUA: (ANAND; CHHAJED; DELFIN, 2012, MAZUR; MCCREERY; ROTHENBERG, 2012; SHARMA et al., 2010)
- E outros, como: Suécia (RALF MULLER; RODNEY; TURNER, 2009), Romênia (CRISTEA, 2009), Grécia (FOTIS; DRAGANIDIS; GREGORIS; MENTZAS, 2006), Austrália (KANDAMPULLY, 2002), França (RALF MULLER; RODNEY TURNER, 2009).

A estrutura da norma ISO 9000:2015 estabelece em seus requisitos, maior responsabilidade da liderança sobre a melhoria contínua da norma. A versão anterior colocava na função do RD, a principal responsabilidade sobre o processo de certificação e a melhoria contínua do sistema de qualidade, isso de certa forma afastava a liderança deste processo. A versão de 2015 percebeu esta deficiência e destacou o papel da liderança, como responsáveis pela implantação e melhoria contínua do sistema de qualidade. Este fato, além de contribuir com os objetivos da qualidade, dá maior ênfase à própria liderança, mostrando sua importância como fator determinante das ações da organização.

Na norma ISO 9001:2015 indica:

5. Liderança e comprometimento

Generalidades

A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao sistema de Gestão da qualidade:

- a) responsabilizando-se por prestar contas pela eficácia do sistema de gestão da qualidade. (Norma NBR ISO 9001: 2015).

O Quadro 3 apresenta os métodos de pesquisa usados e os autores

Quadro 3: Métodos de pesquisa.

Método	Autor
Teórico	ZACCARO; RITTMAN; MARKS, (2001), LAKSHMAN, (2006), KUNDU; MAHONAR, (2012), STERMAN; REPENNING; KOFMAN, (1997), FRYER; ANTONY; DOUGLAS, (2007), FLEURY; FLEURY, (2001), VIERA; LUZ, (2005) BROTMAN LIOY et al., 1998, ZEITZ et al., (2009), STEWART et al., (2000), BERIO, (2005), JOHN NICHOLLS, 1994, DIONNE et al., (2004), BURKE, (2007), SHARMA et al., (2010), FOTIS; DRAGANIDIS; GREGORIS; MENTZAS, (2006), JAY KANDAMPULLY, (2002).
Estudo de Caso	PATTI; FOK; HARTMAN, (2004), BARCZAK ; WILEMON, (2001), BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, (2001), TORTORELLA et al., (2014), YEN-TSANG; CSILLAG; SIEGLER, (2012), ANAND; CHHAJED; DELFIN, (2012), MAZUR; MCCREERY; ROTHENBERG, (2012), CRISTEA, (2009), OPRIME; MENDES; PIMENTA, (2010), SILVA et al., (2008), TARÍ; SABATER, (2003), FARRIS; VANAKEN; DOOLEN; WORLEY, (2008), TANAKA, MUNIZ E FARIA (2012), TOLEDO et al., (2008), WALDMAN et al., (1998), PAUL; MADLOCK, (2008), PAULA LORDE; BLOOM, (1992), SHARMA et al., (2010), PAPWORTH et al., (2009), RODNEY; TURNER, J.; MÜLLER; DULEWICZ, (2009), ALBACETE et al., (2011).

Fonte: Autor

Mapeou-se como oportunidades de pesquisa os seguintes temas:

- Análise da influência de variáveis subjetivas em atividade de melhoria contínua, tais como liderança em empresas com outros sistemas de qualidade além da ISO 9000 (OPRIME; MENDES; PIMENTA, 2010, TANAKA; MUNIZ JR.; FARIA NETO, 2012)
- Investigação de motivações para a certificação (FERTIG; ZEITZ; BLAU, 2009)
- Análise da influência da liderança em diferentes estruturas de equipe (ZACCARO; RITTMAN; MARKS, 2001).
- Pesquisa da influência das variáveis de contingência, como a definição da estratégia, situação da indústria, do país e o crescimento da empresa (SOUSA; VOSS, 2008)
- Exploração da capacidade de inovação com base neste modelo (porque ele deveria ser menos normativo) e em seguida, comparando-a com os resultados do presente estudo. (YEN-TSANG; CSILLAG; SIEGLER, 2012).

- Avaliação o papel da cultura organizacional nos diferentes perfis de liderança, bem como a interação dos gestores com diferentes perfis, com suas equipes e as partes interessadas no projeto (RALF MULLER; RODNEY TURNER, 2009)

2.2 Qualidade

Os conceitos de qualidade foram se aperfeiçoando, conforme as organizações também evoluíam. Buscava-se reduzir a complexidade para facilitar o entendimento e tornar a qualidade uma rotina nas organizações. O Quadro 4 apresenta a evolução dos conceitos de qualidade no decorrer do tempo.

Quadro 4 - Conceitos de qualidade

Título	Conceito	Autor	Ano
Qualidade baseada no cliente	É a conformidade às necessidades do cliente	CROSBY	1984
	É a adequação ao uso	JURAN	1995
Qualidade baseada no valor	O produto possui a melhor relação custo benefício, ou seja, qualidade consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o consumidor	ISHIKAWA	1986
Qualidade baseada na manufatura	É a conformidade às especificações e aos requisitos, além de não haver defeito, em suma, é a busca do zero defeito	GOLDRATT; FOX	1992
Qualidade na visão gerencial	É a composição total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção de um produto ou serviço pelo qual o mesmo, em uso, atenderá às expectativas do cliente	FEIGENBAUM,	1994
Qualidade baseada no produto	O produto possui algo, que lhe acrescenta valor, que os produtos similares não possuem	JURAM	1995
Qualidade subjetiva	Não sei ao certo o que é qualidade, mas eu a reconheço quando a vejo	ROPKE et al.	1996
	A qualidade só pode ser definida em termos de quem avalia	DEMING	1990
Qualidade baseada na perfeição	É fazer a coisa certa na primeira vez	RÖPKE et al.	1996

Fonte: (HARO, 2001)

O conceito TQM (Total Quality Management) norteia esta análise. A Gestão da Qualidade Total (TQM) tem desempenhado um papel importante no desenvolvimento de práticas de gestão contemporânea. Qualidade é considerado um fator estratégico fundamental para alcançar o

sucesso do negócio (THAI et al., 2006). No princípio, a metodologia de aplicação da garantia da qualidade tinha como característica um alto custo, baixa produtividade, alto índice de falha, atuação somente após a falha concretizada e análise meramente pontual. As responsabilidades estavam sobre a operação, sem que a mesma se sentisse de fato comprometida com os resultados. A operação tinha visão de execução e a gestão da qualidade era basicamente informal, embora estruturas formais pudessem ser encontradas nas grandes fábricas.

Artesãos habilidosos controlavam seu próprio serviço e garantiam a qualidade do que produziam. Supervisores e artesãos eram utilizados para treinar operários não-capacitados e verificar o resultado de seu trabalho. Mais tarde, a atividade de verificação passou a ser desempenhada por inspetores em tempo integral (JURAN, 1997). Mesmo com essa evolução o sistema ainda era falho, pois as ações eram realizadas nas consequências e não tratavam as causas, favorecendo um alto índice de repetitividade de falhas no processo.

Com o aparecimento de conceitos estatísticos, possibilitou-se utilizar processos de inspeção por amostragem, reduzindo os custos operacionais e aumentando a credibilidade do processo. Contudo ainda se mantinha a responsabilidade sobre a operação e as ações, apesar de aplicadas sobre a causa, ainda tinham aplicações pontuais. Com a introdução do conceito de Requisitos de garantia da qualidade a responsabilidade passou a ser no campo tático da organização, de forma preventiva e sobre as causas potenciais.

Apesar da evolução para uma visão sistêmica, essa visão era fechada sobre o fato ocorrido. O conceito mais atual que predomina atualmente está fundamentado na gestão estratégica da organização, atua de forma preditiva, as ações impactam o negócio e a visão é sistêmica contingencial. Dessa forma obtém-se grande confiabilidade, sustentabilidade, custos adequados, produtividade e impacto positivo no negócio.

Segundo Ezequiel, (1996), é possível apresentar um resumo da evolução da qualidade, que mostra a época aproximada relacionando com a forma com que o sistema de qualidade era garantido. Conforme é apresentado no Quadro 5, se observa variações que ocorreram no passar do tempo entre a responsabilidade, atitude da gerência, onde a ação deveria ser tomada e como era a visão sobre o aspecto da qualidade.

Quadro 5 - Evolução da Garantia da Qualidade

Época aproximada	Garantia da Qualidade por:	Responsabilidade do nível	Atitude da Gerência	Ação	Visão
1900 até 1930	Inspeção 100%	Operacional	Reativa	Sobre o produto atuando no efeito	Pontual
1925/30 até 1945/50	Controle estatístico de processo inspeção por amostragem	Operacional	Corretiva	Sobre os processos nas causas reais	Pontual
1945/50 até 1980/85	Requisitos de Garantia da Qualidade	Tático	Preventiva	Sobre sistema nas causas potenciais	Sistêmica fechada
A partir de 1980/85	Gestão Estratégica (TQM)	Estratégico	Preditiva	Sobre o negócio	Sistêmica contingencial

Fonte: (EZEQUIEL, 1996)

As normas de sistemas de qualidade indicam a necessidade de padronização de conceitos de qualidade e a aplicação ordenada desses conceitos dentro da organização. Com o crescimento da importância da aplicação das normas e certificação por organismos credenciados, percebeu-se uma nova demanda por normas mais específicas em relação ao ramo de atividade.

Considerando a área industrial encontramos diversas normas que atendem ambientes específicos com significados pertinentes as suas aplicações. O Quadro 6 indica algumas normas de sistemas de qualidade, aplicadas em diversas áreas industriais.

Quadro 6: Normas de sistemas de qualidade.

ÁREA	NORMA	SIGNIFICADO DA NORMA
Qualidade	Série ISO 9000 (ISO 9001, ISO 9004 e ISO 19011)	Conjunto de normas publicadas que especificam os itens para implementação do sistema de gestão da qualidade.
Tecnologia informação	CMM(US,2000)/BS7799(UK.1998/99)/ISO17799 CMMI(US.2002)	Sistema utilizado para gerenciar a informação de acordo com as políticas baseadas na análise do risco do negócio.
Automotiva	QS9000/ISO/TS16949/ISO/IAOB 1999/CMMI(US.2002)VDA6.3/AVQ EAQF	Normas relacionadas a montadoras de automóveis.
Ambiente	ISO14000.1999/ISO14001.2004	Normas com princípios básicos para desenvolver um sistema de gestão ambiental dentro da empresa.
Segurança saúde	OHSAS18001:1999(UK) / SMS2002) COOL PROGRAM (SINGAPURA:2003	Normas direcionadas à saúde e segurança do trabalhador.
Segurança alimentar	HACCP (DINAMARCA 1994) / BRC (UK,1998) / SQF20000 (SUIÇA) / ISO22000:2005	Sistema de higiene e segurança alimentar de acordo com métodos e regulamentos específicos.

Fonte: Internet, adaptado de <http://gestao-de-qualidade.info/normas-iso.html>.

Normas de qualidade relevantes evidenciam a importância do envolvimento da alta direção no processo de certificação. As normas QS 9000, AVSQ, EAQF, VDA e a ISO TS 16949 são específicas para o setor automotivo, porém a série ISO é empregada em outros setores (químico, eletrônico, etc.). Todas elas dão importância a atuação da alta administração, colocando a responsabilidade da mesma como requisito de certificação. O Quadro 7 mostra a relação entre normas nos requisitos e as descrições que envolvem a alta administração nas normas ISO 9001:2015, ISO TS 16949 e VDA 6.3.

Quadro 7 - Relação dos requisitos que envolvem a alta administração e as normas ISO e VDA

Norma	Setor	Requisito	Descrição
ISO 9001/2015	Todos	5.-Liderança.5.1.-Comprometimento da direção. 5.2-Liderança e comprometimento. 5.3-Política da qualidade. 5.4-Funções, responsabilidades E autoridades organizacionais.	A Alta Direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento, com a implementação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia.
VDA 6.3/2010	Automotivo	6.1.1.-foram atribuídas ao pessoal responsabilidades e competências quanto à supervisão da qualidade do produto e do processo?	A cooperação em programas de aprimoramento. A auto inspeção por parte do funcionário. A liberação do processo (liberação/controle da primeira unidade/controle da última unidade). O controle do processo (interpretação de cartas de controle). A competência para determinar uma interdição
ISO/TS 16949/2009	Automotivo	5. Responsabilidade da direção 5.1 Comprometimento da direção	Consolidação do sistema de qualidade por meio do comprometimento. Administração X Direção. Comunicação para conscientização. Estabelecimento da política de qualidade, de objetivos e de condução da análise crítica pela direção.

Fonte: Autor

O termo qualidade possui uma definição intuitiva, gerada pela utilização da palavra no cotidiano das pessoas. Desta forma, sintetizar uma definição técnica única para a palavra qualidade torna-se uma tarefa crítica, visto que é um termo abrangente; dinâmico e de domínio público (PALADINI, 2004).

Durante alguns anos a certificação de uma empresa pela norma ISO série 9000 foi considerada a panaceia para todos os males relacionados à qualidade dos produtos comercializados. Todavia, algumas montadoras não viam as coisas dessa maneira, a alemã Mercedes-Benz, por exemplo, não se sentia confortável com o certificado ISO 9000 como garantia de que os produtos adquiridos de seus fornecedores estivessem isentos de problemas.

A Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) – ou Associação da Indústria Automobilística Alemã – foi criada em 1901, na cidade de Eisenach, Alemanha. A mesma tem como filosofia que “Os problemas de qualidade e da gestão de qualidade não são, em primeira

análise, de natureza técnica, mas em muitos casos, condicionados pela administração, organização e estruturas” (DAIMLER, 2008).

A normatização promove os interesses da indústria montadora e obriga esses a possuírem uma certificação com base no sistema da qualidade automotivo alemão, denominada VDA 6, a qual deveria ser obtida a partir de uma auditoria de segunda parte, ou seja, conduzida pela própria montadora

A visão que as montadoras tinham era de que o sistema da qualidade com base na ISO 9000 apenas padronizava conceitos e documentação, contudo os requisitos relacionados ao produto e ao processo não eram do todo garantidos. Na realidade o que as montadoras buscavam era a adequação ao uso, conforme pregava (JURAN, 1995), e a melhoria contínua, com ênfase na prevenção do defeito e na redução de variações e desperdícios em toda a cadeia de fornecimento.

Todas as grandes montadoras da área automobilística possuem, ou tomam como base normas específicas para o sistema da garantia da qualidade que não a norma ISO 9000. O que se observa é que as normas de qualidade específicas para a indústria automotiva surgiram dentro de polos produtivos ou regiões, para tanto temos nas montadoras de origem norte americanas a aplicação da QS 9000, já montadoras originárias da França aplicam a EAQF, as montadoras italianas aplicam a AVQS e as alemãs a VDA 6.3.

O Quadro 8 a seguir exemplifica algumas montadoras e as normas que aplicam para certificação da qualidade exigida aos seus fornecedores.

Quadro 8 - Normas de Sistema da Qualidade exigidas pelas diferentes montadoras

MONTADORA	NORMA DE SISTEMA DA QUALIDADE EXIGIDO
Chrysler - Ford - General Motors (Estados Unidos)	QS-9000
Fiat (Itália)	AVSQ
Citroen - Peugeot - Renault (França)	EAQF
Audi - Mercedes-Benz - Volkswagen (Alemanha)	VDA.

Fonte: (BQI 1998)

É objeto do estudo, está na análise dos requisitos da norma VDA, que apresentam direcionamentos para a alta direção e aplicações do conceito de liderança.

A VDA é exigida aos fornecedores da indústria automobilística cujos clientes fazem parte da Associação de Fabricantes para a Indústria Automobilística alemã. Publicada pela 1ª vez em 1991 em forma de um questionário de avaliação dos sistemas da qualidade, com base na norma

ISO 9004. A forma como foi idealizada, trouxe uma excelente repercussão, até mesmo fora do setor automobilístico, em âmbito internacional.

Os fornecedores são geralmente avaliados com base em critérios predeterminados. De acordo com Nenadál, (2006) esses critérios podem incluir a eficácia do sistema de gestão da qualidade, tempo de entrega, condições de pagamento, o índice do custo total, e muitos outros. Não há dúvida de que os bons resultados corporativos são em grande parte condicionados pela adequada escolha de fornecedores e relações mutuamente benéficas.

A prática demonstrou que a VDA não só serve ao propósito de preparação e execução de auditorias internas, mas também como melhor instrumento auxiliar na preparação para uma certificação, já que expõe os requisitos exigidos na forma de perguntas de fácil interpretação.

Na 3ª edição (1996), a VDA adequou-se a revisão da norma ISO 9000 e incorporou exigências impostas por outras montadoras em matéria de regulamento, ou seja, buscou um realinhamento com alguns conceitos da EAQF (França) e QS-9000 (EUA). Isso foi feito para que os resultados das auditorias por esses três requisitos pudessem ser comparáveis (MENDONÇA, 1998).

Foram implementadas correções e atualizações por meio de sugestões de usuários e de seminários de auditores, como a divisão do questionário em duas partes: uma enfocando à Direção da empresa e outra dando ênfase aos Produtos e Processos.

Por ser uma norma que mantém critérios rígidos de padronização, sua aplicação permite alcançar altos níveis de qualidade e excelência operacional, fatores exigidos na certificação (VERBAND DER AUTOMOBILINDUSTRIE e QMC - Quality Management Center, 1998).

A norma estabelece condutas de qualidade em toda a organização, gera comportamentos padronizados, cultura de qualidade e contribui diretamente para estabelecer produtos e serviços de qualidade.

A cultura de qualidade favorece a gestão dos processos e garante níveis de qualidade percebidos pelo cliente. Existe uma relação entre a qualidade do serviço, a lealdade e a preferência do cliente (BOULDING et al., 1993).

Com processos bem definidos e padrões estabelecidos, os resultados de qualidade passam a ser rotina na organização. Os gestores agregam valor a seu cargo e aos processos da empresa.

Os processos segundo os padrões da norma VDA permitem às pessoas maior garantia de sucesso em seu trabalho. Com isso, o gestor, que antes precisava “tomar conta” do processo, passa a interagir com a equipe para a garantia da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

A norma VDA é formada por 9 volumes, no caso do estudo, o foco está no volume 6, parte 3, onde são apresentados os requisitos que devem ser atendidos pela organização auditada. Estes

requisitos estão descritos em forma de questionamentos feitos à organização que está sob processo de auditoria. As respostas devem ser avaliadas por meio das evidências que comprovam a robustez do sistema de qualidade que passa pelo processo de avaliação (VERBAND DER AUTOMOBILINDUSTRIE e QMC - Quality Management Center, 1998).

O Quadro 9 apresenta os requisitos referentes à norma VDA que estão relacionados no Quadro 7, que tem interface com o tema liderança e responsabilidade da alta direção.

Quadro 9 - Requisitos relevantes para a liderança na norma VDA 6.3

Requisito	Descrição
PARTE 2	GERENCIAMENTO DE PROJETO
P2.1	A organização do projeto (gerenciamento do projeto) foi estabelecida e as tarefas e competências do gerente de projeto e dos membros da equipe foram definidas?
P2.4	A organização do projeto assegura no projeto o gerenciamento de alterações?
P2.5	As pessoas responsáveis na organização e junto aos clientes estão integradas no serviço de processamento das alterações?
PARTE 4	REALIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO E DO PROCESSO
P4.3	Os recursos humanos existem e foram qualificados?
PARTE 5	GERENCIAMENTO DOS FORNECEDORES
P5.7	Os funcionários estão preparados para as respectivas tarefas e as responsabilidades estão definidas?
PARTE 6	ANÁLISE DE PROCESSO / PRODUÇÃO
P6.3.1	Responsabilidades e competências para supervisão da qualidade do produto/processo foram delegados aos colaboradores?
P6.3.2	Os colaboradores estão qualificados para cumprir as tarefas exigidas e suas qualificações estão sendo mantidas?
P6.3.3	Existe um plano de utilização dos recursos humanos?
P6.4.3	Os postos de trabalho e de teste estão adequados para as exigências?
PARTE 7	ATENDIMENTO AO CLIENTE / SATISFAÇÃO DO CLIENTE / SERVIÇOS
P7.2	O atendimento ao cliente está sendo garantido?
P7.6	Os funcionários estão qualificados para as respectivas tarefas e as responsabilidades estão definidas?

Fonte: (VDA 6.3/2010).

Na visão moderna de gestão, a norma contribui para agregar valor ao produto ou serviço. Segundo Dick, (2000) uma melhor qualidade tem uma relação positiva e consistente em um

melhor desempenho da empresa. Os fatores essenciais para o sistema da garantia da qualidade são, controle de processos eficazes, controle de qualidade e melhor qualidade de conformidade.

Cultura organizacional engloba padrões de comportamento que compreendem as manifestações físicas observáveis e padrões de atividade. Uma norma que é aplicada gera padronização, melhoria constante, inovação e qualidade, fatores que influenciam na cultura da organização.

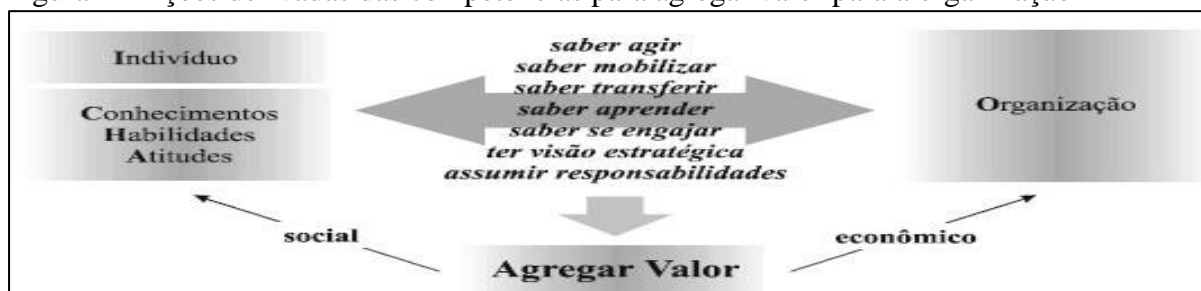
2.3. Competências Gerenciais

2.3.1 Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

A primeira e mais influente tipologia genérica de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes foi desenvolvida por Bloom e colegas dos anos 1960 (BLOOM, 1976; BLOOM; HASTINGS; MADAUS, 1971, BLOOM; MESIA; KRATHWOHL, 1964) para utilização em estabelecimentos de ensino. Geralmente conhecida como Bloom's taxonomia, que se baseia em três domínios de atividades educacionais: cognitiva, afetivo e psicomotor (que foi adicionado mais tarde). O domínio cognitivo refere-se à capacidade intelectual (conhecimento), o domínio afetivo refere-se a área emocional (atitudes), enquanto o domínio psicomotor está relacionado a forma de realização (habilidades). Essa taxonomia é muito influente no mundo dos formadores que frequentemente referem-se a estes como CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). Esse conceito relaciona-se com os resultados da aprendizagem, uma vez que define o que os indivíduos devem ter adquirido, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, após o processo de formação (WINTERTON et al., 2006).

A Figura 1 ilustra a dinâmica deste processo agregando valor econômico e social a organização segundo interpretação de Fleury; Fleury (2001).

Figura 1 - Ações derivadas das competências para agregar valor para a organização



Fonte: (FLEURY; FLEURY, 2001).

Considerando este conceito, a competência é definida como um saber agir de forma responsável, segundo uma autoridade estabelecida e reconhecida pelas pessoas, implicando em ter a capacidade de comprometer e mobilizar pessoas para o objetivo proposto. É a capacidade de dar direcionamento às pessoas para garantir o alinhamento das ações relacionadas aos objetivos propostos. Consiste em ser capaz de integrar, transferir conhecimentos, obter recursos e demonstrar habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para melhor entendimento desse conceito de competência apresentado por (FLEURY; FLEURY, 2001). É preciso analisar com mais detalhe as definições por meio dos verbos de ação que foram citados. São eles: saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber se engajar, ter visão estratégica e assumir responsabilidades. O Quadro 10 ilustra a definição de cada uma destas competências considerando os conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme estabelecido por (BLOOM, 1976; BLOOM; HASTINGS; MADAUS, 1971; BLOOM; MESIA; KRATHWOHL, 1964).

Quadro 10 - Definições das competências identificadas.

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Saber agir:	Saber o que e o por que faz, saber julgar, escolher e decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia, mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos, comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer, entender o negócio da organização, o seu ambiente identificando oportunidades e alternativas

Fonte: (LE BOTERF, 2000).

Para embasamento sobre competências, outro conceito considerado no presente trabalho é o de Dimensões (DULEWICZ; HIGGS, 2006), apresentados a seguir.

Os conceitos de competência baseados em dimensões complementam os conceitos baseados em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), pois além de exemplificar conceituam em um nível mais detalhado o significado de cada dimensão.

2.3.2 Dimensões da Competência

O estudo realizado por (DULEWICZ; HIGGS, 2006) com uma extensa revisão das teorias existentes e suas ferramentas de avaliação possibilitou criar o conceito das dimensões de competências.

Dimensão 1: Competência Intelectual

1. Análise crítica e julgamento:

O líder reúne informações a partir de uma vasta gama de fontes, sondando os fatos, identificando vantagens e desvantagens. Juízos de consciência e tomadas de decisões, bem como o impacto de quaisquer suposições feitas.

2. Visão e imaginação:

O líder é imaginativo e inovador. Ele tem uma visão clara do futuro e é capaz de prever o impacto das mudanças sobre a implementação, potenciais problemas e as realidades comerciais.

3. Perspectiva estratégica:

O líder está ciente das questões e implicações mais importantes. Ele equilibra considerações de curto e longo prazo e identifica oportunidades e ameaças.

Dimensão 2: Competências gerenciais

4. Gestão de recursos:

O líder organiza recursos e coordena-os de forma eficiente e eficaz. Ele estabelece objetivos claros e converte metas em planos de ação a longo prazo.

5. Comunicação envolvente:

O líder envolve-se com o outro e ganha o seu apoio por meio de uma comunicação sob medida para cada público. Ele é acessível e disponível.

6. Empowering:

O líder dá aos subordinados autonomia e encoraja-os a assumir desafios, para resolver problemas e desenvolver sua própria responsabilidade.

7. Desenvolver:

O líder incentiva os outros a assumir cada vez mais tarefas exigentes, funções e responsabilidades. Ele desenvolve competências nos outros e investe tempo e esforço em treiná-los.

8. Realização:

O líder mostra uma determinação inabalável para alcançar os objetivos e implementar decisões.

Dimensão 3: Competências emocionais

9. Autoconhecimento:

O líder está ciente dos seus próprios sentimentos, e é capaz de reconhecê-los e controlá-los.

10. Resiliência emocional:

O líder é capaz de manter o desempenho consistente em uma gama de situações. Ele mantém o foco no curso das ações e na necessidade de obter resultados, mesmo em fase crítica dos seus desafios pessoais.

11. Intuição:

O líder chega a decisões claras e é capaz de dirigir a sua execução em face de informações incompletas ou ambíguas usando tanto o racional como percepções "emocionais".

12. Sensibilidade interpessoal:

O líder está ciente, e tem em conta as necessidades e percepções dos outros na tomada de decisões, a fim de propor soluções para problemas e desafios.

13. Influência:

O líder pode persuadir os outros a mudar o ponto de vista, com base na compreensão da sua posição e o reconhecimento da necessidade de ouvir esta perspectiva. É capaz de proporcionar uma base racional para a mudança.

14. Motivação:

O líder tem unidade e energia para alcançar resultados claros e causar um impacto.

15. Engajamento:

O líder mostra compromisso claro para um curso de ações em face dos desafios e palavras para incentivar os outros e apoiar a orientação escolhida.

Usando essas dimensões foram identificados por (DULEWICZ; HIGGS, 2006) três perfis de liderança para projetos de mudanças organizacionais, por eles classificados como:

1. Objetivo orientado: um estilo focado na entrega de resultados claramente entendidos num contexto relativamente estável.

2. Envolvimento: ser um estilo para as organizações de transição que enfrentam significativa, mas não necessariamente radical, mudança de seu modelo de negócio ou modo de trabalho.

3. Engajamento: um estilo baseado na capacitação e envolvimento no contexto altamente transformacional. Esse estilo de liderança é focado na produção de mudança radical pelo envolvimento e compromisso.

O Quadro 11 identifica quais os níveis (baixo, médio e alto), que as competências exigem para que possam ser incrementadas de forma eficaz.

Quadro 11 - Relação das dimensões de competências

Grupo	Competência	Objetivo orientado	Envolvimento	Engajamento
Intelectual	1. Análise crítica e julgamento	Alto	Médio	Médio
	2. Visão e imaginação	Alto	Alto	Médio
	3. Perspectiva estratégica	Alto	Médio	Médio
Gerencial	4. Gestão de recursos	Alto	Médio	Baixo
	5. Comunicação envolvente	Médio	Médio	Alto
	6. Empowering	Baixo	Médio	Alto
	7. Desenvolvimento	Médio	Médio	Alto
	8. Realização	Alto	Médio	Médio
Emocional	9. Autoconhecimento	Médio	Alto	Alto
	10. Resiliência emocional	Alto	Alto	Alto
	11. Intuição	Médio	Médio	Alto
	12. Sensibilidade interpessoal	Médio	Médio	Alto
	13. Influência	Médio	Alto	Alto
	14. Motivação	Alto	Alto	Alto
	15. Engajamento	Alto	Alto	Alto

Fonte: (DULEWICZ; HIGGS, 2006)

A análise das competências e do perfil de liderança é importante para traçar um paralelo com as atitudes necessárias para melhoria contínua da norma e os princípios estabelecidos por ela.

O estudo de trabalhos sobre normas de qualidade e a relação destas com os conceitos de liderança, modelos de gestão e competências gerenciais permitem entender o contexto e as particularidades dos comportamentos gerenciais, na implantação do sistema de qualidade. Essa

relação deu subsídios para o questionário. Os argumentos demonstram a importância, do perfil de liderança adequado da alta administração da empresa, durante o processo de certificação e principalmente na melhoria contínua do sistema de qualidade. O Quadro 12 demonstra isso e apresenta outros autores cujos trabalhos tratam destes temas.

Quadro 12 - Adaptação dos conceitos DULEWICZ; HIGGS, (2005) e LE BOTERF, (2000)

Grupo	Competência	Gestão	Conhecimentos Habilidades Atitudes
Intelectual	Análise crítica e julgamento	A liderança e o Sistema de Qualidade no Planejamento Estratégico O Planejamento Estratégico é o processo de elaboração da estratégia, no qual se defini a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).	Saber agir
	Visão e imaginação		Ter visão estratégica
	Perspectiva estratégica		Ter visão estratégica
Gerencial	Comunicação envolvente	A liderança diante da Gestão de Recursos para o Sistema de Qualidade Um aspecto importante em relação aos recursos é a utilização destes com base na experiência e conhecimento (aplicável a descoberta e exploração de oportunidades) que estão relacionados ao desempenho e melhoria dos resultados da empresa (WIKLUND; SHEPHERD, 2003).	Saber comunicar
	Gestão de recursos		Saber mobilizar recursos
	Empowering		Saber mobilizar recursos
	Desenvolvimento		Saber aprender
	Realização		Saber engajar-se e comprometer-se
Emocional	Autoconhecimento	A Liderança e a Gestão do Processo de Produção Criar valor para os seus stakeholders é um dos traços mais característicos do conceito de gestão da qualidade. Esta focalização no campo da qualidade competitiva encoraja uma abordagem de processo de produção para gestão da qualidade (BIAZZO; BERNARDI, 2003).	Saber agir
	Resiliência emocional		Saber assumir responsabilidades
	Intuição		Saber comunicar
	Sensibilidade interpessoal		Saber aprender
	Influência		Saber mobilizar recursos
	Motivação		Saber mobilizar recursos
	Engajamento		Saber assumir responsabilidades

Fonte: Autor

O Quadro 12 apresenta a relação estabelecida entre conceitos de DULEWICZ; HIGGS, (2005) e LE BOTERF, (2000).

Após a análise sobre os conceitos de qualidade, liderança e competências, é possível fazer uma relação entre esta análise e os quesitos da norma VDA 6.3 que foram destacados por terem relação direta com a questão de competências e perfis de liderança. Com isso é possível identificar quais as ações identificadas por (FLEURY; FLEURY, 2001) se relacionam com os itens da norma.

Quadro 13 - Adaptado das competências por Le Boterf, (2000) e requisitos da norma VDA.

Competência gerenciais identificada nos requisitos da norma VDA 6.3, que se relacionam com os verbos de ação descritos por Le Boterf, (2000). Os pontos centrais das questões, estão sublinhados.	Saber agir	Saber mobilizar recursos	Saber comunicar	Saber aprender	Saber engajar-se e	Saber assumir responsabilidade	Ter visão estratégica
Gerenciamento de Projetos, questão 1 (P2.1) A organização do projeto (gerenciamento do projeto) foi estabelecida e <u>as tarefas</u> e competências do gerente de projeto e dos membros da equipe <u>foram definidas</u> ?			X				
Gerenciamento de Projetos, questão 4 (P2.4) A organização do projeto <u>assegura</u> no projeto o <u>gerenciamento de alterações</u> ?						X	
Gerenciamento de projetos, questão 5 (P2.5). As pessoas responsáveis na organização e junto aos clientes estão <u>integradas no serviço de processamento das alterações</u> ?				X			
Execução do Desenvolvimento de Produto e de Processo, questão 3 (P4.3). Os <u>postos de trabalho</u> e de teste estão <u>adequados</u> para as exigências?		X					
Gerenciamento de Fornecedores, questão 7 (P5.7). Os <u>funcionários</u> estão <u>preparados</u> para as respectivas tarefas e as <u>responsabilidades</u> estão <u>definidas</u> ?						X	
Análise de Processo e Produção, questão 3.1 (P6.3.1). <u>Responsabilidades e competências para supervisão</u> da qualidade do produto/processo foram delegados aos colaboradores?						X	
Análise de Processo e Produção, questão 3.2 (P6.3.2). Os colaboradores estão <u>qualificados para cumprir as tarefas</u> exigidas e suas qualificações estão sendo mantidas?				X			
Análise de Processo e Produção, questão 3.3 (P6.3.3). Existe um <u>plano de utilização dos recursos humanos</u> ?							X
Atendimento ao Cliente, Satisfação do Cliente, Serviço, questão 2 (P7.2). O <u>atendimento ao cliente está sendo garantido</u> ?	X						

Fonte: Autor

O Quadro 13 demonstra que os requisitos da norma quando confrontados com os verbos de ação descritos por Le Boterf, apresentam um ou mais relacionamentos. A comunicação eficaz contribui para o entendimento de que determinados requisitos da norma devem estabelecer as tarefas e competências do gerente de projeto e dos membros da equipe. Em situações em que os projetos devem passar por alterações o gerenciamento destas alterações deve ser assumido para garantir que sejam acompanhadas corretamente. O engajamento é um fator que garante a integração dos clientes nas necessidades de alterações no projeto. Os recursos de produção devem ser adequados para que as pessoas possam se preparar para assumir suas responsabilidades sobre a supervisão da qualidade e capacitação para aprender sobre suas tarefas. Os recursos humanos devem ser aprimorados e aproveitados na sua capacidade de realização sabendo agir para garantindo o atendimento pleno ao cliente.

2.4 O planejamento estratégico, a gestão e a melhoria contínua da certificação.

O Planejamento Estratégico é o processo de elaboração da estratégia, no qual se define a situação da organização no ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).

Segundo Carvalho; et. al., (2008), o planejamento estratégico consiste em consolidar os Valores da organização, entender a Missão, definir a Visão, identificar os Objetivos e estabelecer as Metas, gerando as ações que devem ser executadas e a maneira como devem ser monitoradas (indicadores). O Planejamento Estratégico é crucial para o sucesso da organização, e a responsabilidade deste planejamento assenta sobretudo nos gestores de topo, dado o nível de decisões que é necessário tomar.

Na generalidade o planejamento pode ser dividido em três níveis:

- Planejamento estratégico.
- Planejamento tático.
- Planejamento operacional.

A visão, missão, objetivos e valores permitem conhecer o "para onde se quer ir" enquanto a restante estratégia permite resposta ao "por onde se pretende ir". A relação da alta direção com o processo de certificação deve começar na elaboração do planejamento estratégico. É nele que são definidas todas as ações que a organização deve tomar, no sentido de alcançar seus objetivos como instituição. Mullane, (2002) argumentou que missão e visão são úteis para operações práticas do dia-a-dia. Isso demonstra que deve fazer parte da cultura das organizações, da mesma forma, a cultura de qualidade, em função da amplitude de sua preparação e dos investimentos demandados.

Normalmente, a certificação é uma exigência dos clientes, que esperam receber produtos com garantia de qualidade, preços atrativos em prazos adequados, fatores que acreditam serem garantidos por uma certificação de qualidade. Ao identificar a necessidade de uma certificação de qualidade, a alta direção precisa se comprometer com a implantação e melhoria contínua desta.

A importância da alta administração atuar como uma alavanca de mudanças para melhorar a qualidade, reside na sua capacidade de direcionar a organização para estabelecer uma cultura voltada para a mudança, por meio de seus vários sistemas de tomada de decisão. Isso se torna possível quando as competências de gestão da alta administração e as iniciativas pessoais utilizadas para combinar recursos de forma produtiva na busca de melhores resultados (MOHAMMAD, 2006).

Mais especificamente na área automotiva, a certificação é considerada uma obrigação dos fornecedores, a não adequação significa a perda da qualidade de fornecedor, ficando este impedido de ofertar produtos para as montadoras. Diante deste cenário, o profissional que responde como representante da direção da organização, e do sistema de qualidade, deve dar importância à certificação, sendo necessário o engajamento com a mudança. Todos os membros da alta direção devem apropriar-se deste objetivo sem restrições e iniciar o processo de mudança importante para a organização buscar a certificação.

Uma das questões que deve ser bem avaliada no momento da decisão de iniciação do processo de certificação, durante o planejamento estratégico, é sobre a definição dos recursos necessários para o processo de preparação para a certificação. Um aspecto importante em relação aos recursos é a utilização destes com base na experiência e conhecimento (aplicável a descoberta e exploração de oportunidades) que estão relacionados ao desempenho e melhoria dos resultados da empresa (WIKLUND; SHEPHERD, 2003).

É preciso considerar que um processo para uma certificação deve provocar uma mudança de cultura na organização, pois um sistema de qualidade pressupõe que todos da organização estejam alinhados em um mesmo sentido. Considerando a necessidade de um perfil de liderança adequado para este processo, pode-se relacionar os conceitos apresentados anteriormente; de liderança, de modelo de gestão e competências para criar um paralelo das definições com a aplicação nas diversas áreas da organização.

O campo da gestão estratégica de recursos humanos tem desfrutado de uma notável ascendência durante as duas últimas décadas, tanto como literatura acadêmica como prática (BECKER; HUSELID, 2006). Este conceito indica que para se alcançar os resultados esperados para a organização é importante estabelecer mecanismos na área de RH, que busquem desenvolver as competências relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes, capazes de garantir a melhoria contínua do sistema de qualidade.

Os recursos humanos são a base para qualquer processo de desenvolvimento da organização, isso não é diferente quando se refere a implantação de um sistema de qualidade. Em um primeiro momento o foco está justamente na alta direção, haja visto que justamente ela que deverá desencadear o processo de certificação e garantir sua melhoria contínua. O RH deve realizar a análise de descritivo de posto, elaborar o plano de treinamento e estabelecer o processo de avaliação de desempenho, alinhado a todas as áreas da organização, visando criar as competências necessárias para que a certificação seja alcançada e mantida. Resultados impressionantes foram alcançados pelas empresas líderes japonesas como consequência de uma

busca contínua de melhorias de qualidade desde 1950 (DAHLGAARD; MI DAHLGAARD-PARK, 2006).

O plano de treinamento deve contemplar as competências necessárias à alta direção e qual o perfil de liderança adequado. Após o entendimento destas competências e do perfil adequado, deve-se realizar o mapeamento dos perfis atuais tanto da alta direção como dos outros gestores da organização. O cruzamento entre perfil adequado e perfil atual vai dar subsídio para estruturar o plano de treinamento direcionado aos líderes da organização. Este processo necessita de recursos para treinamentos e se a organização não tiver estrutura precisa recorrer a consultores. Além do treinamento para as lideranças, é preciso que toda a organização se prepare para a certificação, portanto é preciso um plano de treinamento e comunicação que contemple toda a organização. Como o sistema de qualidade precisa ser monitorado, o RH deve traçar planos de treinamentos específicos para qualificar pessoas, que serão capazes de manusear instrumentos de medição e realizar auditorias do processo. É fundamental que haja um plano de treinamento de funcionários com atualizações periódicas para definir objetivos do SGA, responsabilidades e riscos (CHRISTINI et al., 2004).

Todas estas medidas precisam ser analisadas e os recursos necessários para que sejam aplicadas devem ser disponibilizados. Neste sentido pode-se relacionar a importância do alinhamento entre liderança e competências gerenciais para prover o ambiente adequado às pessoas, que devem fazer parte do perfil de liderança na melhoria contínua do sistema de qualidade.

A área de qualidade deve ser o motor do sistema de qualidade, isso significa dizer que é necessário fazer com que o processo esteja alinhado com as especificações dos clientes garantindo que este não seja afetado em suas necessidades, não só de qualidade, mas de prazo e preço.

Gestão da qualidade é uma filosofia de gestão holística que busca a melhoria contínua em todas as funções de uma organização, e isso só pode ser alcançado se o conceito de qualidade total é utilizado na aquisição de recursos para o atendimento ao cliente após a venda (KAYNAK, 2003). Além de ser o motor do sistema de qualidade, também é responsável pelo monitoramento do processo e garantia da qualidade para o cliente. Para que possa realizar este papel são precisos equipamentos capazes de medir o nível de qualidade fabricado. Estes equipamentos precisam ser certificados e necessitam de calibração que garanta que suas medições estão dentro dos padrões internacionais. Todos os recursos necessários para que a qualidade seja capaz de monitorar o processo devem ser analisados para que os investimentos estejam disponibilizados no momento adequado.

As práticas de gestão de qualidade e infraestrutura que envolvem a alta administração tais como treinamento e relações humanas afetam o desempenho da organização por meio dos resultados de qualidade, nomeadamente: fornecedores, qualidade do produto, design de serviço e gestão de processo.

A produção é responsável pela execução do produto, portanto o nível de qualidade é resultante do rigor sobre a metodologia de fabricação que garante a padronização (nível de qualidade), os prazos e os custos. Criar valor para os seus stakeholders é um dos traços mais característicos do conceito de gestão da qualidade. Esta focalização no campo da qualidade competitiva encoraja uma abordagem de processo de produção para gestão da qualidade (BIAZZO; BERNARDI, 2003).

Para que possa garantir os resultados esperados, além de pessoas treinadas, necessita-se de recursos de produção, como equipamentos, máquinas e dispositivos disponíveis no momento da execução do produto. Estes investimentos devem ser avaliados durante a elaboração do plano de certificação.

O sistema de qualidade contempla o processo ainda na fase do projeto, isso significa que os recursos necessários para o desenvolvimento do produto devem estar disponíveis no momento adequado, os principais recursos são: qualificação técnica das pessoas, equipamentos capazes de oferecer resultados precisos nos projetos de desenvolvimento de produtos.

À medida que mais organizações adotam abordagens de gerenciamento de projetos e a demanda por gerentes de projeto cresce, há cada vez mais interesse na competência dos gerentes de projeto e em normas para o desenvolvimento e avaliação de competência de gerenciamento de projeto. Padrões de gerenciamento de projetos estão sendo usados extensivamente em todo o mundo em metodologias de gerenciamento de projetos corporativos de treinamento e desenvolvimento, programas de certificação profissional e no pressuposto de que existe uma relação positiva entre padrões e desempenho eficaz no local de trabalho (CRAWFORD, 2005).

O controle sobre os insumos, dentro de um sistema de qualidade, deve ser preciso. Para isso é necessário investir em treinamento, equipamentos de controle de estoque e organização física de estoque. É preciso garantir o abastecimento para a produção, no tempo certo, nas quantidades adequadas e com rastreabilidade.

Gestão da cadeia de suprimentos tornou-se uma ferramenta estratégica significativa para as empresas que se esforçam para melhorar a qualidade, serviço ao cliente e sucesso competitivo (CHOON TAN et al., 2002).

Além do controle financeiro, a área de finanças deve acompanhar a distribuição de recursos e a correta utilização destes, garantindo aplicação eficiente destes recursos. A área financeira

deve avaliar os investimentos para analisar a viabilidade econômica ainda no processo de planejamento estratégico quando este tratar do programa de certificação. As empresas com melhores gestores terão maiores retornos a longo prazo, uma vez que melhores gestores são propensos a escolher melhores projetos com um VPL (valor presente líquido maior para qualquer escala dada) e implementá-los mais habilmente, com maior qualidade de gestão (CHEMMANUR; PAEGLIS, 2005).

A análise sobre os recursos necessários à certificação deve ser realizada no início do processo e monitorada constantemente, para que não fuja do escopo que foi traçado, evitando que o sistema de qualidade não seja implantado de forma plena. Auditorias internas da qualidade devem ser utilizadas não apenas para verificar a adesão ao que foi definido no sistema de qualidade, mas também para explorar oportunidades de melhoria contínua. (CHIN et al., 2000).

Negligenciar a análise dos recursos pode significar o impedimento do processo de certificação e isso gera mais necessidade de recursos, que muitas vezes não estarão disponíveis.

Considerando que um processo produtivo alinha todos os recursos da organização no objetivo de oferecer ao cliente o produto ideal, não se pode deixar de considerar os recursos necessários para manter o funcionamento dos equipamentos, visando garantir que estejam disponíveis, em condições ideais de utilização. A área de manutenção precisa de equipamentos de monitoração, de ajustes e da garantia de que os reparos não interferirão nas especificações do produto. Estes recursos precisam ser analisados, pois podem comprometer os resultados caso as máquinas e equipamentos não estejam em condições ou estejam fora das especificações. Segundo Chemmanur; Paeglis, (2005), as empresas com melhor reputação de gestão de qualidade são capazes de atrair mais investidores institucionais.

Quadro 15 Análise da relação entre competências, ações da liderança e VDA.

VDA	Ação da Liderança	Competências (Le Boterf)
Análise de Processo e Produção, questão 3.1 (P6.3.1). Responsabilidades e competências para supervisão da qualidade do produto/processo foram delegados aos colaboradores?	Sistema de Qualidade no Planejamento Estratégico	Saber assumir responsabilidades
Execução do Desenvolvimento de Produto e de Processo, questão 3 (P4.3). Os postos de trabalho e de teste estão adequados para as exigências?	Gestão de Recursos para o Sistema de Qualidade	Saber mobilizar recursos
Análise de Processo e Produção, questão 3.3 (P6.3.3). Existe um plano de utilização dos recursos humanos?	Gestão de Pessoas para o Sistema de qualidade	Ter visão estratégica
Atendimento ao Cliente, Satisfação do Cliente, Serviço, questão 2 (P7.2). O atendimento ao cliente está sendo garantido?	Gestão da Qualidade	Saber agir
Análise de Processo e Produção, questão 3.2 (P6.3.2). Os colaboradores estão qualificados para cumprir as tarefas exigidas e suas qualificações estão sendo mantidas?	Gestão do Processo de Produção Gestão de Produção	Saber aprender
Gerenciamento de Projetos, questão 1 (P2.1) A organização do projeto (gerenciamento do projeto) foi estabelecida e as tarefas e competências do gerente de projeto e dos membros da equipe foram definidas?	Gestão de Projetos	Saber comunicar
Gerenciamento de projetos, questão 5 (P2.5). As pessoas responsáveis na organização e junto aos clientes estão integradas no serviço de processamento das alterações?	Gestão de Suprimentos	Saber engajar-se comprometer-se
Execução do Desenvolvimento de Produto e de Processo, questão 3 (P4.3). Os postos de trabalho e de teste estão adequados para as exigências?	Gestão Financeira	Saber mobilizar recursos

Fonte: Autor (adaptado de Le Boterf)

O Quadro 15 relaciona os itens da norma VDA, com as responsabilidades da alta direção e as competências segundo Le Boterf, (2001). Esta relação indica que as responsabilidades da alta direção estão previstas pela norma VDA e necessitam de determinadas competências para serem eficientes.

A competência “Saber assumir responsabilidades” (Le Boterf), se relaciona com o requisito 3.1 da norma VDA que define a responsabilidade e competência para a supervisão da qualidade, este requisito indica a importância da ação do líder no sistema de qualidade e planejamento estratégico e sua responsabilidade de atuar com delegação.

A competência “Saber mobilizar recursos” (Le Boterf), se relaciona com o requisito 4.3 da norma VDA, que trata da execução do Desenvolvimento de Produto e de Processo, questão que avalia se os postos de trabalho e de teste estão adequados para as exigências, onde o líder faz a gestão de recursos para que o processo seja executado.

A análise de Processo e Produção, questão 3.3 da norma VDA, é sobre a existência de um plano de utilização dos recursos humanos. Este requisito demonstra a preocupação que a liderança deve ter com sua responsabilidade na gestão de pessoas para garantia do sistema de qualidade. Este requisito se relaciona com a competência do líder em ter visão estratégica e utilizar esta competência para mobilizar pessoas.

O Atendimento ao Cliente, Satisfação do Cliente, Serviço, requisitos da questão 2 (P7.2) da norma VDA tem a preocupação se o atendimento ao cliente está sendo garantido por meio da

ação do líder sobre a gestão de qualidade, significa que ele precisa ter a competência de saber agir para garantia da qualidade e melhoria contínua do sistema de qualidade.

Análise de Processo e Produção, questão 3.2 (P6.3.2) da norma VDA. Os colaboradores estão qualificados para cumprir as tarefas exigidas e suas qualificações estão sendo mantidas. Este quesito identifica a necessidade de a liderança ser capaz de fazer a gestão do processo de produção Gestão de Produção e saber aprender com as experiências e com as pessoas.

O gerenciamento de Projetos, questão 1 (P2.1) da norma, demonstra a importância da organização do projeto (gerenciamento do projeto) e se foram estabelecidas as tarefas e competências do gerente de projeto e dos membros da equipe. O líder deve ser capaz de realizar a gestão de projetos e saber comunicar-se com a equipe para tornar os projetos factíveis.

O gerenciamento de projetos, questão 5 (P2.5) da norma VDA, verifica se as pessoas responsáveis na organização e junto aos clientes estão integradas no serviço de processamento das alterações que envolvem capacitação para gestão de Suprimentos. O líder deve saber engajar-se comprometer-se com o processo de alterações.

A execução do desenvolvimento de Produto e de Processo, questão 3 (P4.3) da norma VDA, avalia se os postos de trabalho e de teste estão adequados para as exigências. Estas exigências dependem de questões que envolvem a gestão financeira, portanto a capacidade de o líder em saber mobilizar recursos.

A alta direção é responsável pelo processo de certificação, bem como pela implantação e melhoria contínua desta na organização. O processo de certificação exige investimentos, mudança comportamental, grande engajamento e comprometimento.

A alta direção deve estar preparada para administrar o sistema de qualidade de forma sustentável e para isso precisa envolver-se exigindo de forma rotineira o engajamento dos seus líderes e subordinados. O compromisso de gestão é crucial para o sucesso da melhoria contínua do sistema de qualidade (CHIN et al., 2000). O processo de melhoria contínua do sistema de qualidade está fundamentado em auditorias sistemáticas que medem o processo e ajustam-no conforme os desvios existentes.

As organizações que implementam o sistema de gestão da qualidade, devem realizar auditorias internas, pois estas são um subsistema da gestão global. Estudos de Karapetrovic et al., (2006) e Bernardo et al., (2009) fornecem evidências empíricas de que as auditorias internas apresentam níveis de integração, de acordo com o nível de integração de sistemas de gestão.

Além das auditorias sistemáticas, a alta direção deve alinhar os gestores com foco na melhoria contínua da certificação pelo tempo necessário até que se torne sustentável e rotineiro na organização. A melhoria contínua do sistema de qualidade é um processo contínuo, que busca

condicionar às pessoas a seguirem os princípios da qualidade de forma contínua sem retroagir e buscando melhoria contínua. O papel da alta direção está na vigilância sobre estes princípios agindo como facilitadores e incentivadores.

As ações da alta administração são fundamentais para que a empresa alcance os resultados de qualidade necessários para a certificação da organização em um sistema de qualidade, isto é consistente, pois segundo Deming, (1986) a gestão de topo é a principal força por trás da unidade de qualidade e satisfação do cliente é a dimensão mais importante na gestão da qualidade em uma organização.

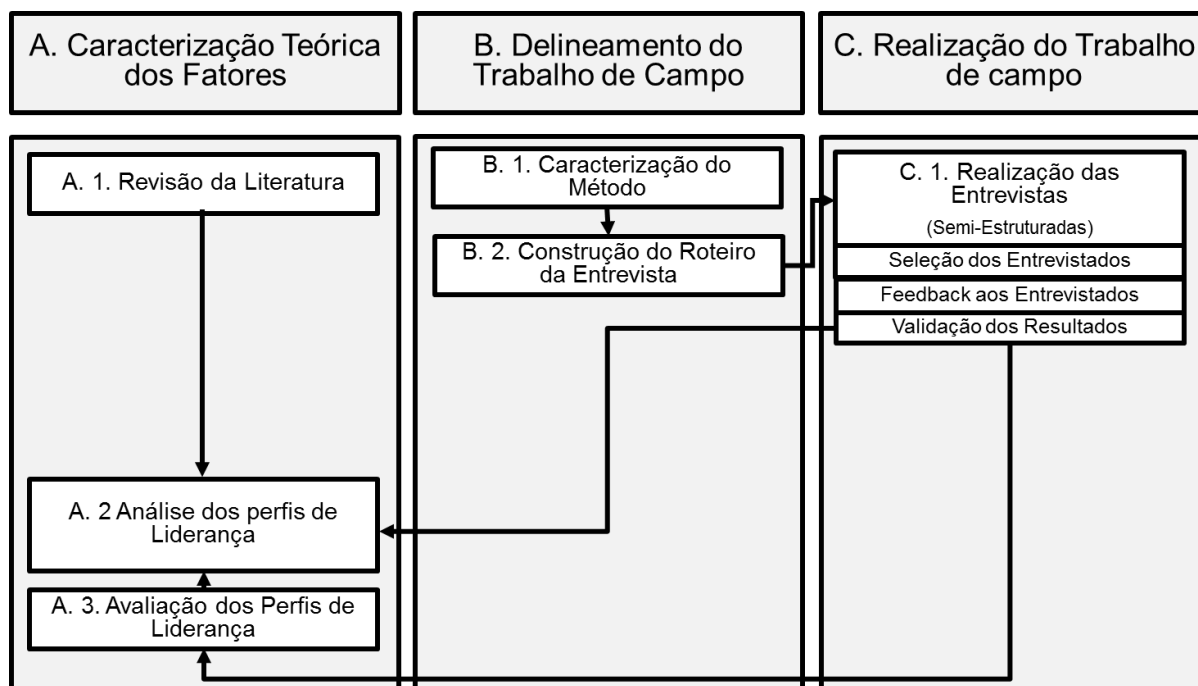
A alta administração precisa apresentar características que os torne líderes carismáticos que, por meio de sua liderança e de provas de seu sucesso, ofereçam bem-estar aos seus liderados, unindo-os numa relação de exemplaridade que, por sua vez, fecha o circuito, em um modelo de sistema de trocas baseadas na gratuidade e na consolidação de uma parceria ética e moral (DULLO, 2011).

3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa analisa o perfil de liderança que pode contribuir para a melhoria contínua das normas de qualidade. O estudo é delimitado à norma VDA 6.3 numa planta industrial fornecedora de veículos customizados de carga e passageiros. Trata-se de uma empresa de médio porte. O estudo foi realizado no decorrer do processo de recertificação da norma VDA 6.3. É um Centro de Modificação e customização de uma montadora de caminhões e ônibus de classe mundial, localizada na região do Vale do Paraíba, no estado do Rio de Janeiro, no Brasil. A Empresa tem capital nacional e foi fundada em 2001, obteve sua primeira certificação ISO 9001 em 2004 e atende exclusivamente a montadora e as suas 150 concessionárias.

O procedimento metodológico usado para a pesquisa (Figura 2) contempla três fases: (1.^a) a caracterização teórica do tema Liderança e Sistemas de Qualidade, utilizando-se da revisão bibliográfica e dos resultados do trabalho de campo; (2.^a) o delineamento do trabalho de campo, com a caracterização do procedimento metodológico da pesquisa e a definição dos critérios de confiabilidade e validade; e (3.^a) a realização do trabalho de campo com entrevistas com gestores experientes.

Figura 2 - Etapas Adotadas para a Realização da Pesquisa.



Fonte: Autor

A Etapa A1 (Figura 2) consistiu na análise de artigos selecionados com as palavras “leadership”, “quality” and “competence” Foram analisados 48 artigos. O Apêndice 1 estrutura os artigos analisados por objetivo, resultados, método, sugestão de trabalhos futuros o que amparou a revisão teórica.

A Etapa B1 (Figura 2) permitiu escolher o enfoque qualitativo para condução da pesquisa, o qual investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. O estudo utiliza a perspectiva e ponto de vista da alta administração da empresa por meio de entrevista, e seguiu as etapas da Figura 2. A Etapa B2 permitiu a elaboração do roteiro da entrevista em 2 Blocos:

- Bloco 1 (Questões 1, 2 e 3) foi estruturado no conceito de Competências baseado em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (BLOOM, 1976).

1) quais os conhecimentos necessários à alta administração para garantir a melhoria contínua do sistema de qualidade na organização?

2) quais as habilidades necessárias à alta administração para garantir a melhoria contínua do sistema de qualidade na organização?

3) quais as atitudes necessárias à alta administração para garantir a melhoria contínua do sistema de qualidade na organização?

- Bloco 2 (Questões de 4 a 11) foi baseado na pesquisa sobre “Fatores Críticos de Sucesso e Problemas para Manutenção da ISO 9000 (AB WAHID; CORNER, 2009).

4) quais as dificuldades para a melhoria contínua da certificação do sistema de qualidade?

5) como a alta direção deve promover o envolvimento dos trabalhadores na fase de melhoria contínua, por meio do compromisso de gestão?

6) como a alta direção deve orientar as pessoas na tradução da visão e dos objetivos da organização para melhoria contínua do sistema de gestão?

7) como a alta direção deve convencer as pessoas de que as coisas que eles fazem para a melhoria contínua do sistema de qualidade, são benéficas não só para a empresa, mas também para si mesmas?

8) como a alta administração deve atuar no planejamento estratégico, relacionado às questões de qualidade e conseqüentemente de melhoria contínua do sistema de qualidade.

9) como a alta administração deve motivar a organização para o engajamento necessário à melhoria contínua do sistema da qualidade?

10) como a alta administração deve dar feedback para direcionar as ações para melhoria contínua do sistema da qualidade?

11) quais aspectos humanos devem ser observados para gerar trabalho em equipe para melhoria contínua de uma norma de qualidade?

Para maximizar as vantagens e minimizar as limitações potenciais do Delineamento do Trabalho de Campo (2.^a Fase), utilizou-se de entrevistas, análise de conteúdo e reunião de fechamento. A análise de conteúdo é uma técnica sistemática, replicável para comprimir muitas palavras de texto em menos categorias de conteúdo com base em regras explícitas de codificação (BERELSON, 1952, GAO, 1996, KRIPPENDORFF, 1980 e WEBER, 1990).

HOLSTI, (1969) oferece uma definição ampla de análise de conteúdo como, "qualquer técnica para fazer inferências por forma objetiva e sistemática identificação de características específicas de mensagens".

O Trabalho de Campo (3.^a Fase) contempla a aplicação dos instrumentos empresa pesquisada, e foi conduzida junto a 5 gestores da empresa pesquisada cujo perfil é apresentado no Quadro 14.

Quadro 14: perfil dos executivos do primeiro escalão entrevistados:

Entrevistado	Gerência	Formação	Experiência Automotiva
E1	Finanças	Mestrado engenharia de transporte (IME)	16 anos
		Pós Grad. Adm. Financeira e Auditoria INPG/UNITAL 1994	
		Graduação em Economia AEDB/RJ 1990	
E2	Industrial	MBA em Gestão Empresarial pelo IBMEC – 2015	16 anos
		Pós-Graduação em Logística Empresarial pela FGV – 2002	
		Graduação em Engenharia de Produção – UERJ – 2000	
E3	Engenharia	MBA Empresarial (PDD) Fundação Dom Cabral – 2011	34 anos
		Lean Process Development – Lean Institute - 2004	
		Graduado em Engenharia Mec. Automobilística – FEI - 1979	
E4	Qualidade	MBA Empresarial (PDD) Fundação Dom Cabral – 2014	35 anos
		Tecnologia Mecânica FEI - 1980	
		Técnico em Mecânica Automotiva – SENAI – 1979	
E5	Manufatura	MBA Empresarial (PDD) Fundação Dom Cabral – 2014	32 anos
		Economia AEDB 2002	

Fonte: Autor

Na Etapa de Validação de Resultados discutiu-se as informações extraídas da análise de conteúdo que seriam mais relevantes para melhoria contínua do sistema de qualidade. Estas ações foram relacionadas à adjetivos, que na visão dos entrevistados, comporiam o perfil de liderança adequado. Após definir os adjetivos, os participantes criaram em consenso a definição de cada um dos adjetivos segundo a visão do grupo.

No capítulo são analisados textos sobre sistemas de qualidade que indicam a importância do comprometimento da Alta Direção, e o uso das competências gerenciais e de liderança.

O comprometimento da Alta Direção aparece como requisito no escopo das principais normas de qualidade. Esta informação surge da análise das normas de qualidade ISO 9001/2015, que atende diversos ramos de atividades, a norma ISO TS 16949/2009, que é um desdobramento

da ISO 9001, com foco no ramo automotivo e a VDA 6.3/2010, que é específica do ramo automotivo com foco na indústria de procedência alemã. Os conceitos de liderança e competências gerenciais, fornecem a base para estruturar o perfil da liderança adequado para melhoria contínua da certificação de qualidade, em uma organização do ramo automotivo. Os conceitos apresentados complementam-se quando aplicados na relação dos líderes da alta administração pelo planejamento estratégico, conforme descrito a seguir.

Planejamento Estratégico é um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos que visam a seleção de programas de ação, bem como a execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As respostas coletadas nas entrevistas que foram agrupadas em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, baseando-se nos trabalhos de Le Boterf, (2000).

As respostas indicadas pelos entrevistados sobre que “conhecimentos são necessários para os gestores garantirem a melhoria contínua do sistema de qualidade na organização” foram sintetizadas em Negociação, Ferramentas de Qualidade, Normas de Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão Estratégica.

O Quadro 16 registra trechos das entrevistas tratados por Análise de Conteúdo (STEMLER, 2001) que evidenciam esta síntese.

Os trechos das entrevistas, relacionados às competências baseadas em Conhecimento, habilidades e Atitudes, foram condensados e sintetizados nos Quadros 16, 17 e 18.

Quadro 16 - Conhecimentos Necessários para Melhoria contínua do Sistema de Qualidade

Trecho da Entrevista	Condensado	Conhecimento	Saberes de Le Boterf
“...entendo que a implantação e manutenção de um sistema de qualidade passa por um processo de negociação estratégica entre as áreas envolvidas...” (E1)	Processo negociação	“Negociação”	Saber o que e o por que faz, saber julgar, escolher e decidir
“... não havendo acordo entre as pessoas, aumenta a dificuldade na implantação, por isso os acordos entre as áreas são necessários...” (E3)	Necessidade de acordo entre as áreas		
“... sabemos que as áreas buscam seus próprios resultados, sem corporativismo não alcança o sucesso...” (E5)	Corporativismo		
“...não se pode fazer gestão de qualidade sem conhecer a fundo a norma que será utilizada para certificação...” (E3)	Conhecimento aprofundado	“Normas de qualidade”	
“... afinidade com a norma é fundamental para que o gestor tenha de fato o domínio sobre o processo...” (E5)	Afinidade		
“...é preciso dedicar tempo para aprimorar seu conhecimento sobre garantia da qualidade pois será muito útil na manutenção de um sistema de qualidade...” (E1)	Aprimoramento		
“... sem dominar os conceitos de garantia de qualidade, a manutenção do sistema de qualidade se torna uma tarefa árdua...” (E4)	Domínio dos conceitos		
“... o gestor que não assumir a responsabilidade sobre o processo de garantia da qualidade...” (E2)	Responsabilidade GQ	“Ferramentas da qualidade”	
“...os gestores precisam participar do processo de implantação e garantir a manutenção do sistema, para isso devem conhecer bem as ferramentas da qualidade...” (E2)	Informação das ferramentas		
“...não vejo como manter o SQ sem a capacitação dos gestores em ferramentas de qualidade...” (E4)	Capacitação		
“... a decisão de certificação faz parte do planejamento estratégico da organização e, portanto, o gestor deve ser capaz de desdobrar os objetivos, entre eles, a questão da certificação...” (E3)	Elaborar objetivos e metas	“Gestão estratégica”	Conhecer, entender o negócio da organização, o seu ambiente identificando oportunidades e alternativas
“... todas as ações realizadas pela empresa precisam estar alinhadas ao planejamento estratégico...” (E1)	Alinhamento		
“...fazer as ações chegarem a todas as pessoas pode ser o diferencial para o sucesso...” (E2)	Diferencial		

Fonte: Autor

As entrevistas foram condensadas em palavras que geram novas categorias para a análise do trecho da entrevista (Quadro 16). O conhecimento considerado como negociação, englobam: processo de negociação, necessidade de acordo entre as áreas e corporativismo. Este conhecimento se torna importante, pois o sistema de qualidade necessita a integração entre as várias áreas, que podem ser discordantes sobre um procedimento ou processo. Para se efetuar a negociação é necessário a aquisição de alguns saberes como o que se está produzindo e porque, para que na necessidade de alguma negociação tomar as melhores decisões baseada em julgamentos e escolhas conscientes.

Outras falas dos participantes foram condensadas em: conhecimento aprofundado, afinidade, aprimoramento, domínio dos conceitos e responsabilidade da gestão de qualidade.

Esta categorização apresenta um sentido de proximidade e aprofundamento do conhecimento em relação a norma de qualidade, indicando a importância de aprimorar conhecimentos teóricos e práticos sobre a qualidade.

A responsabilidade é a capacidade de o indivíduo responder pelo processo de qualidade, bem como um comportamento de assunção de tarefas e atividades. Estes dois blocos analisados sob o ponto de vista dos saberes de Le Boterf, se relacionam com: “Saber o que e o por que faz, saber julgar, escolher e decidir” que significam a habilidade do indivíduo em saber tomar decisões, com escolhas e julgamentos pertinentes ao contexto e a situação que se expõe.

Dois trechos da entrevista foram condensados em informações sobre ferramentas de qualidade e capacitação, o que indica a necessidade de conhecimento aprofundado sobre aspectos que envolvam a utilização de ferramentas de qualidade e suas aplicabilidades em uma situação de melhoria contínua do sistema de qualidade.

Para alcançar este nível de aprimoramento necessário, que significa ter capacidade de manter o sistema de qualidade funcionando adequadamente, é preciso trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se, ou seja, torna-se importante neste momento para a organização. Neste ponto é que se observa a importância que representa o conhecimento explícito já descrito em forma de procedimentos, instruções de trabalho e formulários, bem como o conhecimento tácito, advindo da experiência, que ainda não foi trabalhado para se tornar explícito dependendo fortemente das pessoas que detém este conhecimento. Em algumas situações é preciso preparar as pessoas que detém o conhecimento tácito, para que entendam a importância de transmitir às outras pessoas estes conhecimentos. Algumas vezes o medo de transmitir conhecimento demonstra a insegurança da pessoa com relação à sua importância para a organização. Talvez este seja um dos maiores complicadores da gestão do conhecimento.

O último bloco do Quadro 16 é composto por três trechos que foram condensados em gestão estratégica e diferencial.

A Gestão Estratégica” é a capacidade de gerir a organização conforme estabelecido no planejamento estratégico, sobre todo o processo de melhoria contínua do sistema de qualidade.

A amplitude do conhecimento sobre gestão estratégica e a forma com que este conhecimento é disseminado por toda a organização, faz com que se relacione com conhecer, entender o negócio da organização e o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas que podem contribuir com a melhoria contínua do sistema de qualidade da organização.

Quadro 17 - Habilidades necessárias para garantir o sistema de qualidade.

Trecho da Entrevista	Condensado	Habilidade	LE BOTERF, 2000
“...a liderança é uma habilidade importante para todos os gestores, principalmente quando é preciso motivar as pessoas para manter uma certificação, que exige comprometimento da equipe...” (E3)	Motivação	“Mobilização”	Criar sinergia, mobilizar recursos e competências
“...sem comando adequado as pessoas perdem a direção...” (E4)	Direcionamento		
“...toda mudança precisa de um líder para conduzir as pessoas rumo aos objetivos estabelecidos...” (E1)	Condução de pessoas		
“...a presença do líder faz com que as coisas aconteçam...” (E1)	Presença do líder		
“...a base para toda organização está na liderança, a melhoria contínua do sistema de qualidade também está ligada à liderança...” (E5)	Acesso à liderança		
“...a comunicação é uma das grandes dificuldades das organizações, apesar de tantas novas tecnologias existentes atualmente...” (E2)	Utilização de recursos de comunicação	“Comunicação”	Compreender, trabalhar, transmitir informação, conhecimentos
“...a comunicação é um dos fatores que contribuem para o sucesso do sistema de qualidade...” (E4)	Conhecimento sobre o Sistema de Qualidade		
“...uma boa comunicação, garante o bom entendimento das pessoas em relação à importância da melhoria contínua do sistema de qualidade...” (E1)	Fluidez das informações		
“...uma fraqueza de muitas organizações está no processo inadequado da comunicação, principalmente a interna...” (E3)	Processo interno de comunicação		
“...sem comunicação adequada o sistema está fadado ao insucesso, por isso a comunicação deve ser tratada com excelência...” (E2)	Excelência no sistema de comunicação		
“...uma certificação em um sistema de qualidade gera diversos conflitos entre os setores da empresa. Os gestores precisam ter habilidade para administrar estes conflitos incentivando a colaboração para resolve-los de forma integrada...” (E3).	Incentivo para resolução	“Administração de conflitos”	Saber o que e o por que faz, saber julgar, escolher e decidir
“...uma equipe que não tem consenso gasta muita energia com os conflitos internos...” (E5)	Consenso		
“...conflitos são normais em uma equipe, contudo a tratativa dos conflitos pode ser produtiva ou improdutiva...” (E4)	Conflitos produtivos		

Fonte: Autor

O Quadro 17 condensa os trechos da entrevista identificando-os por blocos de habilidades. A habilidade de Mobilização é um processo que envolve a capacidade do líder em criar um ambiente que motive as pessoas a seguir o direcionamento da organização. Para conduzir a equipe, precisa estar presente e ser acessível. Esta capacidade se relaciona com os saberes de Le Boterf “Criar sinergia, mobilizar recursos e competências”.

A segunda habilidade identificada na entrevista é a Comunicação. Esta habilidade consiste em utilizar adequadamente os recursos de comunicação existentes, para disseminar o conhecimento relativo ao Sistema de Qualidade por toda a organização, por meio de um processo de excelência em comunicação que permita fluidez das informações. Estas condições se relacionam com o saber compreender, trabalhar, transmitir informação e conhecimentos, de Le Boterf.

O terceiro bloco de palavras categorizadas se relaciona com a habilidade de administração de conflitos, necessária para que o líder seja capaz de atuar de forma equilibrada permitindo situações de conflito produtivas que gerem mudanças e quebrem paradigmas de forma saudável para as pessoas e a organização. O incentivo deve ser no sentido da resolução dos conflitos buscando sempre o consenso. Os conflitos, nestas condições, se relacionam com o saber o que e o por que faz, saber julgar, escolher e decidir segundo Le Boterf.

Ter atitudes positivas favorece a gestão das equipes, quando relacionamos o comportamento positivo dos gestores aos resultados de qualidade, entendemos o quanto é importante estabelecer uma cultura organizacional com visão em qualidade.

Entende-se que no âmbito acadêmico quanto no prático, as atitudes comportamentais da liderança influenciam a cultura organizacional. Esta consideração tem atraído atenção, e alguns estudos advogam a interdependência entre ambos as atitudes da liderança e a cultura organizacional. De um lado, o líder assume o papel de criar, manter ou mudar tipos particulares de cultura, realizando sua gestão baseada em atitudes positivas. Nesse sentido, as atitudes do líder são fundamentais para definir a natureza, a direção e o impacto dessa gestão. Por outro lado, considera-se que o líder em seu pensamento, sentimento e respostas, também é influenciado nas suas atitudes pela cultura organizacional. Assim, as atitudes, para entender e trabalhar em uma cultura é pré-requisito para uma liderança eficaz (SCHEIN, 1992°)

Quadro 18 busca as atitudes necessárias para que os gestores mantenham o sistema de qualidade.

Quadro 18 - Atitudes necessárias para garantir o sistema de qualidade

Trecho da Entrevista	Condensado	Atitudes	(LE BOTERF, 2000)
“...não se pode pensar em implantar ou manter um sistema de qualidade sem que haja comprometimento dos gestores, é preciso participar efetivamente de tudo que envolve a garantia da qualidade...” (E1)	Participação	Comprometimento	Saber empreender, assumir riscos, comprometer-se
“...quando obtemos o comprometimento das pessoas, a possibilidade de alcançar resultados positivos é uma constante...” (E3)	Acompanhamento dos resultados		
“...pessoas comprometidas são mais produtivas e isso favorece muito a melhoria contínua do sistema de qualidade...” (E2)	Busca pela Produtividade		
“...estar engajado é fundamental. Gestores engajados não permitem desvios no sistema de qualidade...” (E5)	Engajamento		
“...quando todos estão engajados e querem o resultado, o sistema de qualidade passa a ser uma responsabilidade de todos...” (E1)	Responsabilidade		
“...quando temos equipes engajadas percebemos que a prioridade estará sempre na superação dos objetivos e isso faz diferença na melhoria contínua do SQ...” (E4)	Persistência nos objetivos	Iniciativa	
“...um gestor precisa ter atitudes de iniciativa, pois assim consegue atuar sempre que necessário e isso ajuda a manter as condições adequadas para melhoria contínua do sistema de qualidade...” (E1)	Preocupação com as Condições adequadas		
“...ficar parado diante de situações imprevistas pode aumentar o impacto com o passar do tempo, o gestor deve estar atento para agir na hora certa...” (E3)	Atenção		
“...pessoas que se antecipam aos problemas podem contribuir muito com o processo de melhoria contínua do sistema de qualidade...” (E4)	Contribuição	Determinação	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se
“...sabemos que uma certificação significa muito trabalho e para garantir a melhoria contínua do sistema de qualidade é preciso muita determinação dos gestores para manter sua motivação...” (E3)	Dedicação ao Trabalho		
“...as dificuldades que estão embutidas no dia a dia da empresa se amplificam durante o processo de certificação por isso todos devem ter postura e determinação...” (E2)	Postura proativa		
“...os resultados demoram para acontecer, por isso é preciso entender a importância da determinação das pessoas...” (E5)	Sentido de Importância		

Fonte: Autor

O Quadro 18 indica trechos das entrevistas que identificam atitudes importantes relacionadas aos saberes de Le Boterf.

A primeira atitude identificada é o comprometimento, esta atitude é evidenciada pelo nível de participação do líder no processo de melhoria contínua do sistema de qualidade, na forma como ele acompanha os resultados de qualidade da organização, o comportamento diante da busca pela melhor produtividade, seu engajamento, persistência e responsabilidade com os objetivos e metas estabelecidos para a melhoria contínua do sistema de qualidade. O líder que tem comprometimento se preocupa com as condições adequadas para alcançar os objetivos, direciona as pessoas para níveis elevados de responsabilidade.

A segunda atitude identificada é a iniciativa, que foi extraída dos trechos da entrevista condensados em três expressões, que provocam a decisão de agir diante de situações adversas

com constante preocupação em manter as condições adequadas para a melhoria contínua da norma, o que significa, estar atento e atuar, sempre que as condições não estejam adequadas, buscando recompor as condições ideais, contribuindo com a melhoria contínua do sistema de qualidade.

As atitudes de comprometimento e iniciativa se relacionam com saber empreender, assumir riscos e comprometer-se de Le Boterf.

Também foi identificada a atitude de determinação, por meio das palavras dos trechos da entrevista. A determinação é demonstrada pela dedicação ao trabalho, postura proativa e sentido de importância, atitudes que refletem o sentimento de importância dado a melhoria contínua do sistema de qualidade. A determinação faz com que o líder trabalhe o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais e saber desenvolver-se, comportamentos evidenciados por Le Boterf.

A abordagem a partir do Quadro 16, passa a ser sobre a operacionalização da implantação e melhoria contínua do sistema de qualidade. As questões foram formuladas baseadas em palavras chaves que buscam identificar ações que serviram como base para identificar competências necessárias a alta administração no processo de implantação e melhoria contínua da certificação.

A falta de constância ou rigor no compromisso assumido de gestão sobre pessoas e processos e a falta do envolvimento destes, no processo de implantação e melhoria contínua do sistema de qualidade, pode provocar falhas principalmente no compromisso deles com a realização das auditorias de qualidade. Fato este que comprova a falta de compreensão sobre os requisitos do sistema de qualidade (MCCULLOUGH; LAURIE, 1995; DZUS; SYKES, 1993).

As faltas de medidas corretivas internas eficazes são prejudiciais para o sistema de qualidade, uma vez que as não-conformidades e as deficiências foram identificadas, mas a organização não é consciente da importância da melhoria contínua do sistema de qualidade. Isso normalmente é consequência de procedimentos que não foram bem estabelecidos e por consequência são incapazes de garantir a melhoria contínua do sistema de qualidade após a certificação (AB. WAHID; CORNER, 2009).

Os resultados do Quadro 16 buscam identificar quais as dificuldades existentes na organização, relativas às competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) ou recursos que geram condições adversas para implantação e melhoria contínua do sistema de qualidade, segundo a experiência dos entrevistados.

Houve consenso de que as dificuldades relatadas, na maioria das vezes, não são novidades na organização, pois estão presentes na rotina diária de trabalho, de forma sistemática, e muitas

vezes, por não serem tratadas como prioridade, são deixadas de lado para uma análise e solução futura, mas que nunca chega.

As questões apresentadas nos Quadros de 16 a 23 estão baseados na pesquisa sobre “Fatores Críticos de Sucesso e Problemas para Manutenção da ISO 9000 (AB WAHID; CORNER, 2009)”. Os fatores críticos de sucesso são determinantes para que a organização possa dar foco nos fatores mais importantes do seu negócio. Durante o planejamento estratégico são definidos pela alta direção quais fatores são determinantes para que a organização alcance seus objetivos estratégicos.

O Quadro 19, mostra quais os principais problemas existentes, apresenta um trecho da entrevista para dar entendimento no significado do problema apresentado e condensa o trecho da entrevista dando um significado resumido.

Quadro 19 - Dificuldades para melhoria contínua do sistema de qualidade

Trecho da Entrevista	Condensado	Dificuldades	(LE BOTERF, 2000)
“...considero que a não continuidade das ações relacionadas à certificação é um dos fatores principais que podem causar a perda da certificação. O gestor deve ter atenção constante sobre esta questão...” (E1)	Atenção constante	“Continuidade das implementações”	Saber empreender, assumir riscos, comprometer-se
“...os esforços de implantação nem sempre são mantidos após o recebimento do certificado, os gestores devem intensificar o rigor após o momento da certificação...” (E5)	Rigor		
“...a dificuldade está justamente após a certificação, a alta direção deve planejar o processo após a implantação para garantir a continuidade...” (E2)	Planejamento		
“...pessoas comprometidas são a base de um sistema de qualidade...” (E3)	Pessoas	“Comprometimento das pessoas”	Criar sinergia, mobilizar recursos e competências
“...não se pode pensar em sistema de qualidade sem estabelecer cultura de comprometimento...” (E4)	Cultura		
“...o comprometimento é um fator obrigatório para se pensar em certificação e principalmente melhoria contínua...” (E1)	Obrigatoriedade		
“...quando encontramos equipes comprometidas os resultados são questão de tempo...” (E5)	Tempo	Postura	Ser responsável assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido
“...a postura negativa dos envolvidos no processo de implantação e melhoria contínua do sistema de qualidade pode colocar em risco o próprio sistema...” (E4)	Risco		
“...inaceitável uma postura negativa para melhoria contínua...” (E1)	Exclusão de condutas negativas		
“...não aceitar pessoas com posturas negativas...” (E2)	Preparação das chefias	“Gestão das chefias”	Ser responsável assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido
“... a falta de chefias preparadas para conduzir as equipes prejudica muito esse processo...” (E3)	Qualificação		
“...os chefes, ou mesmo líderes, devem ser qualificados para gestão, pois as pessoas esperam isso deles...” (E2)	Capacitação		
“...um dos problemas mais comuns hoje em dia está na falta de chefias capazes de fazer gestão...” (E4)	Ferramentas de gestão	Cumprimento procedimentos	Saber o que e o por que faz, saber julgar, escolher e decidir
“...gestão não é simples de ser operacionalizada, as chefias apresentam dificuldade em aplicar ferramentas de gestão...” (E1)	Fundamentos		
“...os procedimentos fazem parte dos fundamentos do sistema de qualidade, consequentemente devem ser respeitados...” (E2)	Resistência		
“...as pessoas normalmente apresentam resistência em seguir padrões, principalmente quando a sequência é diferente do que pensa...” (E5)	Base de sustentação		
“...rigor é a base de sustentação para garantir a melhoria contínua do sistema de qualidade...” (E3)			

Fonte: Autor

Os três primeiros trechos da entrevista apresentados no Quadro 19 indicam quais as dificuldades para garantir a continuidade da melhoria contínua do sistema de qualidade e das implementações, relativas ao processo de certificação. Esta afirmação indica por meio dos condensados, que a liderança deve integrar ao seu planejamento à necessidade de manter o rigor sobre o cumprimento dos procedimentos, bem como manter a atenção constante sobre os processos que foram estabelecidos, para evitar que a organização retorne a situação anterior à certificação. A continuidade das implementações se relaciona com os saberes de Le Boterf Saber empreender, assumir riscos, comprometer-se.

Os quatro trechos seguintes, indicam como dificuldade, manter o comprometimento das pessoas, evitando o relaxamento comum que acontece nas organizações após a certificação. O líder deve considera o comprometimento como essencial ao processo de melhoria contínua do sistema de qualidade e por isso, disponibilizar tempo para manter o acompanhamento das pessoas e cuidar para que a cultura de qualidade se estabeleça na organização. Para manter o comprometimento das pessoas é necessário criar sinergia, mobilizar recursos e competências, conforme estabelecido pelos saberes de Le Boterf.

Dois trechos da entrevista apresentam uma preocupação relativa a postura das pessoas e as consequências que geram sobre as condições de melhoria contínua do sistema de qualidade, é importante que a liderança exclua as condutas negativas que podem colocar em risco a melhoria contínua do sistema de qualidade estabelecido pela certificação.

Nos quatro trechos seguintes os entrevistados demonstraram preocupações com os modelos de gestão aplicados pelas chefias e a influência destes na questão da melhoria contínua da norma de qualidade, o entendimento desta questão indica a necessidade de preparação dos líderes pela capacitação e qualificação em ferramentas de gestão capazes de dar sustentabilidade ao sistema de qualidade.

Estes dois blocos se relacionam com os saberes de Le Boterf que estabelecem a necessidade de ser responsável assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.

Os três últimos trechos do Quadro 16 indicam a importância que a liderança deve dar ao cumprimento dos procedimentos que são a base da estrutura do sistema de qualidade, bem como a garantia da padronização e controle do processo. Os líderes devem ter como objetivo atuar sobre a resistência que as pessoas apresentam em seguir normas e procedimentos, fator que prejudica os resultados de qualidade e os fundamentos do sistema de qualidade. Estes trechos são relacionados aos saberes de Le Boterf que estabelecem a necessidade de saber o que e o por que faz, saber julgar, escolher e decidir.

O Quadro 20 trata o tema do comprometimento da alta administração, com a implantação e melhoria contínua do sistema de qualidade. Este tema remete à importância do comprometimento da alta direção confirmando a afirmação de Chin et al., (2000), o compromisso de gestão é crucial para o sucesso da melhoria contínua do sistema de qualidade.

A questão apresentada no quadro 20 é sobre as ações que podem contribuir para que a alta administração possa criar confiança, sobre seu comprometimento com a melhoria contínua do sistema da qualidade?

Quadro 20 - Comprometimento dos trabalhadores na fase de melhoria contínua, por meio do compromisso de gestão?

Trecho da Entrevista	Condensado	Ações	(LE BOTERF, 2000)
"...o gestor deve dar o exemplo, pela sua conduta, para que as pessoas da empresa sigam suas ações..." (E1)	Conduta	"Exemplaridade"	Ser responsável assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido
"...as atitudes e comportamentos são mais importantes que o discurso..." (E3)	Importância		
"...o modelo é uma forma de mobilizar as pessoas no sentido que o líder busca conduzi-las..." (E4)	Mobilização de pessoas		
"...um gestor precisa saber como estão sendo conduzidas as ações relacionadas ao processo de certificação..." (E2)	Condução das ações	"Acompanhar as ações"	Conhecer, entender o negócio da organização, o seu ambiente identificado oportunidades e alternativas
"...é importante acompanhar de perto a evolução dos fatos todos os dias..." (E5)	Acompanhamento		
"...a presença do gestor nos acontecimentos do dia a dia faz muita diferença..." (E1)	Diferencial		
"...se o gestor precisa ter domínio sobre o processo..." (E3)	Domínio		
"...um sistema de qualidade só se mantém se houver uma preocupação importante em relação aos recursos necessários..." (E4)	Preocupação	"Prover recursos para o trabalho"	Criar sinergia, mobilizar recursos e competências
"...O gestor deve ser um facilitador capaz de prover recursos..." (E2)	Facilitador		
"...as condições de trabalho facilitam a obtenção de qualidade..." (E5)	Obtenção de qualidade		
"...as pessoas precisam dos recursos para melhorar seu resultado..." (E1)	Aperfeiçoamento		
"... raramente estes gestores comemoram com a equipe os resultados positivos..." (E3)	Trabalho em equipe	Equipe	
"...essa visão de valorizar as conquistas transmite à equipe motivação..." (E4)	Motivação		
"...as pessoas esperam fazer parte da solução e resultados..." (E2)	Parte da solução		
"...a maioria dos gestores tem dificuldade em utilizar a ferramenta de feedback..." (E3)	Ferramentas	"Dar e receber feedback"	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
"...quando utiliza esta ferramenta consegue gerar confiança..." (E 5)	Adequação		
"...as pessoas esperam que seu desempenho seja avaliado..." (E1)	Avaliação		

Fonte: Autor

As análises sobre a questão indicam a importância que é dada a questão comportamental dos gestores, que pela postura pessoal influenciam o comportamento das pessoas que fazem parte da organização. Fica evidente a necessidade de um relacionamento humano e profissional, de forma integrada, entre o gestor e as pessoas de organização para gerar confiança.

Para a orientação é necessário um processo de aprendizado. A formação é uma atividade planejada e instrutiva destinada a facilitar a aquisição de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e atitudes, a fim de melhorar o desempenho. A eficácia da formação refere-se à extensão em que são alcançados os objetivos de formação (WANDERSMAN et al., 2012).

Os três primeiros trechos da entrevista indicam a exemplaridade como uma conduta dos líderes que deve ser demonstrada por meio das suas ações. Exemplaridade neste caso está relacionada a conduta do líder com relação aos princípios da norma de qualidade, a importância que dá a norma e como demonstra seu respeito aos procedimentos estabelecidos por ela. O que se espera é que a exemplaridade contribua na capacidade de mobilização das pessoas para que busquem seguir os princípios estabelecidos pela norma de qualidade. A exemplaridade neste contexto se relaciona com os saberes de Le Boterf, ser responsável assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.

Os quatro trechos seguintes indicam como responsabilidade do líder, o acompanhamento das ações necessárias para melhoria contínua da norma de qualidade. Para isso é preciso que o líder tenha o entendimento, de que o seu papel é de adquirir o conhecimento necessário para ter domínio e conduzir estas ações de forma diferenciada. Esta ação se relaciona com os saberes de Le Boterf, conhecer, entender o negócio da organização, o seu ambiente identificado oportunidades e alternativas.

Nos trechos seguintes, a ação resultante dos condensados é prover recursos para o trabalho, já que a melhoria contínua da norma passa pela necessidade da existência de recursos suficientes para atender os requisitos estabelecidos pela norma. O líder, como facilitador, deve manter uma preocupação constante sobre a disponibilização de recursos para obtenção da qualidade exigida pela norma buscando o aperfeiçoamento do processo.

Os três trechos seguintes quando condensados apresentam como responsabilidade do líder o correto entendimento sobre o conceito de equipe, bem como a aplicação deste conceito em suas ações rotineiras na organização. Os trechos indicam a importância do trabalho em equipe como fator de motivação a partir do momento que as pessoas acreditem de fato que são parte da solução, e, portanto, podem contribuir para o resultado da organização, pelo entendimento da importância da melhoria contínua da norma de qual

Os dois blocos de ações apresentados se relacionam com os saberes de Le Boterf, criar sinergia, mobilizar recursos e competências.

Os três últimos trechos, relacionados as ações necessárias à melhoria contínua do sistema de qualidade, estão relacionados a importância, do líder agir dando e recebendo feedback. Para isso é preciso conhecer as ferramentas de gestão que promovem esta capacitação, adequar as ferramentas ao contexto da organização e promover sistemas de avaliação que registrem as informações obtidas no feedback. Esta ação se relaciona com os saberes de Le Boterf, compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.

O Quadro 21 identifica como a alta administração deve agir para uma orientação adequada às pessoas na tradução da visão e dos objetivos da organização para garantir a melhoria contínua do sistema de gestão.

Quadro 21 - Como a alta direção deve orientar as pessoas na tradução da visão e dos objetivos da organização para melhoria contínua do sistema de gestão?

Trecho da Entrevista	Condensado	Ações	LE BOTERF, (2000)
“...as pessoas precisam estar informadas e ao mesmo tempo sentir-se parte das decisões que precisam ser tomadas...” (E2)	Informação	“Manter as pessoas informadas”	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
“...as reuniões são importantes para orientar a equipe e buscar a contribuição de cada membro da equipe” (E1)	Contribuição		
“...as reuniões permitem que as pessoas se comuniquem mais...” (E5)	Comunicação		
“...a integração das pessoas pode ser facilitada pelo contato nas reuniões...” (E4)	Integração		
“...considerando que uma certificação faz parte do planejamento estratégico da empresa, compartilhar os planos da empresa deve ser uma rotina da alta administração...” (E2)	Ações rotineiras		
“...possibilita orientar às pessoas em qual caminho devem seguir para que possam contribuir de fato para a melhoria contínua da certificação...” (E3)	Orientação		
“...saber quais os passos da empresa vão ajudar a somar os esforços individuais...” (E1)	Esforços		
“...a informação é a base para qualquer processo de certificação...” (E5)	Sustentação		
“...manter as pessoas informadas auxilia a manter o andamento das ações no sentido correto...” (E4)	Direcionamento		
“...antecipar possíveis contratempos pelo fluxo correto de informação...” (E3)	Fluxo informações		
“...pessoas bem informadas são capazes de contribuir melhor para a organização...” (E2)	Contribuição	Promover a participação das pessoas no planejamento estratégico	Conhecer, entender o negócio da organização, o seu ambiente identificando oportunidades e alternativas
“...os gestores em algumas situações não se preocupam adequadamente com o desdobramento do planejamento estratégico, isso interrompe o processo e prejudica os resultados...” (E5)	Desdobramento		
“...quando o desdobramento acontece corretamente os objetivos ficam claros possibilitando bons resultados, isso também contribui para orientar as pessoas para que possam contribuir verdadeiramente no processo de certificação” (E4)	Objetivos claros		
“...só é possível o comprometimento das pessoas se elas se sentirem participantes do processo decisório...” (E1)	Participação		
“...é preciso ter consciência da importância da padronização...” (E3)	Padronização		
“...seguir procedimentos possibilita resultados previsíveis no processo...” (E2)	Previsão		
“...o rigor nos procedimentos garante que as coisas acontecerão conforme previstas...” (E5)	Garantia		

Fonte: Autor

O Quadro 21 indica que para uma orientação adequada as ações devem estar relacionadas a integração das pessoas e um processo de comunicação eficaz que seja capaz de manter as pessoas e os processos alinhados aos objetivos estratégicos.

O primeiro bloco de apresenta uma série de trechos da entrevista que indicam a importância de manter as pessoas informadas para que se mantenha uma comunicação aberta entre o líder e sua equipe, gerando integração em todas as ações rotineiras onde haja esforços de contribuição de todos dando sustentação ao líder para que possa orientar e conduzir a equipe garantindo as rotinas necessárias à melhoria contínua do sistema de qualidade. Manter as pessoas informadas contribui para o direcionamento do fluxo de informações para uma comunicação adequada estes conceitos se relacionam com os saberes de Le Boterf “Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos”.

Os seis blocos seguintes indicam a importância de promover a participação das pessoas no planejamento estratégico da organização, para contribuir com a liderança na dinâmica de orientação e condução das pessoas rumo aos objetivos e metas da organização. A visão é formada no campo estratégico e deve ser desdobrada, o que significa transformar os objetivos estratégicos em metas e ações em todos os níveis da organização, utilizando planos de ação e indicadores de resultados. Os objetivos e metas precisam ser claros e factíveis apresentados de forma padronizada, o que facilita o entendimento em todos os níveis da organização, permitindo acompanhar os resultados analisando as tendências e garantindo uma previsão segura que permita perceber se as metas estão no caminho da visão estabelecida no nível estratégico. Estas considerações se relacionam com os saberes de Le Boterf “Conhecer, entender o negócio da organização, o seu ambiente identificando oportunidades e alternativas.

O Quadro 22 apresenta os incentivos para que as pessoas se comprometam com a implantação e melhoria contínua do sistema de qualidade. Líderes que compreendem as emoções parecem estimular os subordinados a trabalhar de forma mais eficaz e eficiente. (GROSSMAN, 2000)

O item da entrevista apresenta as ações relacionadas a capacidade de incentivar a equipe para a implantação e melhoria contínua do sistema de qualidade.

Quadro 22: Incentivos

Trecho da Entrevista	Condensado	Ações	(LE BOTERF, 2000)
“...nem sempre os bons resultados são reconhecidos pelos gestores...” (E4)	Reconhecimento	“Reconhecer bons resultados”	Saber o que e o por que faz, saber julgar, escolher e decidir
“...dar reconhecimento é um estímulo que contribui para que as pessoas se comprometam com o processo de melhoria contínua da certificação...” (E1)	Comprometimento		
“...as pessoas buscam ser reconhecidas pelos seus resultados positivos na mesma medida que são cobradas nos negativos...” (E3)	Justiça, equidade nas avaliações		
“...o gestor está preparado para cobrar resultados, mas nem todos estão preparados para reconhecer os bons resultados...” (E2)	Preparação		
“...os processos certificados, normalmente apresentam bons resultados. Estes resultados devem ser divulgados para que estimulem as pessoas...” (E5)	Resultados	“Divulgar bons resultados”	Compreender, transmitir conhecimentos, trabalhar, informações,
“...para buscarem novos e melhores resultados as pessoas precisam conhecê-los...” (E4)	Aperfeiçoamento		
“...as informações sobre os bons resultados são como recompensas para as pessoas comprometidas com a organização...” (E1)	Recompensa		
“...uma empresa precisa buscar compartilhar conquistas que alavanquem seu crescimento...” (E5)	Crescimento		
“...divulgar as conquistas estimulam as pessoas a contribuírem mais...” (E2)	Contribuição		
“...para que se comprometam as pessoas precisam estar cientes do resultado da empresa e suas conquistas...” (E3)	Comprometimento		
“...conquistas são grandes passos nos objetivos da empresa, é muito importante que sejam compartilhadas por todos...” (E4)	Metas		
“...para estimular as pessoas é preciso gerar as competências...” (E1)	Competências	Proporcionar treinamentos	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se
“...o treinamento aplicado na frequência adequada proporciona a capacitação necessária...” (E2)	Capacitação		
“...pessoas capacitadas são fundamentais para alcançar os resultados esperados...” (E4)	Resultados		
“...os gestores precisam destacar as boas práticas internas e externas...” (E1)	Reconhecimento		
“...boas práticas possibilitam alcançar os objetivos contribuindo para a melhoria contínua do sistema de qualidade...” (E5)	Contribuição		
“...se existem boas práticas sendo realizadas, precisamos destacar e aproveitar para evoluir nossa condição...” (E3)	Aproveitamento		

Fonte: Autor

O Quadro 22 indica que para gerar estímulos é preciso aprofundar o relacionamento e manter o nível adequado de informações por meio de um processo adequado de comunicação. Assim as pessoas se sentirão estimuladas para buscar cumprir os objetivos.

O primeiro bloco de trechos da entrevista, indicam a importância dada pelos entrevistados para a questão do reconhecimento sobre bons resultados. É importante o entendimento de que bons resultados não são obra do acaso, para se obter resultados importantes é preciso que a liderança faça um trabalho de preparação, tanto próprio, como dos membros da equipe desenvolvendo competências que trarão o comprometimento necessário e contribuirão para os bons resultados. Para que haja justiça no reconhecimento é fundamental que a análise dos resultados tenha equidade na avaliação. Encontra nos saberes de Le Boterf o relacionamento com os conceitos estabelecidos “Saber o que e o por que faz, saber julgar, escolher e decidir”.

Os blocos seguintes apresentam sete trechos da entrevista que indicam a importância em divulgar os bons resultados, para que as pessoas entendam que a recompensa principal está no aperfeiçoamento e crescimento das pessoas tornando-as comprometidas e capazes de contribuir com a realização das metas estabelecidas pela organização. Dentro dos saberes de Le Boterf, a que se relaciona com estes conceitos é, “Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos”.

O último bloco é composto de seis trechos da entrevista que indicam a importância de proporcionar treinamento para as pessoas da organização. Valorizam a busca da capacitação adequada ao desenvolvimento das competências necessárias para melhoria contínua do sistema de qualidade, visando alcançar os resultados previstos na estratégia. Os entrevistados indicam que este processo deve ser desenvolvido integrado a ações de reconhecimento às contribuições das pessoas e o aproveitamento dos recursos humanos da organização. Dentre os saberes de Le Boterf, o que se alinha a esta situação é “Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se”.

Os próximos trechos da entrevista são relativos ao planejamento, que é um ponto crítico para o processo de certificação e melhoria contínua da norma de qualidade. A necessidade de obter resultados destaca a importância dos aspectos técnicos e de gestão, considerando três funções básicas: planejamento, organização e controle e melhoria da qualidade. O objetivo da administração é reduzir o custo gerado pelos erros, buscando otimizar os custos totais de qualidade (JURAN; GRAYNA, 1993).

O quadro 23 apresenta a visão da alta administração identificando como deve planejar as ações que garantam a melhoria contínua do sistema da qualidade?

Quadro 23 - Como a alta administração deve atuar no planejamento estratégico, relacionado às questões de qualidade e consequentemente de melhoria contínua do sistema de qualidade?

Trecho da Entrevista	Códigos	Ações	(LE BOTERF, 2000)
“...infelizmente o planejamento não faz parte da rotina de muitos gestores...” (E4)	Rotina	Planejamento	Conhecer, entender o negócio da organização, o seu ambiente identificando oportunidades e alternativas
“...fazer um bom planejamento assegura que no momento da execução as arestas estarão aparadas e as variáveis controladas...” (E1).	Variáveis controladas		
“...muitos gestores não dedicam tempo adequado ao planejamento...” (E5)	Tempo		
“...se planejamento é dentro do cronograma a execução é melhor...” (E2)	Cronograma		
“...uma garantia de que as pessoas seguirão o que foi planejado, está justamente na participação delas no processo de planejamento...” (E3)	Participação		
“...isso dá sentimento de autoria e faz com que todos torçam para o projeto dar certo...” (E4)	Expectativa positiva		
“...o envolvimento da equipe é importante, sobremaneira no planejamento...” (E1)	Elaboração		
“...cada detalhe do planejamento deve ser considerado...” (E2)	Detalhes		
“...itens simples durante o planejamento podem fazer muita diferença na execução...” (E3)	Clareza e objetividade		
“...a devida atenção aos detalhes pode evitar problemas potenciais na execução...” (E5)	Detalhes		
“...planejar significa observar todas as possibilidades que envolvem um projeto...” (E4)	Possibilidades		
“...utilizar ferramentas de planejamento facilita muito...” (E3)	Planejamento		
“...as ferramentas identificam os pontos chaves para o sucesso do planejamento...” (E1).	Pontos chaves		
“...boas ferramentas de planejamento podem ser um diferencial no resultado final...” (E2)	Ferramentas		
“...para iniciar qualquer planejamento, o ambiente deve estar adequado...” (E5)	Ambiente		
“...ambiente adequado significa estar organizado e preparado...” (E3)	Ambiente		
“...para desenvolver precisa de condições de planejamento adequadas...” (E4)	Condições		

Fonte: Autor

O Quadro 23 indica que o planejamento se relaciona diretamente com a obtenção e disponibilização de recursos, tanto materiais como de pessoas.

O planejamento deve fazer parte da Rotina da organização no nível estratégico, tático e operacional. A utilização de ferramentas de gestão para identificar os pontos chaves, facilita estabelecer condições para manter as variáveis de processo controladas e elaborar metas

objetivas, com clareza de detalhes. A participação das pessoas na identificação dos problemas, cria possibilidades e condições de gerar expectativas positivas para melhor aproveitamento de recursos, entre eles o tempo de planejamento e realização. Com isso, os objetivos e metas podem ser alcançadas conforme definidos na estratégia.

O Quadro 24 envolve ações da alta administração que influenciam o nível de motivação das pessoas, questão que representa um fator crítico para a melhoria contínua do SG.

A alta administração deve manter em conta os diferentes fatores de motivação dos funcionários da organização e desenvolver um sistema de recompensa que satisfaça todos (GOVINDARAJULU; DAILY, 2004).

O Quadro 24 apresenta trechos da entrevista e a condensação destes trechos, bem como a identificação das ações que podem influenciar positivamente a questão de motivação.

Quadro 24 - Como a alta administração deve motivar a organização para o engajamento necessário à melhoria contínua do sistema da qualidade?

Trecho da Entrevista	Condensado	Ações	LE BOTERF, (2000)	
“...a presença do gestor junto a equipe demonstra sua preocupação com pessoas...” (E3)	Atenção	Acompanhamento		
“...isso motiva as pessoas a se engajarem na melhoria contínua do sistema de qualidade” (E1)	Engajamento			
“...estar próximo ao fato facilita a tomada de decisão correta e isso motiva as pessoas...” (E2)	Proximidade			
“...os funcionários se sentem motivados quando percebem que os gestores estão próximos com intuito de ajudar...” (E5)	Parceria			
“...ser tratado de forma justa significa que as decisões de gestão são tomadas conforme o merecimento das pessoas...” (E3)	Decisões corretas	Tratar com justiça		
“... assim as pessoas se motivam e se engajam...” (E5)	Engajamento			
“...o gestor deve conhecer as pessoas e trata-las conforme seu merecimento...” (E1)	Conhecimento			
“...para que os funcionários se motivem e se engajem é preciso que o gestor apresente os objetivos e metas de forma clara...” (E4)	Clareza	Objetivos claros		Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
“...metas claras podem ser desafiadoras e viáveis...” (E3).	Desafios			
“...os objetivos não podem ser de difícil compreensão, cabe ao gestor colocar de forma clara...” (E1)	Simplicidade			
“...resultados expressivos precisam ser reconhecidos e premiados...” (E5)	Reconhecimento	Premiar resultados	Criar sinergia, mobilizar recursos e competências	
“...as pessoas esperam ser valorizadas e premiadas quando forem além das metas...” (E2)	Valorização			
“...resultados negativos são sempre evidenciados, os gestores devem aprender a premiar resultados positivos...” (E4)	Aprendizado			
“...não está na cultura dos gestores o incentivo por meio de premiação, mas é importante considerar o valor que esta dinâmica tem...” (E3)	Incentivo			
“...as condições de trabalho são fundamentais para motivar e engajar as pessoas...” (E1)	Condições	Condições de trabalho		
“...principalmente para melhoria contínua do sistema de qualidade, pois as normas contemplam categoricamente a necessidade de um ambiente de trabalho adequado...” (E4).	Adequação			
“...as pessoas esperam ser tratadas com respeito...” (E2)	Respeito			

Fonte: Autor

O primeiro grupo de trechos da entrevista do Quadro 24 indica a importância da questão do acompanhamento das pessoas pelos líderes, contudo é preciso entender a amplitude do significado de acompanhamento, neste caso significa, estar próximo e dar atenção às pessoas, conhecer suas necessidades e trabalhar em parceria engajados com os objetivos e metas da organização.

O segundo grupo de trechos da entrevista apresenta, como fator importante para criar um ambiente propenso à motivação, uma forma justa de tratamento entre a liderança e as pessoas da organização, para isso é importante que os gestores tenham conhecimento, habilidades e atitudes que capacitem a tomar decisões corretas, fator que encoraja o engajamento próprio e da equipe na direção dos objetivos e metas da organização.

Os dois blocos de trechos da entrevista citados anteriormente se relacionam com os saberes de Le Boterf, “Saber o que e o por que faz, saber julgar, escolher e decidir”.

Nos três blocos seguintes, identificou-se a importância de estabelecer objetivos claros com simplicidade, mas que apresentem metas desafiadoras, capazes de motivar para o engajamento das pessoas. Estes fatores se relacionam com os saberes de Le Boterf, “Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos”.

Os quatro trechos seguintes, indicam que premiar resultados tem um papel importante para motivar e engajar as pessoas. O reconhecimento e valorização de um trabalho que tenha um resultado diferenciado cria incentivo e motiva ao aprendizado necessário para a melhoria dos resultados.

Os três últimos trechos da entrevista indicam que a motivação e engajamento estão relacionados as condições de trabalho que são oferecidas às pessoas, para desempenharem suas atividades relacionadas a melhoria contínua do sistema de qualidade. Ter as condições de trabalho adequadas demonstra o respeito que a organização tem com seus funcionários, isso propicia maior foco na resolução de problemas relativos a melhoria de processo, já que as necessidades básicas de ambiente de trabalho estão satisfatórias.

Estes dois últimos blocos dos trechos da entrevista estão relacionados aos saberes de Le Boterf, “Criar sinergia, mobilizar recursos e competências”.

O Quadro 25 diz respeito ao posicionamento da alta administração, para identificar ações que favoreçam o direcionamento das pessoas no processo de implantação e melhoria contínua do sistema de qualidade. Gestão do processo de implantação e melhoria contínua do sistema de qualidade implica em orientar todas as atividades e esforços no sentido de tarefas comuns, que devem ser realizadas para integrar e coordenar todo o sistema (PSOMAS et al., 2011).

Identifica as ações de direcionamento descritas nos condensados dos trechos da entrevista. Busca identificar como a alta administração deve direcionar as ações de toda a organização, no sentido de melhoria contínua do sistema da qualidade?

Quadro 25 – Como a alta administração deve direcionar as ações das pessoas para melhoria contínua do sistema da qualidade?

Trecho da Entrevista	Condensado	Ações	(LE BOTERF, 2000)
“...o planejamento precisa ser respeitado em todas as suas etapas garantindo o direcionamento das pessoas...” (E4)	Respeito ao planejamento	Planejamento	Conhecer, entender o negócio da organização, o seu ambiente identificando oportunidades e alternativas
“...o rigor em seguir o direcionamento dentro dos limites determinados...” (E3)	Rigor em seguir as orientações		
“...o sucesso do sistema de qualidade passa pelo direcionamento das ações...” (E2)	Ações coordenadas		
“...planejar e seguir o direcionamento é missão do gestor...” (E1)	Responsabilidade com suas ações		
“...para direcionar as ações no sentido da melhoria contínua da norma, os gestores têm o dever de alinhar os objetivos...” (E4)	Alinhar os objetivos		
“...ter preocupação em estabelecer e alinhar objetivos...” (E5)	Estabelecer linhas de ação		
“...os objetivos devem estar sempre relacionados e alinhados com o planejamento estratégico da organização...” (E2).	Relação com o planejamento estratégico		
“...para garantir o perfeito entendimento do processo de certificação e sua melhoria contínua, é preciso estabelecer estratégias claras...” (E3)	Entendimento das estratégias		
“...estratégias de fácil entendimento ajudam a direcionar as ações...” (E1).			
“...as pessoas precisam entender o sentido que as estratégias fazem...” (E5)	Sentido da estratégico		
“...ter noções claras sobre objetivos e estratégias facilita o engajamento...” (E4)	Engajamento com os objetivos		
“...o desdobramento dos objetivos a todos os níveis da organização e sua correta priorização são fatores de muita importância...” (E3)	Importância da priorização		
“...para direcionar as ações no sentido da melhoria contínua da certificação é preciso priorizar os objetivos...” (E2).	Priorizar objetivos		
“...objetivos precisam de priorização para dar direcionamento às pessoas...” (E1)	Escolha a ação mais significativa		
“...direcionar pessoas implica em responsabilidade sobre riscos...” (E5)	Responsabilidade sobre os riscos	“Avaliar riscos”	Ser responsável assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido
“... é preciso uma avaliação rigorosa sobre os riscos que a organização e as pessoas estarão expostas...” (E4)			
“...uma correta avaliação dos riscos que envolvem a organização no processo de certificação e melhoria contínua do Sistema de Qualidade...” (E3)	Avaliação dos riscos		

Fonte: Autor

O Quadro 25 indica no primeiro bloco de trechos da entrevista que indicam que o planejamento é importante para o direcionar as ações das pessoas para a melhoria contínua do sistema de qualidade. Para que o planejamento seja respeitado é preciso rigor em seguir as orientações, realizar ações coordenadas e ter engajamento com os objetivos. Todas as ações devem ser relacionadas ao planejamento estratégico da organização, que alinha os objetivos, estabelece linhas de ação, dá sentido e entendimento à estratégia. Este bloco de trechos da entrevista se relaciona com os saberes de Le Boterf “Conhecer, entender o negócio da organização, o seu ambiente identificando oportunidades e alternativas”.

O segundo bloco de trechos da entrevista indica a importância de avaliar os riscos que podem ser representativos durante o processo de direcionamento das pessoas para os objetivos da organização, é preciso que haja responsabilidade no processo decisório que envolvam riscos que possam comprometer a melhoria contínua do sistema de qualidade. Este bloco se relaciona com os saberes de Le Boterf “Ser responsável assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido”.

As práticas de qualidade, necessárias para certificação, destacam os recursos humanos para criar um ambiente e cultura que suportam inovação (THAI HOANG et al., 2006).

Quadro 26 - Quais aspectos humanos devem ser observados para gerar trabalho em equipe para melhoria contínua de uma norma de qualidade?

Trecho da Entrevista	Condensado	Ações	LE BOTERF, (2000)
“...é preciso que haja respeito incondicional às pessoas para que se sintam reconhecidas e seguras na organização...” (E1).	Reconhecimento	Respeito incondicional às pessoas	Criar sinergia, mobilizar recursos e competências
“...as pessoas esperam ser respeitadas em seu trabalho...” (E2)	Expectativas		
“...a receptividade das pessoas vem pelo respeito por elas...” (E4)	Receptividade		
“...o gestor deve demonstrar seu respeito pelas pessoas...” (E3)	Respeito		
“...um processo de certificação exige condições adequadas...” (E5)	Exigência	Condições adequadas	
“...para a execução das atividades e garantir que a certificação se mantenha, é preciso cuidar das condições de trabalho...” (E1)	Cuidado		
“...condições de trabalho para que as pessoas se concentrem na melhoria contínua da norma...” (E2).	Concentração		
“...as pessoas que estão envolvidas no processo de certificação e na melhoria contínua do sistema de qualidade precisam se sentir valorizadas...” (E3)	Valorização	Dar valor às pessoas	
“...os gestores devem reconhecer sua dependência da equipe e dar o devido valor às pessoas que a compõe...” (E5).	Relacionamento		
“...pessoas valorizadas realizam suas atividades com mais dedicação...” (E1)	Dedicação		
“...as pessoas sempre esperam ser tratadas com justiça...” (E4)	Expectativas	Tratar as pessoas com justiça	Saber o que e o por que faz, saber julgar, escolher e decidir
“...quando existe o sentimento de justiça as pessoas se dispõem...” (E3)	Sentimento		
“...pessoas tratadas com justiça contribuem melhor...” (E5)	Contribuição		
“...gestores que tratam as pessoas com justiça conseguem melhores condições para a melhoria contínua da norma de qualidade...” (E1)	Resultados	Dar apoio ao desenvolvimento	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se
“...as pessoas precisam participar do processo de desenvolvimento...” (E2)	Participante		
“...é responsabilidade dos gestores o desenvolvimento das pessoas...” (E3)	Apoio		
“...os gestores devem ter preocupação e responsabilidade com o desenvolvimento das pessoas...” (E4).	Preocupação		

Fonte: Autor

Os trechos da entrevista apresentados nos primeiros blocos do Quadro 26 indicam a importância de a liderança ter respeito às pessoas, para isso é importante entender as expectativas das pessoas e reconhecer os esforços individuais e coletivos de cada membro da equipe garantindo uma boa receptividade das pessoas em relação ao líder.

O bloco seguinte indica a necessidade de cuidar do ambiente de trabalho atendendo as exigências estabelecidas para obtenção das condições ideais à melhoria contínua do sistema de qualidade, bem como indica a importância de manter um ambiente de trabalho que favoreça a concentração das pessoas.

O terceiro bloco indica a importância de dar valor às pessoas, favorecendo o relacionamento, reconhecendo a dedicação das pessoas e seus resultados positivos que contribuem com os objetivos da organização.

Os três primeiros blocos se relacionam com os saberes de Le Boterf “Criar sinergia, mobilizar recursos e competências”.

O bloco seguinte dos trechos da entrevista indica a importância de tratar as pessoas com justiça, pois este sentimento faz parte das expectativas das pessoas gerando um sentimento de contribuição que conduz a resultados positivos para a organização e conseqüentemente para a melhoria contínua do sistema de qualidade. Este bloco se relaciona com os saberes de Le Boterf “Saber o que e o por que faz, saber julgar, escolher e decidir”.

O último bloco de trechos da entrevista indica a importância de dar apoio ao desenvolvimento das pessoas para que adquiram capacitação e desenvolvam competências necessárias à melhoria contínua do sistema de qualidade, para isso é preciso incentivar a participação das pessoas, dar apoio às suas necessidades de recursos demonstrando preocupação com cada um dos membros da organização. Este bloco se relaciona com os saberes de Le Boterf “Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se”. Com as informações dos quadros consolidadas foi realizada uma reunião de discussão dos resultados tabulados com os gestores que participaram da entrevista. Esta reunião teve uma duração de 2 horas.

Os gestores indicaram que os temas estão alinhados com o processo que a empresa está passando após a concretização da certificação na norma VDA 6.3, que ocorreu em dezembro de 2015. Segundo eles, “analisando as respostas que foram apresentadas, percebe-se coerência entre os comportamentos necessários para a melhoria contínua da certificação e os perfis que surgiram nas entrevistas”. Um detalhe que obteve concordância de todos e que chamou a atenção nos resultados obtidos, foi uma percepção clara de que as atitudes e comportamentos da liderança

influenciam significativamente o retorno oferecido pelos liderados, em forma de ações direcionadas ao processo de certificação e melhoria contínua da norma.

Também acrescentaram a percepção sobre a grande preocupação na questão da melhoria contínua da norma após a certificação, o que definiram como um fator muito importante, e que até esse momento, não tinham uma percepção clara sobre isso. Concordaram que, no momento seguinte à consolidação da certificação, existe um relaxamento natural dos envolvidos, que pode comprometer todo o trabalho realizado e o esforço para obter a certificação.

Após a consolidação dos dados, na reunião com os entrevistados, foi solicitado uma nova reunião, desta vez com uma duração de 4 horas, para análise conjunta, entre eles, para definirem, em consenso, os adjetivos que consideram importantes no perfil da liderança, para a certificação e melhoria contínua do sistema de qualidade, neste caso, aplicados à norma VDA 6.3. Os adjetivos e conceitos foram baseados nas entrevistas.

Os conceitos destes adjetivos foram elaborados, por meio de um brainstorming baseado nos resultados dos quadros, onde foram definidos os adjetivos, que segundo os entrevistados deveriam compor o perfil de liderança da alta direção para implantação e melhoria contínua da norma de qualidade. Após a elaboração da lista dos adjetivos foram selecionados pelos entrevistados, por consenso, os mais relevantes. Após isso, foi preciso mais uma reunião de 4 horas com objetivo de dar uma definição final destes adjetivos, sendo que todos os entrevistados participaram da construção destas definições. Abaixo estão os adjetivos com as devidas definições em consenso:

- Perseverante: “O líder tem a atitude de se preocupar não somente com a implantação de projetos, sistemas e atividades, mas mantém o compromisso de perdurar o acompanhamento durante todo o tempo necessário”.

- Gestor: “O líder tem a habilidade de gestão que o capacita a conduzir as pessoas na busca da implantação do sistema de qualidade, além de manter a motivação para que as pessoas apliquem o rigor necessário à melhoria contínua do sistema de forma perene”.

- Exemplar: “O líder tem uma atitude baseada em um comportamento adequado em relação às normas e procedimentos da organização, todas as suas orientações são baseadas no seu próprio posicionamento”.

- Realizador. “Tem capacidade de realização, trata as questões pelo planejamento e garantia de que serão realizadas conforme planejadas. Tem preocupação com a obtenção de recursos que são necessários à realização da ação”.

- Compartilhador: “Possui conhecimento suficiente para execução da sua missão e desenvolve ferramentas de compartilhamento dos conhecimentos gerando um ambiente favorável à gestão do conhecimento”.

- Participativo: “O líder utiliza seu potencial para promover a disseminação do conhecimento por todos os níveis da organização facilitando o desdobramento do planejamento estratégico”.

- Reconhecedor: “Tem atitudes positivas demonstradas pelo reconhecimento das realizações das pessoas dando a devida importância ao potencial de cada pessoa da organização”.

- Valorizador: “Suas atitudes demonstram que dá valor às pessoas, segundo seus resultados, evidenciando o quanto elas são importantes para a organização”.

- Planejador: “Seu conhecimento proporciona utilizar o planejamento de forma rotineira, obtendo resultados significativos facilitados pelo processo de planejamento”.

- Detalhista: “Seu conhecimento sobre planejamento faz com que reconheça o valor real dos detalhes que podem ser representativos no resultado final”.

- Acompanhante: “Tem habilidade de se fazer presente durante as atividades das pessoas, conhecendo de perto as dificuldades existentes e providenciando recursos que possibilitem um resultado melhor ao processo”.

- Desafiador: “Seu conhecimento sobre a estratégia da organização permite desdobrar os objetivos buscando resultados desafiadores, tendo o cuidado de elaborá-los dentro de condições que sejam possíveis se todos derem o melhor de suas competências”.

- Rigoroso: “O conhecimento sobre planejamento faz com que seja rigoroso em manter as etapas planejadas, possibilitando alcançar resultados conforme foram programados com mínimos desvios”.

- Sucinto: “Por ter conhecimento sobre os processos da organização, consegue estabelecer objetivos de forma objetiva e de fácil entendimento garantindo que as pessoas cumprirão adequadamente suas responsabilidades”.

- Justo: “Suas atitudes são baseadas em princípios e valores que norteiam suas decisões e possibilitam ações reconhecidas como justas pelas pessoas da organização”.

Destes adjetivos os que foram considerados como principais foram:

- Gestor, pela importância da capacidade de gerir a equipe direcionando os esforços para a melhoria contínua do sistema de qualidade.
- Exemplar, pela necessidade de agir em conformidade com os procedimentos estabelecidos e um comportamento adequado aos valores e princípios da organização.

- Realizador, pela capacidade de transformar ideias em ações práticas do dia a dia, garantindo que o que foi planejado é realizado.

O Quadro 27, relaciona as necessidades relatadas pelos gestores, com as competências por eles destacadas e os adjetivos elaborados pelos gestores como perfil de liderança adequado a melhoria contínua do sistema de qualidade. As competências identificadas que são marcadas com “X”, e são consideradas, quanto mais elevadas melhor.

Quadro 27 - Relação competência com perfil de liderança

Item	Necessidades consideradas como relevantes pelos entrevistados	Competência						Perfil de liderança Ideal
		Conhecimentos		Habilidades		Atitudes		
		Normas qualidade	Ferramentas qualidade	Mobilização	Comunicação	Engajamento	Comprometimento	
Gestão	Dar continuidade das implementações					X	X	Perseverante
	Gestão de chefias eficaz	X		X				Gestor
Confiança	Exemplaridade			X		X	X	Exemplar
	Prover recursos para o trabalho			X		X		Realizador
Orientação	Compartilhar os planos da empresa		X	X	X			Compartilhador
	Promover a participação no desdobramento do planejamento estratégico			X			X	Participativo
Incentivo	Reconhecer bons resultados			X	X			Reconhecedor
	Premiar ideias			X		X		Valorizador
Planejamento	Dedicar tempo ao planejamento		X				X	Planejador
	Dar importância a todos os itens do planejamento	X					X	Detalhista
Motivar	Acompanhar as atividades junto com os funcionários			X	X			Acompanhante
	Estabelecer objetivos desafiadores e realizáveis					X	X	Desafiador
Direcionar	Planejamento rigoroso das ações a serem executadas		X				X	Rigoroso
	Apresentar objetivos claros	X			X			Sucinto
Aspectos humanos	Tratar as pessoas com justiça			X				Justo
	Dar valor as pessoas			X				Valorizador

Fonte: Autor

O Quadro 27 sintetiza as palavras chaves levantadas no questionário, com as necessidades levantadas, as competências e o perfil de liderança identificados pelos gestores na reunião de feedback.

A primeira coluna foi baseada nas palavras chaves utilizadas nas questões das entrevistas, a segunda nas necessidades indicadas para cada palavra chave. Estes fatores foram relacionados às competências apresentadas pelos entrevistados e o perfil que os gestores consideraram ideais para o líder na melhoria contínua do sistema de qualidade.

O primeiro item o perfil de liderança identificado é a gestão, que se relaciona com a perseverança, onde a ação da liderança é dar continuidade nas implementações com uma gestão eficaz, para isso é preciso ter o conhecimento das normas de qualidade, ter a habilidade de mobilizar pessoas e as atitudes de engajamento e comprometimento.

Em seguida, o item identificado é a confiança, que se relaciona com a exemplaridade do líder e sua preocupação em prover recursos para o trabalho. Os gestores consideram que o líder deve desenvolver a habilidade de mobilizar pessoas e as atitudes de engajamento e comprometimento que devem compor o um líder realizador de conduta exemplar.

O terceiro item identificado pelos gestores é a orientação, por meio do compartilhamento dos planos da empresa, promovendo a participação no desdobramento do planejamento estratégico. O líder precisa ter conhecimento sobre ferramentas da qualidade, habilidade de mobilização e comunicação e atitudes que demonstrem comprometimento.

Em seguida os gestores indicam o item incentivo que está no perfil do líder como reconhecedor de bons resultados e valorizador que premia boas ideias. O líder deve ter a habilidade de mobilizar pessoas e de comunicação, bem como ser comprometido com a empresa.

Os autores indicam o planejamento como fator importante para a organização, para isso o líder deve dedicar tempo ao planejamento dando importância aos detalhes do planejamento, ter conhecimento de normas de qualidade, ferramentas de qualidade e ter atitude de comprometimento.

O item seguinte é motivar, fator que indica a importância de acompanhar as atividades junto com os funcionários e estabelecer objetivos desafiadores e realizáveis para propiciar o ambiente para a motivação. É importante desenvolver a habilidade de mobilização e comunicação, bem como ter atitudes de engajamento e comprometimento. O líder deve ter um perfil que seja desafiador e acompanhante da sua equipe.

O item direcionar está relacionado com o planejamento rigoroso das ações a serem executadas com objetivos claros. Para isso é preciso ter conhecimento sobre normas de qualidade e ferramentas de qualidade, habilidade de comunicação e comprometimento. O perfil adequado para a liderança indicado pelos gestores é ser sucinto e rigoroso.

O último item identificado é sobre os aspectos humanos onde indicam a importância de tratar as pessoas com justiça dando o devido valor para elas. Os gestores identificaram que é importante a habilidade de mobilizar pessoas para ter o perfil de justo e valorizador.

O Quadro 28 indica as relações existentes entre o perfil ideal de liderança para a melhoria contínua do sistema de qualidade, definidos pelos gestores, as competências segundo Le Boterf, os processos decorrentes do planejamento estratégico e a norma VDA.

Quadro 28: Relação perfil, CHA, processo e VDA

Perfil de liderança Ideal	CHA						Gestão	Norma VDA
	Conhecimentos		Habilidades		Atitudes			
	Normas qualidade	Ferramentas qualidade	Liderança	Comunicação	Engajamento	Comprometimento		
Perseverante					X	X	Projetos	Gerenciamento de Projetos, questão 1 (P2.1) A organização do projeto (gerenciamento do projeto) foi estabelecida e as tarefas e competências do gerente de projeto e dos membros da equipe foram definidas?
Planejador		X				X		
Sucinto	X			X				
Desafiador					X	X		
Valorizador			X		X		Pessoas	Análise de Processo e Produção, questão 3.3 (P6.3.3). Existe um plano de utilização dos recursos humanos?
Justo			X					
Reconhecedor			X	X				
Exemplar			X		X	X		
Gestor	X		X				Gestão da Produção	Análise de Processo e Produção, questão 3.2 (P6.3.2). Os colaboradores estão qualificados para cumprir as tarefas exigidas e suas qualificações estão sendo mantidas?
Participativo			X			X		
Realizador			X		X		Recursos	Execução do Desenvolvimento de Produto e de Processo, questão 3 (P4.3). Os postos de trabalho e de teste estão adequados para as exigências?
Compartilhador		X	X	X			Suprimentos	Gerenciamento de projetos, questão 5 (P2.5). As pessoas responsáveis na organização e junto aos clientes estão integradas no serviço de processamento das alterações?
Detalhista	X					X	Qualidade	Análise de Processo e Produção, questão 3.1 (P6.3.1). Responsabilidades e competências para supervisão da qualidade do produto/processo foram delegados aos colaboradores?
Rigoroso		X				X		
Acompanhante			X	X			Gestão Financeira	Execução do Desenvolvimento de Produto e de Processo, questão 3 (P4.3). Os postos de trabalho e de teste estão adequados para as exigências?

Fonte: Autor

A área de Gestão de Projetos está relacionada com a norma VDA 6.3 no requisito “Gerenciamento de Projetos, questão 1 (P2.1) A organização do projeto (gerenciamento do projeto) foi estabelecida e as tarefas e competências do gerente de projeto e dos membros da equipe foram definidas? ” Os perfis de liderança que se relacionam com a área de projeto são: perseverante, planejador, sucinto e desafiador.

A área de Gestão de Pessoas se relaciona com a norma VDA 6.3 “Análise de Processo e Produção, questão 3.3 (P6.3.3). Existe um plano de utilização dos recursos humanos? ” Para esta área os perfis de liderança que se adequam são: justo, reconhecedor, exemplar.

A área de Gestão de Recursos se relaciona com a norma VDA 6.3 “Execução do Desenvolvimento de Produto e de Processo, questão 3 (P4.3). Os postos de trabalho e de teste estão adequados para as exigências? ” O perfil que se adequa a esta área é de realizador.

A área de Gestão de Suprimentos se relaciona com a norma VDA 6.3 “Gerenciamento de projetos, questão 5 (P2.5). As pessoas responsáveis na organização e junto aos clientes estão integradas no serviço de processamento das alterações? ” Para esta área o perfil adequado é compartilhador

A área de qualidade se relaciona com a norma “Análise de Processo e Produção, questão 3.1 (P6.3.1). Responsabilidades e competências para supervisão da qualidade do produto/processo foram delegados aos colaboradores? ” O perfil que se adequa para esta área é o de rigoroso e detalhista.

Por último a área de gestão é a financeira, que se relaciona com a norma “Execução do Desenvolvimento de Produto e de Processo, questão 3 (P4.3). Os postos de trabalho e de teste estão adequados para as exigências? “ O perfil que se adequa para esta área é o de acompanhamento.

Os resultados apontam para uma abordagem prática sobre competências relacionadas ao perfil de liderança e necessidades para melhoria contínua do sistema de qualidade. Também apresenta argumentação, para uma análise aprofundada, sobre perfis de liderança e suas influências sobre implantação e melhoria contínua de sistemas de qualidade, bem como uma reflexão gerencial sobre o papel da alta administração e sua relação com o conceito de qualidade. Apresenta uma abordagem sobre aspectos da melhoria contínua da certificação que podem ser explorados com mais profundidade em estudos futuros. A contribuição também ocorre sobre o processo de certificação e de melhoria contínua, para a empresa fruto do estudo, já que os gestores envolvidos no processo foram geradores dos dados, resultantes do questionário aberto e das entrevistas semiestruturadas. O conteúdo alerta para a importância da questão da melhoria contínua da norma após a certificação.

Os resultados dos estudos sobre a identificação das habilidades, posturas e comportamentos da alta administração, que favoreçam a melhoria contínua do sistema de qualidade em uma organização podem contribuir para futuras investigações sobre os efeitos e influências destes comportamentos da alta direção sobre as pessoas táticas e operacionais que compõe a base da organização, em vários tipos de empresas. Outra contribuição é sobre investigações que demonstrem a melhoria dos resultados globais da organização pela influência da alta administração na cultura da organização, sobretudo nas questões que envolvam melhoria da qualidade.

5. CONCLUSÕES

O embasamento para conclusão do presente trabalho foi retirado das análises dos conceitos de liderança, explorado por vários autores de diversas nacionalidades, dos sistemas de qualidade do setor automotivo, representados principalmente pela norma ISO e VDA 6.3, que reúnem requisitos específicos do comprometimento da alta direção com o sistema de qualidade e, dos conceitos de competências gerenciais baseados em Conhecimento, Habilidades e Atitudes. Isso possibilitou realizar cruzamentos dos conceitos de liderança, qualidade e competências com os itens da norma VDA 6.3, estabelecendo uma relação entre eles. O estudo demonstrou quais elemento do cruzamento, entre os conceitos de liderança, qualidade e competência, se integravam ao perfil de liderança que foi resultante da análise da entrevista com os gestores. Este perfil foi identificado por meio de adjetivos referentes à liderança e seus comportamentos, os quais foram identificados pelos próprios gestores. A entrevista semiestruturada permitiu uma análise preliminar que resultou em 15 adjetivos, que configuram o pensamento dos representantes da alta administração que foram entrevistados. Estes adjetivos definem características próprias de gestores que contribuem para formar um perfil de liderança adequado para garantir a melhoria contínua do sistema de qualidade.

Estas características são fundamentais para indicar o caminho que os gestores devem seguir para alcançar o perfil de liderança adequado à melhoria contínua do sistema de qualidade.

O resultado deste trabalho possibilita estudos futuros mais aprofundados, utilizando base estatística para análise quantitativa, que dê sustentação teórica, para definir precisamente o perfil adequado da liderança adequados à melhoria contínua do sistema de qualidade. Informações que serão úteis para a gestão da organização no momento de alinhar as competências gerenciais, tanto no processo de recrutamento e seleção, como no programa de treinamento e desenvolvimento. Programas que, quando bem implementados, possibilitam preparar gestores para atender ao processo de implantação, bem como de melhoria contínua de um sistema de qualidade, de forma eficiente.

REFERÊNCIAS

AB WAHID, Roslina; CORNER, James. Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 26, n. 9, p. 881-893, 2009.

AGUINIS, Herman; KRAIGER, Kurt. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, v. 60, p. 451-474, 2009.

ALBACETE-SÁEZ, Carlos A.; MAR FUENTES-FUENTES, Maria; MARIA BOJICA, Ana. Quality management, strategic priorities and performance: the role of quality leadership. *Industrial Management & Data Systems*, v. 111, n. 8, p. 1173-1193, 2011.

ALMEIDA D., MUNIZ Jr., COSTA A.; Critical factors to Quality Management System Implementation: relevant Literature Review 1992-2012. *Industrial and Systems Engineering Research Conference Y. Guan and H. Liao, eds.* 2014.

AMABILE, Teresa M. et al. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, v. 15, n. 1, p. 5-32, 2004.

ANAND, GOPESH; CHHAJED, DILIP; DELFIN, Luis. Job autonomy, trust in leadership, and continuous improvement: An empirical study in health care. *Operations Management Research*, v. 5, n. 3-4, p. 70-80, 2012. AVSQ

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. *Manual for the multifactor leadership questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden, 2002.

BARBUTO, JOHN E. Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior and Personality*, v. 12, n. 3, p. 689, 1997.

BARCZAK, GLORIA; WILEMON, DAVID. Factors influencing product development team satisfaction. *European Journal of Innovation Management*, v. 4, n. 1, p. 32-36, 2001.

BARRETT, Peter; BALDRY, David. *Facilities management: Towards best practice*. John Wiley & Sons, 2009.

BASS, BERNARD M. Executive and strategic leadership*. *International Journal of Business*, v. 12, n. 1, p. 33, 2007.

BASS, BERNARD M. Leadership and performance beyond expectations. Free Press; Collier Macmillan, 1985.

BECKER, BRIAN E.; HUSELID, MARK A. Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

BEI, Chun et al. A Preliminary Discussion on the Building of Collegian Party Member Quality Warranty System [J]. *Journal of Guangdong University of Technology (Social Sciences Edition)*, v. 3, p. 029, 2008.

BELDERBOS, René; CARREE, Martin; LOKSHIN, Boris. Cooperative R&D and firm performance. *Research policy*, v. 33, n. 10, p. 1477-1492, 2004.

BERELSON, Bernard. Content analysis in communication research. 1952.

BERIO, Giuseppe; HARZALLAH, Mounira. Knowledge management for competence management. *Journal of Universal Knowledge Management*, v. 1, p. 21-28, 2005.

BERNARDO, M., CASADESUS, M., KARAPETROVIC, S., HERAS, I., 2009. How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production* 17 (8), 742–750.

BESSANT, John; CAFFYN, Sarah; GALLAGHER, Maeve. An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, v. 21, n. 2, p. 67-77, 2001.

BIAZZO, STEFANO; BERNARDI, GIOVANNI. Process management practices and quality systems standards: risks and opportunities of the new ISO 9001 certification. *Business Process Management Journal*, v. 9, n. 2, p. 149-169, 2003.

BLOOM, BENJAMIN S. Human characteristics and school learning. McGraw-Hill, 1976.

BLOOM, BENJAMIN S.; HASTINGS, J. T.; MADAUS, G. F. Handbook of summative and formative evaluation of student learning. 1971.

BLOOM, Paula Jorde; SHEERER, Marilyn. The effect of leadership training on child care program quality. *Early Childhood Research Quarterly*, v. 7, n. 4, p. 579-594, 1992.

BOULDING, WILLIAM et al. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of marketing research*, v. 30, n. 1, p. 7, 1993.

BROADBENT, Donald Eric. Perception and communication. Elsevier, 2013.

BURKE, C. Shawn et al. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, v. 18, n. 6, p. 606-632, 2007.

CARPENTER, MASON A.; GELETKANYCZ, MARTA A.; SANDERS, WM GERARD. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, v. 30, n. 6, p. 749-778, 2004.

CARVALHO, AMÂNCIO. Promoção da Saúde: concepções, valores e práticas de estudantes de Enfermagem e de outros cursos do ensino superior. 2008.

CHEMMANUR, THOMAS J.; PAEGLIS, IMANTS. Management quality, certification, and initial public offerings. *Journal of Financial Economics*, v. 76, n. 2, p. 331-368, 2005.

CHIN, K., POON, G.K. AND PUN, K. (2000), "The critical maintenance issues of the ISO 9000 system: Hong Kong manufacturing industries perspective", *Work Study*, Vol. 49 No. 3, pp. 89-96.

CHOON TAN, KEAH; LYMAN, STEVEN B.; WISNER, JOEL D. Supply chain management: a strategic perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 6, p. 614-631, 2002.

CHRISTINI, GWEN; FETSKO, MICHAEL; HENDRICKSON, CHRIS. Environmental management systems and ISO 14001 certification for construction firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 130, n. 3, p. 330-336, 2004.

COCHRAN-SMITH, Marilyn; LYTLE, Susan L. Inquiry as stance: Practitioner research for the next generation. Teachers College Press, 2009.

COLQUITT, JASON A. et al. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, v. 86, n. 3, p. 425, 2001.

CONSTANTINE, Madonna G.; LADANY, Nicholas. Self-report multicultural counseling competence scales: Their relation to social desirability attitudes and multicultural case conceptualization ability. *Journal of Counseling Psychology*, v. 47, n. 2, p. 155, 2000.

COUSINS P. D., e SPEKMAN R. "Suprimento estratégico e a gestão das relações inter e intra-organizacionais." *Journal para Compras e Suprimentos Gestão* 9.1 (2003): 19-29

CRAWFORD, LYNN. Senior management perceptions of project management competence. *International journal of project management*, v. 23, n. 1, p. 7-16, 2005.

CRISTEA, Adriana Anca et al. The reassessment of the service quality system within the romanian hotel industry-A premise for increasing the competition of the tourist offer. *Amfiteatru Economic*, v. 26, n. 2, p. 451-461, 2009.

CROSBY, FAYE. The denial of personal discrimination. *American Behavioral Scientist*, v. 27, n. 3, p. 371-386, 1984.

DAHLGAARD, JENS J.; MI DAHLGAARD-PARK, SU. Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM magazine*, v. 18, n. 3, p. 263-281, 2006.

DAIMLER, Renate. *Basics der systemischen Strukturaufstellungen*. München: Kösel, 2008.

DAMIANI, Amélia Luisa; CARLOS, Ana Fani Alessandri; SEABRA, Odette CL. O espaço no fim do século: a nova raridade. *Contexto*, 2001.

DAVIS, Jocelyn R.; BOSWELL, Edwin H.; FRECHETTE, Henry M. *Strategic speed: Mobilize people, accelerate execution*. Harvard Business Press, 2010.

DE HAAS, MARCO et al. Macro and micro goal setting: In search of coherence. *Applied Psychology*, v. 49, n. 3, p. 579-595, 2000.

DE TOLEDO, José Carlos et al. Práticas de gestão no desenvolvimento de produtos em empresas de autopeças. *Production*, v. 18, n. 2, p. 405, 2008.

DEMING, W. EDWARDS. *Qualidade: a revolução da administração*. In: *Qualidade: a revolução da administração*. Marques Saraiva, 1990.

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

DEN HARTOG, DEANNE N.; BOSELIE, PAUL; PAAUWE, JAAP. Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, v. 53, n. 4, p. 556-569, 2004.

DICK, GAVIN PM. ISO 9000 certification benefits, reality or myth?. *The TQM magazine*, v. 12, n. 6, p. 365-371, 2000.

DIETMEYER, Brian; KAPLAN, Rob. Strategic Negotiation: A breakthrough 4-step process for effective business negotiation. Dearborn Trade Publishing, 2004.

DIONNE, Shelley D. et al. Transformational leadership and team performance. Journal of organizational change management, v. 17, n. 2, p. 177-193, 2004.

DRAGANIDIS, Fotis; MENTZAS, Gregoris. Competency based management: a review of systems and approaches. Information Management & Computer Security, v. 14, n. 1, p. 51-64, 2006.

DRAGANIDIS, Fotis; MENTZAS, Gregoris. Competency based management: a review of systems and approaches. Information Management & Computer Security, v. 14, n. 1, p. 51-64, 2006.

DULEWICZ, VICTOR; HIGGS, MALCOLM. Assessing leadership styles and organisational context. journal of Managerial Psychology, v. 20, n. 2, p. 105-123, 2005.

DULLO, EDUARDO. A pedagogy of the exemplarity: the christian gift as gratuity. Religião & Sociedade, v. 31, n. 2, p. 105-129, 2011.

DZUS, George; SYKES, E. G. HOW TO SURVIVE ISO-9000 SURVEILLANCE. Quality Progress, v. 26, n. 10, p. 109-112, 1993.

EISENHARDT K "Teorias de construção de Case Study Research" ACAD GERIR REV 01 de outubro de 1989 14 : 4 532 - 550 ; doi: 10,5465 / AMR.1989.4308385.

EZEQUIEL, TAUTIBIO A. Sistema da Qualidade ISO 9000. São Paulo, 1996.

FALUDI, Andreas. A reader in planning theory. Elsevier, 2013.

FARRIS, Jennifer A. et al. Learning from less successful Kaizen events: a case study. Engineering Management Journal, v. 20, n. 3, p. 10-20, 2008.

FEIGENBAUM, ARMAND VALLIN. Controle da qualidade total. Makron Books, 1994.

FLEURY, FLEURY. Construindo o conceito de competência. Revista de administração contemporânea, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press, 2010.

FRYER, Karen J.; ANTONY, Jiju; DOUGLAS, Alex. Critical success factors of continuous improvement in the public sector: a literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, v. 19, n. 5, p. 497-517, 2007.

GAO, Ge; TING-TOOMEY, Stella; GUDYKUNST, William B. *Chinese communication processes*. 1996.

GOLDRATT, ELIYAHU. M.; FOX, ROBERT E. *A corrida pela vantagem competitiva*. São Paulo: Educator, 1992.

GOODWIN, VICKI L.; WOFFORD, J. C.; WHITTINGTON, J. LEE. A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, v. 22, n. 7, p. 759-774, 2001.

GOVINDARAJULU, NALINI; DAILY, BONNIE F. Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, v. 104, n. 4, p. 364-372, 2004.

GROSSMAN, R. J. (2000). Emotions at work. *Health Forum Journal*, 43(5), 18–22.

HAMPTON, DEBRA M. HAY. A Step Forward. *Quality Progress*, v. 47, n. 3, p. 38, 2014.

HARO, DANIEL GARCIA. *Sistemas da qualidade na indústria automobilística: uma proposta de auto-avaliação unificada*. 2001.

HARTOG, JOOP. Over-education and earnings: where are we, where should we go?. *Economics of education review*, v. 19, n. 2, p. 131-147, 2000.

HARVEY, ARLENE. A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse. *Journal of Organizational Change Management*, v. 14, n. 3, p. 253-265, 2001.

HERSEY, PAUL; BLANCHARD, KENNETH H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. In: *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Epu, 1986.

HOGAN, ROBERT; KAISER, ROBERT B. What we know about leadership. Review of general psychology, v. 9, n. 2, p. 169, 2005.

HOLSTI, Ole R. Content analysis for the social sciences and humanities. 1969.

ISHIKAWA, KAORU. TQC-Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade. IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

JOHNSON, DANA, e WALCK C. "O sucesso Certificado: integração da sustentabilidade nos sistemas de gestão das empresas." Journal of Forestry 102,5 (2004): 32-39

JURAN, J.M. AND GRZYNA, F.M. (1993), Quality Planning and Analysis, 3rd ed., McGraw Hill, New York, NY.

JURAN, JOSEPH M. Managerial breakthrough: The classic book on improving management performance. McGraw-Hill, 1995.

JURAN, JOSEPH M. Qualidade no século XXI. HSM Management, n. 3, p. 96-104, 1997.

JÜTTNER, Uta. Supply chain risk management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective. The International Journal of Logistics Management, v. 16, n. 1, p. 120-141, 2005.

KANDAMPULLY, Jay. Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks. European Journal of Innovation Management, v. 5, n. 1, p. 18-26, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Office of Strategy Management*. Strategic Finance, v. 87, n. 4, p. 8, 2005.

KARAPETROVIC, S., CASADESUS, M., HERAS, I., 2006. Dynamics and Integration of Standardized Management Systems: An Empirical Study, Documenta Universitaria, Girona, Spain.

KAYNAK, HALE. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. Journal of operations management, v. 21, n. 4, p. 405-435, 2003.

KEEGAN, Anne E.; DEN HARTOG, Deanne N. Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. International journal of project management, v. 22, n. 8, p. 609-617, 2004.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. John Wiley & Sons, 2011.

KRATHWOHL, D. R.; BLOOM, B. S.; MASIA, B. B. II: *handbook II: affective domain*. David McKay, New York, 1964.

KRIPPENDORFF, Klaus; WAJIDI, Farid. *Analisis isi: Pengantar teori dan metodologi*. Rajawali Pers, 1980.

KRISKO, Mary Ellen. *Teacher Leadership: A Profile To Identify the Potential*. 2001.

KUNDU, GOUTAM; MANOHAR, B. MURALI. Critical success factors for implementing lean practices in it support services. *International Journal for Quality research*, v. 6, n. 4, p. 301-312, 2012.

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

LE BOTERF, GUY. *Construire les compétences individuelles et collectives*. Ed. d'Organisation, 2000.

LOCKE, EDWIN A.; LATHAM, GARY P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, v. 57, n. 9, p. 705, 2002.

MADLOCK, PAUL E. The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, v. 45, n. 1, p. 61-78, 2008.

MANUJ, Ila; MENTZER, John T. Global supply chain risk management. *Journal of Business Logistics*, v. 29, n. 1, p. 133-155, 2008.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR AMARU. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. Pearson Prentice Hall, 2006.

MAZUR, LUKASZ; MCCREERY, JOHN; CHEN, SHI-JIE. Quality improvement in hospitals: Identifying and understanding behaviors. *Journal of Healthcare Engineering*, v. 3, n. 4, p. 621-648, 2012.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, n. 28, p. 1-4, 1973.

MCMINN, THOMAS FRANKLIN. The conceptualization and perception of biblical servant leadership in the southern Baptist convention. 2001. Tese de Doutorado. Southern Baptist Theological Seminary.

MENDIS, B. V. G.; FASANA, S. F. Relationship of job satisfaction and organizational commitment: A Field study in insurance sector. *Technical Session–Entrepreneurship and Management*, p. 20, 2015.

MENDONÇA, SONIA REGINA. Estado e sociedade. *História: pensar e fazer*. Rio de Janeiro: Laboratório Dimensões da História, p. 17, 1998.

MOHAMMAD MOSADEGH RAD, ALI. The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, v. 18, n. 6, p. 606-625, 2006.

MULLANE, JOHN V. The mission statement is a strategic tool: when used properly. *Management Decision*, v. 40, n. 5, p. 448-455, 2002

NANCARROW, Susan A. et al. Ten principles of good interdisciplinary team work. *Hum Resour Health*, v. 11, n. 1, p. 19, 2013.

NENADÁL, JAROSLAV. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Management press, 2006.

NICHOLLS, John. The “heart, head and hands” of transforming leadership. *Leadership & organization development journal*, v. 15, n. 6, p. 8-15, 1994.

NICOLAOU, Andreas I. Quality of postimplementation review for enterprise resource planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, v. 5, n. 1, p. 25-49, 2004.

NONAKA, Ikujiro. *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review Press, 2008.

NORTHOUSE, PETER G. *Leadership: Theories and practices*. 2007.

OPRIME, Pedro Carlos; MENDES, GH de S.; PIMENTA, Márcio L. Fatores críticos para a melhoria contínua em indústrias brasileiras. *Revista Produção*, v. 21, n. 1, p. 1-13, 2011.

PALADINI, E. P. Sistema de convergência interativa: Estrutura e processo de gerenciamento da melhoria nas organizações. Relatório de pesquisa. Brasília: CNPq, 2004.

PAPWORTH, Mark A.; MILNE, Derek; BOAK, George. An exploratory content analysis of situational leadership. *Journal of Management Development*, v. 28, n. 7, p. 593-606, 2009.

PATTI A., FOK L., e HARTMAN S. "Differences between Managers and Line Employees in a Quality Management Environment." *International Journal of Quality & Reliability Management*. 21.2 (2004): 214-230.

POLLARD, C. WILLIAM. The leader who serves. *Strategy & Leadership*, v. 25, n. 5, p. 49-52, 1997.

PONTE, Stefano; GIBBON, Peter. Quality standards, conventions and the governance of global value chains. *Economy and society*, v. 34, n. 1, p. 1-31, 2005.

PSOMAS E., FOTOPOULOS C., e KAFETZOPOULOS D. "Critical Factors for Effective Implementation of ISO 9001 in SME Service Companies: A International Journal 20,5 (2010): 440-457.

PSOMAS, EVANGELOS L.; FOTOPOULOS, CHRISTOS V.; KAFETZOPOULOS, DIMITRIOS P. Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies. *Business Process Management Journal*, v. 17, n. 3, p. 437-460, 2011.

PÚBLIO, MARCELO ABILIO. Como planejar e executar uma campanha de propaganda. Editora Atlas SA, 2000.

QASIM, Samina; SAYEED, F. C. Exploring Factors Affecting Employees' Job Satisfaction at Work. *Journal of Management and Social Sciences*, v. 8, n. 1, p. 31-39, 2012.

QUINN, THOMAS. Introduction. In: *Electing and Ejecting Party Leaders in Britain*. Palgrave Macmillan UK, 2012. p. 1-7.

RHOADES, LINDA; EISENBERGER, ROBERT. Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, v. 87, n. 4, p. 698, 2002.

RODNEY TURNER, J.; MÜLLER, Ralf; DULEWICZ, Vic. Comparing the leadership styles of functional and project managers. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 2, n. 2, p. 198-216, 2009.

RÖPKE, SASCHA et al. Uma introdução às normas da série ISO 9000. **São Paulo**, 1996.

RUSSELL, ROBERT F.; GREGORY STONE, A. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 23, n. 3, p. 145-157, 2002.

SALLIS, Edward. *Total quality management in education*. Routledge, 2014.

SARROS J., COOPER B., SANTORA J. "Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 15.2 (2008): 145-158.

SCHAUFELI, Wilmar; SALANOVA, M. Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, p. 135-177, 2007.

SCHIPPERS, M. C.; DEN Hartog, D. N.; KOOPMAN, P. L. Reflexivity in teams: The relation with trust, group potency, team leadership, and performance in work teams. In: *Proceedings of the Academy of Management 2001*. 2001.

SHARMA, Payal et al. Motivating forces: Cross-level impact of empowering leadership and relationship conflict. In: *Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. 2010.

SILVA, Iris Bento da et al. Integrando a promoção das metodologias Lean Manufacturing e Six Sigma na busca de produtividade e qualidade numa empresa fabricante de autopeças. *Gestão & Produção*, 2011.

SOUSA, Rui; VOSS, Christopher A. Contingency research in operations management practices. *Journal of Operations Management*, v. 26, n. 6, p. 697-713, 2008.

STEMLER S. "An overview of content analysis". *Practical Assessment Research & Evaluation*". (2001).

STERMAN, John D.; REPENNING, Nelson P.; KOFMAN, Fred. Unanticipated side effects of successful quality programs: Exploring a paradox of organizational improvement. *Management Science*, v. 43, n. 4, p. 503-521, 1997.

STEWART, Jane et al. Clarifying the concepts of confidence and competence to produce appropriate self-evaluation measurement scales. *Medical education*, v. 34, n. 11, p. 903-909, 2000.

TANAKA W. Y.; MUNIZ Jr., A. F. Fatores Críticos para Implantação de Projetos de Melhoria Contínua Segundo Líderes e Consultores Industriais. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 2012.

TARI, Juan Jose; SABATER, Vincente. Quality Tools and Techniques: Are They Necessary for Quality Improvement. *International Journal of Production Economics*, 2003.

TEMTIME, ZELEALEM T. The moderating impacts of business planning and firm size on total quality management practices. *The TQM Magazine*, v. 15, n. 1, p. 52-60, 2003.

THAI HOANG, DINH; IGEL, BARBARA; LAOSIRIHONGTHONG, TRITOS. The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country. *International journal of quality & reliability management*, v. 23, n. 9, p. 1092-1117, 2006.

TORTORELLA, Guilherme Luz et al. Dimensões do aprendizado organizacional: variáveis contextuais em empresas em implementação enxuta. *Revista Produção Online*, v. 14, n. 3, p. 1077-1103, 2014.

TROPMAN, John E. *Effective meetings: Improving group decision making*. Sage Publications, 2013.

VAN DE VEN, ANDREW H.; POOLE, MARSHALL SCOTT. Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies*, v. 26, n. 9, p. 1377-1404, 2005.

VERBAND DER AUTOMOBILINDUSTRIE e QMC - Quality Management Center (1998)

VIEIRA, Adriane; LUZ, Talita Ribeiro da. Do saber aos saberes: comparando as noções de qualificação e de competência. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 33, p. 93-108, 2005.

WALDMAN, David A. A theoretical consideration of leadership and total quality management. *The Leadership Quarterly*, v. 4, n. 1, p. 65-79, 1993.

WANDERSMAN, Abraham; CHIEN, Victoria H.; KATZ, Jason. Toward an Evidence-Based System for Innovation Support for Implementing Innovations with Quality: Tools, Training, Technical Assistance, and Quality Assurance/Quality Improvement. *American journal of community psychology*, v. 50, n. 3-4, p. 445-459, 2012.

WEBER, Robert Philip. Basic content analysis. Sage, 1990.

WERTZ, James R. (Ed.). Spacecraft attitude determination and control. Springer Science & Business Media, 2012.

WIKLUND, JOHAN; SHEPHERD, DEAN. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, v. 24, n. 13, p. 1307-1314, 2003.

WINTERTON, JONATHAN; DELAMARE-LE DEIST, FRANÇOISE; STRINGFELLOW, EMMA. Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006.

WÜLLENWEBER, Kim et al. The impact of process standardization on business process outsourcing success. *Information Systems Frontiers*, v. 10, n. 2, p. 211-224, 2008.

YEN-TSANG, Chen; CSILLAG, João Mário; SIEGLER, Janaina. Theory of reasoned action for continuous improvement capabilities: a behavioral approach. *Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 5, p. 546-564, 2012.

YU, Chun-Sheng et al. Relationship of emotional intelligence with conflict management styles: an empirical study in China. *International Journal of Management and Enterprise Development*, v. 3, n. 1-2, p. 19-29, 2005.

YUKL, GARY A. Leadership in organizations. 2002.

YUKL, GARY. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, v. 10, n. 2, p. 285-305, 1999.

ZACCARO, STEPHEN J.; RITTMAN, ANDREA L.; MARKS, MICHELLE A. Team leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 12, n. 4, p. 451-483, 2002.

ZEITZ, Gerald; BLAU, Gary; FERTIG, Jason. Boundaryless careers and institutional resources. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 2, p. 372-398, 2009.

APENDICE A Tabela de estudos

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Patti, Fok e Hartman (2004)	<p>A pesquisa relatada aqui mostra que os gerentes diferem na sua sensibilidade equidade, comportamento de cidadania organizacional e crescimento precisa de força. Além disso, essas diferenças são mostradas para influenciar a forma como cada grupo percebe práticas QM. Os resultados indicam que os gerentes e funcionários da linha de perceber que as práticas QM afeta a cultura organizacional e resultados organizacionais de forma diferente para garantir que esses drivers são totalmente atendidos</p>	<p>Os gerentes e funcionários da linha são diferentes em qualquer uma das variáveis hipotéticas. A MANOVA indicou que os gerentes e funcionários de linha são realmente diferentes. Os resultados indicam que gestores são mais elevados em benevolência (BEN). Adicionalmente, gestores buscam conformidade facilitando as metas organizacionais. Os resultados indicam que os gerentes e funcionários da linha são de fato diferente em várias características individuais. É importante compreender como isso afeta a sua percepção de práticas de melhoria de qualidade.</p>	<p>"A análise de variância multivariada foi realizada para determinar se os gerentes e funcionários da linha são diferentes em qualquer uma das variáveis hipotéticas. RESULTADO: A MANOVA indicou que os gerentes e linha funcionários são realmente diferentes. Os resultados indicam que gestores são mais elevados em ambos benevolência (BEN) e GNS (Growth needs strength). Adicionalmente, gestores se apresentam significativamente em dois fatores OCB (1- Complienceepling co-workers, 3- Altruism, 4- Outstanding attendance e 5- Facilitating organizational goals) - de conformidade facilitando as metas organizacionais. Uma vez que nossos resultados indicam que os gerentes e funcionários da linha são de fato diferentes em várias características individuais é importante compreender como isso afeta a sua percepção de práticas QM. Gerentes e funcionários da linha têm diferentes origens, níveis educacionais, social e responsabilidades de trabalho que, por sua vez, pode levá-los a ver o e ambiente organizacional de diferentes maneiras. A amostra total para esta pesquisa consistiu em aproximadamente 56 pares de gerentes e funcionários da linha. Cada par gerente-não-gerente representado uma organização. Estas organizações foram abordadas pelos alunos de pós-graduação em gestão enfatizando QM e tudo indicava que eles tinham ao menos um interesse moderado no movimento da qualidade. Os entrevistados no estudo foram cerca de 35 por cento do sexo feminino, e a faixa etária era de 20 anos aos 50 anos, com uma idade média de cerca de 38 anos. A média de experiência de trabalho era de 15,5 anos, e os gerentes tinham uma média de 7,5 anos de experiência de gestão. Os tipos de organizações incluem 14 % em fabricação, 74 % em serviço (10 % no varejo, 15 % no setor bancário e finanças, 2 % em hotelaria, 12 % na área da saúde e 34 % , outros), 12 % no governo. Os participantes foram convidados a preencher vários instrumentos de pesquisa. o instrumento Patti et al. (2001) devido ao seu comprimento reduzido e aplicabilidade geral para uma variedade de organizações e níveis da organização."</p>	<p>Os profissionais devem estar cientes de que as diferenças individuais inerentes entre gerentes e funcionários da linha fará com que eles percebam as implementações QM de forma diferente. A boa notícia é que ambos os gerentes e funcionários da linha veem a QM como positiva mesmo que por motivos diferentes. Ambos os grupos aparentemente, fazem algo longe de práticas QM que os ajudam a encontrar mais satisfação em seus trabalhos. Esta pesquisa mostrou que os gerentes e funcionários da linha são diferentes e reagem exclusivamente às práticas QM. É necessário obter uma melhor compreensão dessas diferenças , se quisermos melhorar a taxa de sucesso de QM implementações .</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
LAKSHMAN (2006)	"O objetivo deste artigo é construir literaturas de gestão com foco em liderança e qualidade, bem como desenvolver uma teoria de liderança, concentrando-se explicitamente sobre o papel dos líderes como gerentes de qualidade em vários níveis de análise"	"Este artigo argumenta que o papel de gestão da qualidade nas organizações não foi especificamente abordado na literatura sobre liderança apesar da sua importância para as organizações, como evidenciado pela crescente importância do TQM (Hendricks & Singhal, 1997) e do reconhecimento da validade dos quadros TQM como intervenção legítima e validações nas organizações (Hackman & Wageman, 1995) para reforçar a efetividade organizacional. Especificamente, apesar do reconhecimento dos fundadores do movimento TQM sobre a importância da liderança para a iniciativa de gestão da qualidade total, teorias de liderança não incorporaram estudos de liderança nos quadros de qualidade. Isto tem sido uma tentativa de identificar as contribuições que a filosofia TQM e literatura associadas fazem a literatura liderança. Com base em tais contribuições, o núcleo principal da filosofia TQM, e extensões da literatura sobre liderança, este artigo desenvolveu proposições teóricas gerais sobre a liderança que incorporam elementos básicos do movimento TQM. Esta teoria baseia-se explicitamente sobre os princípios fundamentais da gestão da qualidade total e desenvolve um quadro para o desenvolvimento de uma teoria da liderança para a qualidade. Cada dos princípios da gestão da qualidade total foram abordadas em sequência e um número de proposições ter sido enquadrada em torno de cada um destes princípios fundamentais. Este artigo oferece a realização explícita do papel dos líderes como gestores de qualidade. A noção de clientes é ampliada para incluir uma série de grupos de interesse dentro da organização que os líderes precisam concentrar-se e, assim, atingir o desempenho. "	"Este artigo estende-se e baseia-se na obra de Waldman, argumentando para um impacto mais forte da liderança na cultura organizacional que posteriormente impactarão valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações tentando controlar a qualidade. Ao concentrar-se diretamente sobre o total comportamento e políticas orientadas para a qualidade e identificação do tratamento apropriado da liderança, além de valores e atitudes, baseadas em consistência com a filosofia da gestão da qualidade total, nossa estrutura agrega valor às abordagens existentes. Assim, além de focar na ampla gama de comportamentos, tais como visão inspiradora, promover mudança, e estimulação intelectual, este artigo articula comportamentos mais específicos organizada em torno dos grandes princípios da gestão da qualidade total. Por exemplo, trabalhar em equipes e processos de grupo (por exemplo, Cohen & Bailey, 1997; Wageman, 2001) são usados para focar e desenvolver comportamentos de liderança funcionais no contexto de equipes. Neste contexto teórico, o conjunto de valores associados com os três princípios fundamentais de TQM são propostas para levar a comportamentos de comunicação e liderança correspondentes. Participação e trabalho em equipe como valores de líderes são propostos para ser relacionado para a equipe para estruturar comportamentos e implementação no sistema de participação. Valores de melhoria continua dos líderes e dos traços intelectuais do líder (por exemplo Barrick & Mount, 1991) são propostos para ser relacionado a comportamentos experimentação sistemática	"Este artigo faz contribuições tanto para a liderança e literaturas TQM. A contribuição para a literatura liderança está em identificar explicitamente o valor da filosofia TQM e sua potencial contribuição para a área de liderança e na construção de proposições explicitamente que incorporam elementos de qualidade para a teoria desenvolvida. A contribuição a literatura TQM é em termos de desenvolvimento de uma estrutura que incorpora especificamente o papel dos líderes na iniciativa TQM e, portanto, identificar as ações dos líderes em potencial que podem facilitar a implementação do TQM nas organizações, que tem sido em geral considerada em muitos estudos de caso como um desafio para dizer o mínimo. Além das contribuições teóricas que podem ser derivadas de uma tal perspectiva, um número de implicações de gestão, também podem ser extraídas dessa abordagem. Surgem as implicações gerenciais a partir da identificação da necessidade de comunicar os seus valores fundamentais relacionados com o foco no trabalho em equipe e melhoria contínua para todos os membros da organização. Além disso, a identificação de ideias, tais como a necessidade de maximizar o propósito

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
<p>BESSANT, CAFFYN, GALLAGHER (2001)</p>	<p>"Este artigo relata uma extensa análise de estudo de casos com base em pesquisas, que explora o quão alto envolvimento na melhoria contínua pode ser construída e mantida como cultura organizacional."</p>	<p>Experiência em uma variedade de exemplos de casos sugere que o desenvolvimento é essencialmente um processo evolutivo, e que é possível identificar várias etapas discretas no caminho para a CI. Aprendizagem tem que ocorrer tanto dentro de uma fase particular (que cria e incorporação de rotinas) e entre os estágios (movendo para adicionar novas rotinas e integrá-los com os anteriores). Neste trabalho abordamos a questão da CI em grande parte como um conjunto de rotinas para fazer o que já fazemos melhor. Mas há evidências emergentes de que essa capacidade, uma vez estabelecido, pode também contribuir para fazer coisas novas - a rotinas "inovação".</p>	<p>Quem: 103 organizações (Setor: manufatura, serviços, setor público) Onde: Maioria não REINO UNIDO Como: Entrevistas Quando: 2001</p>	<p>Trabalhos futuros podem testar o modelo resultado deste artigo e refiná-lo caso necessário.</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
TORTORELLA et al (2014)	Esse estudo visa examinar o relacionamento entre as variáveis contextuais e a frequência de ocorrência de problemas de AO em empresas que estão implementando a PE.	Empresas consideradas grandes devido ao número de empregados, são menos propensas a apresentar problemas quanto a dimensão " Criar sistemas para capturar e compartilhar aprendizado "; A receita anual por si só não influencia significativamente a ocorrência de problemas em nenhuma das dimensões de AOO nível educacional não apresentou impacto significativo nas dimensões analisadas, porém é de conhecimento dos autores que trata-se de um facilitador importante na implementação da PE; Empresas que possuem uma equipe de MC são menos propensas a apresentar problemas na dimensão "Dar autonomia aos indivíduos em uma direção de visão coletiva; A idade da planta apresentou significativa relação com a dimensão "Incentivar a colaboração e o aprendizado da equipe". Os resultados também fornecem suporte às observações sobre a dificuldade de plantas mais velhas em adaptar sua cultura organizacional de forma a favorecer a abertura, participação e transparência do trabalho em equipe; A variável Nível de Sindicalização mostrou-se a mais influente na amostra do estudo e também uma variável-chave para melhorar o AO, essa variável teve uma associação negativa com quase as dimensões de AO. Sendo assim, empresas com maior nível de sindicalização são mais propensas a apresentar problemas de AO na implementação da PE;	Quem: 13 empresas Onde Brasil Como: Questionário Quando: Durante 3 meses	Uma investigação futura pode determinar se existe qualquer efeito combinado e comparar os resultados com as relações encontradas neste estudo.

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
YEN-TSANG, CSILLAG, SIEGLER (2012)	Este trabalho apresenta a Ação Fundamentada teórica sugerida por Froehle e Roth (2004) para analisar capacidades operacionais que exploram o modelo adequado no contexto da Gestão de Operações.	<p>"A Figura 5 (pag.560) e tabela 5 (pag.559) demonstra uma overview dos três casos. Há evidências de que, em primeiro lugar, o comportamento CI está intimamente ligada com a intenção, normas e habilidades, e é seguida pelas atitudes e crenças comportamentais que são necessárias para melhorar continuamente. Isso desafia o valor do F / A modelo onde apenas a intenção precede comportamento. Estas descobertas também sugerem que as relações entre as variáveis no F / O modelo pode ser influenciado, pelas variáveis de contingência, como a pressão industrial competitiva e uma definição de estratégia organizacional. Ao longo das entrevistas, pode-se inferir que a relação causal entre as crenças subjetivas e normas, atitudes e auto-eficácia apoiadas as seguintes proposições: 1) Atitude, norma e auto-eficácia definem a intenção de realizar a melhoria contínua; 2) crenças subjetivas subjacentes a cada uma das atitudes, normas e exemplos de auto-eficácia. Intenções, atitudes e crenças comportamentais desempenhou um papel importante na manutenção do comportamento CI. O jornal descobriu que com o apability CI, as intenções de realizar CI comportamento pode ser substituído por motivações normativas e da própria intenção pode não ser o único predito, nem mediar todas as outras variáveis para executar um tipo de comportamento. A pesquisa sugere que o F / A modelo pode ser extremamente útil na investigação num contexto de operações, bem como a sua importância já comprovada</p> <p>Na saúde, psicologia e marketing. No entanto, ele necessita de ser ajustada para lidar com algumas variáveis organizacionais e operacionais de forma que ele pode ser mais adequado para pesquisa de OM."</p>	<p>Quem: 3 companies (operational director, a plant/production manager, three to four operational level employees) Onde:Brasil Como: entrevistas semi-estruturadas e visitas técnicas. Quando: 2012</p>	<p>Em pesquisas futuras, recomendamos testar este modelo empiricamente no contexto da operação e também levar em conta a influência das variáveis de contingência, como a definição da estratégia, indústria, país ou o crescimento da empresa (SOUSA e VOSS, 2001, 2008) . Este trabalho sugere também a explorar a capacidade de inovação com base neste modelo (porque ele deveria ser menos normativa) e em seguida, comparando-a com os resultados do presente estudo.</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
ANAND, CHHAJED, DELFIN(2012)	"Este artigo examina a influência da autonomia no trabalho e confiança na liderança, para o comprometimento dos colaboradores nas atividades de melhoria contínua."	" Como é evidente no gráfico (pag.76), o efeito da autonomia no trabalho no compromisso de melhoria contínua é muito mais forte quando a confiança na liderança é ao mais alto nível. Assim, as hipóteses - 2) Confiança na liderança está positivamente relacionada com compromisso de CI; 3) maior o nível de confiança que os funcionários colocar na liderança, maior será o efeito de autonomia no trabalho no compromisso com a CI; - Foram amplamente apoiadas em nossos dados, e hipóteses - 1) autonomia de trabalho está positivamente relacionada com compromisso de CI; - Foi moderadamente suportado. Nossa hipótese resultando que a capacitação dos empregados em seus trabalhos do dia-a-dia influencia os benefícios que ver por si mesmos de melhorar os processos de trabalho e aumenta a probabilidade de participação em iniciativas CI foi apoiada por nossos resultados empíricos.	" Quem: Frontline employees(Christie Clinic) Onde: EUA Como: Survey Quando:December of 2010	A pesquisa futura pode ajudar a resolver a questão de saber se o efeito de categoria de trabalho e status médico de fato é um fenômeno duradouro no compromisso para a saúde se importa melhoria contínua.

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
MAZUR, MCCREERY, ROTHENBERG(2012)	"Esta pesquisa analisa o processo de implementação da metodologia lean projetada para conduzir à melhoria contínua em três hospitais rurais, com foco em profissionais de saúde envolvidos no esforço como participantes."	" <p>3 fatores foram destacados: 1) A aplicação do conhecimento; 2) Reflexão e Internalização; 3) Compromisso. Como implica a exposição de 5 (pag. 18), o profissional de saúde de primeira linha faz a transição ao longo do tempo a partir de um single-loop para um aprendiz magra de circuito duplo, aplicando conhecimento enxuto, refletindo sobre e internalizar as lições e insights a partir desta aplicação e compromisso edifício. Algumas recomendações: 1) Não há grande valor na obtenção de um grande número de profissionais de primeira linha para participar de Ries, logo que possível; 2) Os líderes devem levar o compromisso financeiro para ajustar os níveis de pessoal para áreas que têm funcionários que trabalham na melhoria magra; 3) Liderança envolver com média gerência e profissionais de recursos Humanos do hospital para identificar os líderes lean provável emergentes a nível da linha de frente, e em seguida, fornecer oportunidades para que elas surgem.</p>	" <p>Quem: 3 Hospitais; Onde: Carolina do Norte, EUA; Como: Survey, observação direta, entrevistas, e utilização de grupos focos; Quando: Durante os dois primeiros anos de implementação do LEAN nos hospitais em questão;</p>	<p>Pesquisas futuras devem ampliar esta obra para testar os resultados aqui apresentados, e para continuar a refinar instrumentos de medição necessários para avaliar os comportamentos magros e magro pensando na saúde profissionais de primeira linha; Outros trabalhos devem centrar-se em dados coletados em diferentes configurações para ver se os resultados são consistentes em semelhante hospitais localizados em diferentes regiões geográficas; Uma oportunidade para pesquisas futuras vem do seu foco sobre a aplicação em estágio inicial.</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
KUNDU, MAHONAR (2012)	Este artigo procura identificar os fatores que são críticos para o sucesso da implementação de princípios lean em serviços de suporte de TI.	<p>"As propostas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Liderança e Gestão <input type="checkbox"/> Apoio à Gestão <input type="checkbox"/> Compromisso da gestão de topo <input type="checkbox"/> Cultura Organizacional <input type="checkbox"/> Comunicação <input type="checkbox"/> Treinamento e habilidade <input type="checkbox"/> Estrutura de Medição" 	<p>" Como: Levantamento bibliográfico Quando: 2012</p>	<p>Essencialmente, este estudo pode ser empregue como uma base para mais investigação empírica. No futuro, os autores pretendem realizar uma pesquisa, envolvendo o grupo de académicos, consultores e profissionais para investigar e validar os QCA.</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
CRISTEA(2009)	Propor novas formas de avaliação do serviço de hotéis da Romenia, de modo a incentivar uma melhora do serviço prestado.	"Em princípio, existem duas maneiras de abordar a melhoria da indústria romena do hotel qualidade do serviço: em primeiro lugar, completando critérios das normas da metodologia em relação à estrela classificação de unidades de alojamento, estrutura e em segundo lugar a criação de uma avaliação sistema da qualidade do hotel e serviço de restaurante."	" Pesquisa e análise de outros métodos para avaliação da qualidade do serviço prestado em hotéis	

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
LAKSHMAN(2006)	Este artigo desenvolve uma teoria de liderança de qualidade, com foco nos traços do líder, valores e comportamentos baseados em princípios de TQM.	<p>1) O grau em que os líderes comunicam a importância dos clientes internos e externos à unidade membros serão positivamente relacionada com o desempenho da unidade; 2) O grau em que os líderes veem seus clientes internos e externos como parceiros em um relacionamento cooperativo será positivamente relacionada com o desempenho da unidade; 3) O grau em que a participação líderes valor e trabalho em equipe e compartilhamento de informações estará diretamente relacionada aos seus comportamentos de comunicação sobre a importância do trabalho em equipe e, assim, promover uma abertura OS cultura organizacional e compartilhamento de informações entre todos os níveis; 4) Níveis mais elevados de eficácia participação dentro da unidade vai levar a níveis mais altos de desempenho da unidade; 5) O grau em que os líderes usam equipes auto-gestão, como parte do projeto global da organização será positivamente relacionados ao desempenho da qualidade da organização; 6) da equipe de projeto e de coaching comportamentos do líder será positivamente relacionada com o desempenho das equipes; 7) O grau em que os líderes apoiar as equipes, fornecendo autoridade para tomar decisões críticas serão positivamente relacionada com o desempenho da unidade; 8) O grau em que os líderes melhorar a comunicação entre membros da equipe e entre equipes serão positivamente relacionada com o desempenho da unidade; 9) comportamentos Líder estruturantes que melhoram tanto o "controle" e "exploração" aspectos de estruturas de equipe irá resultar em melhor trabalho em equipe e participação; 10) Líderes alta conscientização são mais eficazes, em sua estruturação Considerando que os líderes elevados em pensamentos são mais explorar em seu comportamento estruturação. Líderes elevados em ambos os traços são mais eficazes, fornecendo ambos os tipos de comportamentos estruturantes; 11) O grau qual os líderes comunicantes a importância da CI de processos de trabalho e os resultados serão positivamente relacionada com a sua eficiência e para o desempenho da unidade; 12) Os líderes que valorizam CI e são ricos em pensamentos para se envolver em comportamentos de experimentação mais sistemáticos para CI; 13) A medida em que os líderes de design e conduzir experimentos sistemáticos sobre o impacto das variáveis-chave no desempenho de qualidade está positivamente relacionada com o desempenho geral da unidade; 14) Líder sistemática comportamentos de experimentação para maximizar a relação sinal-ruído de variáveis do resultado estão positivamente relacionados com eficiência de líder e desempenho da unidade; 15) A medida em que os líderes são mais capazes de separar as variáveis sinal das variáveis de ruído, em termos de seus efeitos sobre as dimensões-chave de desempenho, está positivamente relacionada com eficiência dos líder e desempenho da unidade.</p>	Como: Levantamento Bibliográfico Quando:2006	Tal como acontece com qualquer teste teoria, vários estudos usando uma variedade de metodologias são susceptíveis para ser benéfico na validação do referencial teórico proposto aqui.

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Barczak e Wilemon (2001)	Identificar a direção, para que as ações apropriadas possam ser tomadas para estabelecer equipes com maior probabilidade de sucesso, com ênfase sobre os fatores que influenciam a satisfação dos membros da equipe e as ações que os gerentes precisam tomar para garantir que esses drivers são totalmente atendidos	<p>" Foram identificados seis fatores-chaves do nosso estudo na direção da satisfação dos membros da equipe. Elas são:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) características da equipe; (2) as metas do projeto claros; (3) clareza sobre avaliação e recompensas; (4) uma liderança eficaz; (5) de apoio à gestão; 	<p>" Entrevistas em profundidade, utilizando um estruturado protocolo foram realizados com 71 membros Equipes NPD baseados na tecnologia diversificada em 18 empresas. Estas empresas foram escolhidas a partir de uma variedade de indústrias, incluindo tecnologia médica, software, eletrônica, automação industrial, telecomunicações, biotecnologia e hardware. Empresas particulares foram escolhidos devido a sua utilização de longa data do NPD, equipes multifuncionais, acessibilidade para os pesquisadores e disponibilidade para participar do estudo.</p> <p>Membros individuais da equipe foram selecionados para razões similares. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. O comprimento médio de cada entrevista foi de cerca de uma hora e meia. Todos os indivíduos e as empresas foram com base nos EUA.</p> <p>Cerca de 68 por cento dos inquiridos eram do engenheiro enquanto o restante de 32 por cento os membros da equipe eram de outras áreas funcionais, como marketing, garantia de qualidade e fabricação. Cerca de 54 por cento dos membros da equipe tinham o grau de bacharel enquanto 34 por cento tinham mestrados.</p>	<p>" 1) Implicações para a gerência sênior: a) Construir uma cultura organizacional que suporta trabalho em equipe. b) Assegurar que os líderes de equipe possuem três conjuntos de habilidades críticas: interpessoal, projeto e gestão técnica. c) Reconsiderar os critérios de contratação para incluir habilidades interpessoais, juntamente com funcional e especialização. d) Melhorar a forma como os membros da equipe são avaliados e recompensados por seus esforços. e) Estar ciente das causas de estresse e desenvolver atividades para ajudar os membros da equipe lidar com stress. 2) Implicações para os líderes de equipe: a) Desenvolver, gerenciar e manter o relacionamento da equipe com a gerência sênior. b) Compreender a dinâmica interna das equipes funcionais e tomar as medidas adequadas para gerenciar essas relações. 3) Implicações para os membros da equipe: a) Possuir as capacidades necessárias para ser um eficaz membro da equipe. b) Reconhecer que as fortes habilidades de comunicação não são suficientes para ser um eficaz membro de equipe. c) Reconhecer que as fortes habilidades de comunicação não são suficientes para ser um membro de equipe eficaz.</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Zaccaro, Rittman and Marks 2001	<p>" Este artigo, apresenta um quadro conceitual para refletir sobre os efeitos da liderança no desempenho da equipe. Argumenta que a liderança processa a eficácia da equipe pela sua influência, com efeitos sobre quatro conjuntos de processos de equipe: cognitiva, motivacional, afetivo e coordenação. Pode-se argumentar ainda que uma série de características ambientais, organizacionais e características de equipe podem moderar a magnitude desses efeitos. "</p>	<p>Proposição 1: A extensão e qualidade das atividades que dão sentido as atividades de lideranças estão positivamente relacionadas com a precisão e grau de compartilhamento da equipe com os modelos mentais. Proposição 2: Equipes com líderes que desenvolvem capacidades nos membros para fazer processamento de informações e incentivar a sua participação na resolução de problema garante que a equipe vai se envolver em mais processamentos de informações coletivas do que as equipes com líderes que usam mais o estilo diretivo. Proposição 3: As equipes com líderes que desenvolvem e motivam membro da equipe com capacidades cognitivas e fornecem feedback sobre o desempenho adequado são mais propensas a se envolverem em conectividade coletiva eficaz do que equipes com líderes que não exibem esses comportamentos de liderança. Proposição 4: As equipes cujos líderes estabelecem metas de alto desempenho, exortam e encorajam os membros a adaptar e atingir essas metas, fornecem estratégias de desempenho para alcançar essas metas e estratégias de desempenho são o modelo apropriado que irá exibir maior eficácia da equipe e coesão do que as equipes com líderes que não se envolvem em tais atividades. Proposição 5: As equipes cujos líderes fornecem metas de desempenho claras, atribuições de função e estratégias de desempenho vão reagir menos emocionalmente, com menor estresse e menor contágio às circunstâncias emocionais do que as equipes cujos líderes oferecem pouca ou nenhuma estrutura e direção. Proposição 6: Seleção cujos líderes estabelecem normas e incentivam o controle emocional vão exibir menos conflitos afetivos do que os líderes que não estabelecem tais normas. Proposição 7: equipes cujos líderes combinam capacidades individuais com os papéis necessários, oferecem estratégias claras de desempenho, monitoram e fornecem feedback sobre ações dos membros da equipe na realização dessas estratégias, ajustam as condições de mudança ambiental e com isso as ações vão ser melhor coordenadas e mais eficazes, do que equipes que os líderes não exibem essas atividades.</p>	<p>" Neste artigo, apresentamos um quadro conceitual para pensar sobre os efeitos da liderança no desempenho da equipe. Argumentamos que a liderança processa a eficácia da equipe pela sua influência com efeitos sobre quatro conjuntos de processos de equipe: cognitiva, motivacional, afetivo e coordenação. Poderíamos argumentar ainda que uma série de características ambientais, organizacionais e características de equipe podem moderar a magnitude desses efeitos. "</p>	<p>" Nós também sugerimos que, como as equipes alcançam um nível significativo de experiência, outros membros podem assumir funções de liderança, enquanto os líderes designados respeitam o limite das suas responsabilidades. Finalmente, nós esboçamos brevemente várias formas pelas quais as equipes influenciam a eficácia do líder. As teorias de liderança de equipe existentes tendem a minimizar influências dos contribuintes para cada um destes processos. Isso conduz a uma minimização inferior da compreensão completa do desempenho da tomada de decisão coletiva. Em equipes como unidades militares, ou aqueles em formas organizacionais mais tradicionais, que normalmente são organizadas numa forte estrutura hierárquica, uma grande porção de variação no desempenho pode residir fatores associados à liderança. A incapacidade de compreender esta relação pode limitar a treinamento e desenvolvimento de tais equipes e líderes, respectivamente. Alternativamente, tal como muitas organizações, passar de uma estrutura hierárquica tradicional para uma equipe de base, equipe processos têm uma influência cada vez mais importante do líder e efetividade organizacional. Tais influências precisam ser consideradas com mais cuidado e modeladas em teorias de liderança organizacional e estratégica.</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
STERMAN, REPENNING, KOFMAN(1997)	Este artigo indica que a resolução do paradoxo deve situar-se nos efeitos secundários bem-sucedidos em melhoria, não em forças que impedem a mudança ou eventos econômicos externos. Este artigo explora as causas e consequências deste paradoxo.	Simulações mostraram que a alternativa de não implementar TQM era pior; Como foi encontrado um resultado da simulação de que a segurança no emprego não é garantia de sucesso da TQM, e pode ser auto destrutivo, portanto manter a política de não-demissão não é recomendado. Com uma política em um cenário favorável, poderia impedir situações difíceis influenciadas pela crise. A resolução é o reconhecimento de que a ligação entre a melhoria de resultados e o sucesso financeiro é mais complexa do que a crença generalizada de que os benefícios financeiros devem seguir o processo bem-sucedido. Programas de melhoria estão intimamente ligados com as outras atividades da empresa, juntamente com os seus clientes, ompetidores, e os mercados financeiros. Um resultado central do modelo é o impacto desequilibrado de atividade de melhoria em diferentes partes dos processos organizacionais.	" Quem: Analog Devices, Inc.; Como: Pesquisa, levantamento e análise de dados, entrevistas, simulações. Quando: 1997	Pesquisas Futuras e testes de campo são necessários para testar a efetividade de ferramentas como: quality function deployment (Hauser and Clausing 1988), Hoshin planning Shiba et al. 1993), soft systems methods (Checkland 1981), and simulation and gaming (Morecroft and Sterman 1994).

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
OPRIME, MENDES, PIMENTA (2010)	O objetivo deste artigo é identificar e analisar fatores críticos no desenvolvimento de melhoria contínua em empresas industriais brasileiras.	Verificou-se que a prática de treinamento de pessoal em ferramentas de solução de problemas tem impacto positivo no resultado das atividades de melhoria contínua. A mesma situação foi observada para a existência de planos de gestão na empresa. A comunicação face a face apresentou correlação positiva com os indicadores de resultado relacionados à satisfação dos clientes e ao desenvolvimento de habilidades dos empregados. É constatada que a existência de um sistema de incentivos tem influência positiva no aumento da produtividade, na redução do lead time e no desenvolvimento das habilidades dos empregados. Oito ferramentas apresentam evidências estatísticas de contribuição para melhorar o desempenho das atividades de MC: ferramentas de identificação de problemas, as sete ferramentas básicas de qualidade, as sete ferramentas gerenciais da qualidade, as ferramentas de mapeamento de processos, QFD, as ferramentas de visualização, técnicas de simulação e o controle estatístico de processo. A principal dimensão relacionada à promoção das práticas de MC é a formalização de políticas de incentivos. Quanto ao suporte e liderança do processo de melhoria, destacam-se a liderança gerencial e as visitas regulares ao chão de fábrica pela gerência. Foram identificados fatores críticos como: o treinamento em ferramentas de solução de problemas, o incentivo a sugestões, a utilização de comunicação face a face, o uso de visitas ao chão de fábrica e adoção de sistemas de incentivos.	<p>Quem: 46 Empresas brasileiras de portes e setores diversos. Onde: Brasil Como: survey, questionário com responsáveis na gestão de programas ou atividades de melhoria Quando: 2007</p>	Como limitação, ainda que se observe relativa confiabilidade dos constructos, estes ainda são sujeitos a melhorias, incorporando-se novas dimensões a eles. Outra limitação decorre da abrangência do tema tratado, sujeito a grande número de variáveis subjetivas, o que implica na necessidade de serem incorporados novos temas relacionados às atividades de MC, que não fizeram parte do escopo deste trabalho, mas que podem ser considerados em trabalhos futuros. Além destas, outra limitação consiste no fato de a amostra ter sido baseada somente em empresas que possuem ISO 9000, não possibilitando, dessa forma, generalizar, analisar o impacto de certificações de qualidade sobre as questões aqui levantadas quanto à MC. Esta lacuna pode ser explorada em trabalhos futuros sobre o tema.

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
SILVA et al. (2008)	O objetivo deste trabalho é apresentar uma iniciativa de integrar a promoção das metodologias Lean Manufacturing e Six Sigma na busca de um melhor desempenho operacional.	<p>"A empresa conseguiu estabelecer condições mais favoráveis para conciliar a aplicação da LM e SS atuando sobre as dimensões da organização, direcionamento, ambiente e método de melhoria. Ao estabelecer o Conselho LSS, a empresa estabeleceu uma liderança única para comandar e conciliar a disseminação das metodologias LM e SS e aproveitar as complementaridades existentes entre elas;</p> <p>Com o redesenho da estrutura de sustentação, a melhor comunicação da estrutura LSS com a hierarquia da empresa passou a ajudar os BBs a obter o respaldo necessário ao desenvolvimento e execução dos projetos, facilitando a condução dos projetos LSS nos processos de negócio com base no sistema matricial; Os projetos LSS compartilham o fato de serem originados a partir de um estudo de MFV e de, na fase de implantação, incluir a determinação do TP do processo melhorado ou do novo processo, bem como o treinamento das pessoas envolvidas na sua execução. Ainda que num projeto LSS predomine a abordagem SS, para fins de treinamento prático das pessoas envolvidas, é acionado o mecanismo de realizar eventos Kaizen;</p> <p>Com o advento da LSS, a forma estruturada da sequência DMAIC foi estendida ao desenvolvimento de projetos com ênfase em LM; Com a LSS, ainda que num projeto predomine a aplicação de ferramentas analíticas da SS, o seu desenvolvimento tornou-se mais completo, incluindo um cuidado maior com a implantação do TP e aderência a ele. O caso estudado fornece evidências de que a promoção da abordagem integrativa da LSS estimula a incorporação de elementos da SS em projetos em que prevalece o enfoque da LM e vice-versa."</p>	<p>Quem: Empresa fabricante de auto peças Como: Estudo de caso, entrevistas semiestruturadas com gestores Onde: Brasil</p>	

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
TARÍ, SABATER (2003)	Neste trabalho, realizou-se um estudo empírico, a fim de verificar a importância dessas ferramentas e técnicas para melhoria TQM e seu efeito.	"TQM fatores críticos estão positivamente relacionados com as ferramentas e técnicas para melhoria da qualidade. Resultados de TQM estão positivamente relacionados com as ferramentas e técnicas para melhoria da qualidade. As empresas com um nível mais elevado TQM têm implementado em maior medida as ferramentas e técnicas para melhoria da qualidade. As empresas com melhores resultados TQM têm implementado em maior medida as ferramentas e técnicas para melhoria da qualidade. As respostas que recebemos mostram que as mais utilizadas ferramentas e técnicas são, principalmente, as auditorias e gráficos. SPC e fluxogramas estão em terceiro lugar e quarto, mas com uma grande diferença em relação aos dois primeiros instrumentos. Os menos utilizados são curvas de Pareto, diagramas de causa-efeito e diagramas de correlação. Os oito fatores críticos (de liderança, gestão de pessoal, a aprendizagem, o planejamento da qualidade, gestão de fornecedores, foco no cliente, gestão de processos, melhoria contínua) são todos significativamente relacionada com TQMT, exceto o fator de liderança, o que pode indicar que a gestão não está comprometida o suficiente para um uso mais amplo destas ferramentas e técnicas entre os funcionários. "	<p>Quem: 108 empresas certificadas com a ISO 9000 na região do Alicante Onde: Espanha Quando: 2002</p> <p>Como: Entrevistas estruturadas baseadas em um questionário e questões abertas. Procedimento realizado com os responsáveis pela área de qualidade.</p>	Finalmente, estas contribuições poderiam ser adequadamente complementadas pelo futuro trabalho de investigação em três direções: estudar esses aspectos em uma empresa maior da amostra, análise de estudos de caso, a fim de verificar a utilização destes instrumentos e técnicas e estudando empresas que usam uma variedade de métodos de qualidade, mas não estão certificados. e técnicas entre os funcionários. .

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
FRYER, ANTONY, DOUGLAS (2007)	Determinar os fatores críticos de sucesso (CSF) para projetos de melhoria contínua no setor público.	<p>"No setor público, o compromisso de gestão foi universalmente citado como sendo crítico. Gestão de clientes, gestão de processos e capacitação dos funcionários foram fundamentais em 75 por cento dos papéis. O design do produto foi listado em um papel. Gestão de fornecedores, gestão de clientes, a medição de dados e elaboração de relatórios de qualidade, cultura de qualidade, trabalho em equipe, capacitação de funcionários, estrutura organizacional e permanente monitorização e avaliação foram listados em metade dos papéis. Dos 29 artigos revisados, apenas um papel não considerava o compromisso de gestão como um CSF, independentemente do setor ou localização geográfica. Sem o apoio visível e ativa de oficiais superiores é improvável ter sucesso um programa de melhoria contínua.</p> <p>Tomando-se como os principais fatores, aqueles listados em mais de metade dos artigos, único cliente gestão e compromisso de gestão foram fundamentais para todos os três setores. O setor público era diferente de ambos os setores industriais e de serviços em que o empowerment dos funcionários e gestão de processos estavam no topo da lista. Trabalho em equipe e estrutura organizacional também eram mais importantes no setor público do que nos setores de manufatura ou de serviços. Há diferenças entre os setores, com organizações do setor público concentrando-se em QCA sobre processos e capacitação dos funcionários, organizações do setor de serviços em uma cultura de qualidade e organizações de manufatura concentrando-se na formação e aprendizagem. Uniformemente em todos os setores, o compromisso de gestão está listado como o topo CSF com gestão de clientes de perto. "</p>	<p>" Theoretical paper based on a literature review.</p>	<p>" A ressalva a este trabalho é que tem havido trabalho publicado insuficiente produzido para desenhar quaisquer conclusões estatisticamente significativas sobre as diferenças e semelhanças em CSF de entre os diferentes setores."</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Fleury; Fleury (ANO)	"Este Trabalho Procura responder Às seguintes questões: Qual a Relação Entre Competências organizacionais e Estratégias Competitivas nas Empresas? No caso de empresas situadas em diferentes níveis, quais seriam as implicações dessa interação: Estratégia e Competências."	Foi observado que o modelo proposto foi referência importante para análise das mencionadas estratégias e competências organizacionais das empresas pesquisadas, em diferentes partes da cadeia produtiva. O uso da tipologia, segmentando o mercado/ produto em serviços de massa, loja de serviços e serviços profissionais, possibilitou evidenciar as competências necessárias aos fornecedores de equipamentos.	"O Trabalho está Estruturado em três partes. A primeira esta constituída introdução, a segunda diz respeito à parte construção do modelo teórico: toma a origem do conceito de competência, apresenta-se o conceito em seus vários níveis de compreensão caminha-se a elaboração de um modelo de análise. n / d terceira, procura-se ilustrar esse modelo a partir da apresentação de uma pesquisa realizada entre as empresas da Indústria de Telecomunicações. Essa Pesquisa possibilitará referenciar empiricamente questões propostas neste estudo"	Os entrevistados admitem ser necessário desenvolver competências ou reorganizar as competências antes de se passar as mudanças nas orientações estratégicas. O modelo de gestão de competências está em construção: coloca ao pesquisador desafios teóricos e, aos profissionais, o desafio do equacionamento da ambiguidade entre discurso e prática.

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Viera; Luz (2005)	Recuperar o debate relativo aos conceitos de qualificação e de competência, revelando suas dimensões social, conceitual e experimental, e buscando evidenciar se e como tais dimensões são fortalecidas e/ou enfraquecidas na passagem da qualificação para a gestão das competências.	As evidências empíricas encontradas possibilitam a conclusão de que, nos dois casos estudados, a dimensão conceitual da qualificação é usada para reforçar a “cultura de aprendizagem”, uma vez que qualquer tipo de formação apresentada pelo trabalhador atende aos propósitos das empresas pesquisadas, sendo necessária a formação em nível superior apenas para os gestores. Evidenciou-se que os diplomas e certificados perdem seu prestígio se não forem complementados pela experiência que, em geral, é mais importante do que a formação acadêmica. A perda de prestígio dos diplomas acarreta, como consequência, o exercício de carreiras sem um direcionamento definido das profissões e ocupações, sendo inúmeros os casos em que as pessoas ocupam posições que nada têm a ver com a formação recebida. Debilita-se, assim, o comprometimento do trabalhador com os valores profissionais e desaparece a solidariedade à categoria, favorecendo o estabelecimento de relações de trabalho individualizadas.	"O Trabalho está Estruturado em três partes. A primeira Esta constituída introdução. a segunda diz respeito à parte construção do modelo teórico: toma a origem do conceito de competência, apresenta-se o conceito em seus vários níveis de compreensão caminha-se a elaboração de um modelo de análise. n / d terceira, procura-se Ilustrar esse modelo a partir da apresentação de uma pesquisa realizada entre as empresas da Indústria de Telecomunicações. Essa Pesquisa possibilitará referenciar empiricamente questões propostas neste estudo	Os resultados da pesquisa corroboram a tese do deslocamento e mostram que a dimensão experimental é reforçada na gestão de competências.

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Farris, VanAken, Doolen, Worley (2008)	<p>"Este artigo apresenta os resultados de um estudo de campo de 51 eventos Kaizen em seis organizações de manufatura de navios, onde a regressão múltipla foi utilizada para testar o relacionamento entre a entrada do evento Kaizen e atitudes e de resolução de problemas. Os resultados são usados para desenvolver diretrizes de projeto para organizações que utilizam eventos Kaizen.</p> <p>"</p>	<p>"Após a conclusão do estudo, os achados foram relatados para as organizações participantes para avaliar a validade das conclusões do estudo e para permitir a organização para beneficiar dos resultados. Em geral, os participantes das organizações encontram os resultados do estudo convincente e usados estudar retorno para avaliar a eficácia de suas práticas atuais e identificar possíveis alterações. Como mencionado, o estudo forneceu apoio parcial para a três hipóteses de investigação largas. Descobertas específicas do estudo são os seguintes: Processos internos e clareza objetivo eram os mais fortes preditores de ambas as capacidades e atitude kaizen. Apoio à gestão e equipe heterogênea funcional foram preditores significativos de atitude, mas não capacidades de kaizen. Autonomia Team, comprometimento afetivo de mudar, dificuldade objetivo, área de trabalho, kaizen equipe experiência e equipe de experiência de líder foram significativamente redutores cativas de capacidades kaizen mas não atitude. Algumas variáveis propostas para afetar evento Kaizen saída vem, ou seja, orientação de ação, a qualidade da ferramenta, e do processo de planejamento de eventos, não mostrou relacionamento significativo para qualquer resultado neste estudo.</p> <p>"</p>	<p>"Esta pesquisa utilizou um campo transversal multi-site estudo de seis organizações de manufatura (Tabela 3). Organizações foram selecionados de modo não aleatório, devido à necessidade de acesso aos dados a partir de vários eventos, bem como certos dados em nível de organização, exigindo top gestão mento de buy-in e compromisso de longo prazo com o estudo.</p> <p>"</p>	<p>Para conhecimento dos autores, este estudo foi o primeiro a empiricamente investigar as relações quantitativas entre as variáveis de entrada e de processo e humano inicial recurso resultados em eventos Kaizen, usando vários eventos a partir de várias organizações. A pesquisa adicional é necessária para confirmar e estender esses achados. Outro estudo de limitações inclui: Embora os dados foram coletados de 51 eventos Kaizen e mais de 300 participantes, a amostra representa apenas seis organizações. Além disso, os critérios de seleção deliberadamente resultaram na seleção de fabricação organizações que foram relativamente experientes no uso estratégico de eventos Kaizen. Assim, é possível que achados podem não generalizar para marcadamente diferentes contextos organizacionais.</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
<p>"Maria Tereza Leme Fleury Afonso Fleury (2001: 183-196)"</p>	<p>"O objetivo deste texto é recuperar o debate teórico a respeito da noção de competência, estabelecendo o diálogo entre a literatura americana e europeia. Buscando explicitar o conceito em seus vários níveis de compreensão, elaboramos o modelo, relacionando-o às estratégias organizacionais e aos processos de aprendizagem visando ao desenvolvimento de competências."</p>	<p>"Trabalhar o conceito de competência associado à estratégia e à aprendizagem organizacional, com todo o seu potencial heurístico, implicou uma viagem pelo Atlântico, procurando o diálogo entre a literatura americana e europeia. A tropicalização do conceito, por nós realizada, foi fruto não apenas de uma reflexão teórica, mas resultado de trabalhos de pesquisa e consultoria (Fleury e Fleury, 2000). A noção de competência, explorada neste texto, lança luz sobre um aspecto importante: se por um lado, agrega valor econômico à organização, por outro não menos relevante deve agregar valor social ao indivíduo, ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo."</p>	<p>" Debate acadêmico das literaturas relacionadas ao conceito de competência na literatura americana e europeia</p>	<p>"A noção de competência, explorada neste texto, lança luz sobre um aspecto importante: se por um lado, agrega valor econômico à organização, por outro não menos relevante deve agregar valor social ao indivíduo, ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo."</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Tanaka, Muniz e Faria 2012	Analisar fatores que influenciam a implantação de projetos de melhoria no ambiente operário industrial. Como objetivo específico, tem-se: (a) identificação de fatores relacionados à implantação de projetos de melhoria e (b) avaliação de fatores relacionados à implantação de projetos de melhoria.	<p>"Este trabalho apresenta dezessete fatores críticos que, na opinião de líderes de projeto e consultores de diferentes setores e experiência, são relevantes para a implantação de projetos de melhoria de melhoria no ambiente operário industrial. • FC2 - Comprometimento da alta direção.</p> <ul style="list-style-type: none"> • FC3 - Liderança. • FC11 – Projetos alinhados com as metas do negócio. • FC1 – Cultura de melhoria contínua. • FC13 - Metas. 	<p>" Pesquisa qualitativa e tem duas etapas de coletas de dados (a) entrevistas (questionário semiestruturado) com consultores e líderes de projetos de melhoria em indústrias de diversos setores (B) questionário fechado em três empresas de um grande grupo químico com tradição em pesquisa e desenvolvimento.</p>	<p>"Com relação a trabalhos futuros, algumas sugestões podem ser feitas. Primeiramente, sugere-se repetir o estudo com amostras maiores para validar tendências que foram identificadas nesta pesquisa, mas que não foram estatisticamente testadas. Com relação aos fatores críticos encontrados, sugere-se diminuir o número de fatores críticos pesquisados, estabelecendo relações de hierarquia por meio de métodos de decisão multicritério, pois alguns dos FC identificados na entrevista aberta não foram considerados como importantes na pesquisa fechada. É sugerido também ampliar a pesquisa para investigar a taxa de conclusão dos projetos de melhoria e o retorno financeiro, bem como delimitar o futuro estudo aos projetos de melhoria que apresentaram eficácia em sua implementação."</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
<p>"Toledo, et al 2008</p>	<p>Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa de levantamento, conduzida com o objetivo de identificar e analisar as práticas, bem como os principais problemas e tendências, da gestão do PDP em empresas da indústria brasileira de autopeças.</p>	<p>"De um modo geral, foi observado que as empresas da amostra já adotaram ou estão adotando modelos de referência para a gestão do PDP. O uso desses modelos de referência está associado a uma maior valorização desse processo por parte das matrizes das empresas (no caso de multinacionais), à difusão da QS 9000 na década de 1990 e da TS 16949 mais recentemente, que exigem a adoção de um modelo de estruturação mínima para o desenvolvimento de produto do tipo APQP, e à necessidade de capacitação das unidades locais para participarem de projetos de co design coordenados por clientes (montadoras e/ou sistematistas). Conjuntamente com os modelos, são adotados alguns métodos e técnicas de apoio à gestão do PDP, como FMEA, Engenharia Simultânea, Benchmarking, Projeto de Experimentos e ferramentas de suporte tecnológico à atividade de projeto e de armazenamento de dados, como CAD e Engineering Data Management (EDM). O uso dessas técnicas pode ser considerado como consolidado na grande maioria das empresas estudadas. Elas são percebidas pelas empresas como contribuindo positivamente para o desempenho em qualidade (qualidade do projeto), em tempo e em custo (produtividade) do PDP, sendo que a intensidade percebida dessa contribuição varia entre as empresas."</p>	<p>"Dado o objetivo da pesquisa, a pesquisa de levantamento, também conhecida como survey, é a mais apropriada por permitir, por meio de uma amostra, reflexões para toda a população de estudo, que são as empresas brasileiras de autopeças que realizam atividades de desenvolvimento de produto. Deve-se destacar que isto implica na exclusão de uma parte das empresas listadas ao Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (Sindipeças), uma vez que nem todas as empresas de autopeças realizam atividades de desenvolvimento de produto e ou de processo no país. Segundo o Sindipeças, no ano de 2003 existiam no país cerca de 90 empresas de autopeças com mais de 500 funcionários que realizariam atividades de desenvolvimento de produto locais, ainda que em diferentes graus de complexidade e de escopo das atividades do projeto (algumas fases do desenvolvimento, por exemplo, podem ser realizadas nas matrizes das autopeças ou mesmo nas montadoras). Além dessas empresas, também existiriam no país cerca de 30 empresas de pequeno e médio porte que realizariam atividades de desenvolvimento de produto. Para todas essas empresas (cerca de 120) havia informações ou fortes indícios da realização de atividades de desenvolvimento de produto, devido a algumas características das mesmas, como por exemplo: o tipo e complexidade do produto fornecido, certificações QS 9000 (ou TS 16949) e ISO 9001 (que abrange o processo de desenvolvimento de produto), uso do modelo APQP – Advance Product Quality Planning e o tipo de cliente da empresa (montadora, sistematista ou mercado de reposição). Normalmente as empresas que fornecem direto para as montadoras e as sistematistas realizam atividades de desenvolvimento de produto em algum grau. Desta forma, a população total, com potencial para fazer parte da amostra pesquisada, era estimada em 120 empresas. Todas essas empresas foram identificadas e a equipe de pesquisadores entrou em contato (por telefone e por e-mail) com os responsáveis pelo desenvolvimento de produto das mesmas. A maioria das empresas não aceitou receber a visita dos pesquisadores para aplicação in loco do questionário, alegando que, por razões estratégicas do desenvolvimento de produtos, não poderiam responder ao questionário. Foram visitadas pessoalmente 32 empresas, entretanto, em 9 empresas, os entrevistados alegaram que precisavam de uma autorização, da diretoria superior, para liberarem a posteriori o questionário. Dessas 9 empresas, seis informaram que não foram autorizadas a fornecer o questionário respondido e três empresas retornaram os questionários apenas parcialmente respondidos, os quais não puderam ser aproveitados. Assim, conseguiu-se 23 questionários, ou seja, uma amostra que representa 19% da população identificada. Esse índice de resposta está coerente com pesquisas de campo sobre gestão do PDP realizadas em outros países (GRIFFIN, 1997; MARCH-SORDÁ et al., 2002; SÁNCHEZ; PÉREZ, 2003). O questionário tinha a maioria das questões fechadas, e foi desenvolvido com base nas práticas associadas às dimensões tradicionais da gestão do PDP, conforme a bibliografia da área (dimensões: estratégica, organizacional, etapas/atividades, recursos e informações). Entretanto, o questionário foi testado em duas empresas do setor da Camêra, com o</p>	<p>Embora haja uma defasagem temporal entre a realização desta pesquisa de campo e a difusão de seus resultados neste artigo, a percepção dos autores é de que não houve, nesse período, uma mudança no setor de autopeças com implicações significativas na gestão do PDP, e que é provável que as chamadas boas práticas de gestão estejam mais consolidadas e difundidas nas empresas brasileiras do setor, em função da intensificação das exigências da TS 16949, da integração entre autopeças (sistematistas e fornecedores) e as montadoras, e da maior difusão de técnicas de gestão de projetos e de ferramentas Lean-Sigma aplicadas ao desenvolvimento de produto.</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
David A. Waldman David et al (1998)	<p>O objetivo deste estudo foi realizar uma pesquisa qualitativa, orientada para investigação indutiva de liderança e esforços para melhoria da qualidade (QI). Esta abordagem foi escolhida tendo em conta que há relativamente pouca evidência a respeito da natureza da liderança eficaz nas organizações. Existem potenciais diferenças entre níveis gerenciais, bem como o esforço e persistência de liderança para evoluir. Análises qualitativas envolvendo a identificação de temas relevantes ou esquemas categóricos, coleta de dados de uma forma aberta estruturada, e desenvolvimento da teoria de acordo com os dados coletados. Com base nas análises, desenvolveu-se um modelo proposto de caminhos alternativos de liderança e compromisso gerencial em associação com um processo de QI. Um caminho que envolve compromisso continuando para os esforços de QI resulta em uma cultura de mudança. Em contraste, um segundo caminho envolve compromisso vacilante e poderia levar a resultados negativos tais como cinismo sobre a possibilidade de organização mudar. Em suma, este estudo demonstra o potencial valor de prosseguir uma abordagem indutiva em pesquisas sobre liderança.</p>	<p>Alinhamento entre avaliadores foram realizados para cada um dos casos. A confiabilidade foi medida como um percentual de acordos dividido pelo conceito contagens totais. Percentuais variaram de 48% - 78%. Depois da confiabilidade foram calculados, dois dos pesquisadores negociado um acordo sobre todas as acusações conceito, de modo que os acordos chegassem a 100%, ou seja, de comum acordo. Estas contagens foram usadas nos resultados e são apresentados na Tabela 1 abaixo. A Tabela 1 inclui homens- ações de liderança usando tanto alta e média gerência (ou seja, seus comportamentos e ações) como o foco do mencionada.</p>	<p>O presente estudo envolve um design múltiplo de estudo de caso utilizando dados qualitativos. Em casos de indústria: oferece um esquema de classificação de pesquisa qualitativa com base no grau de participação na organização em eventos adicionais por parte do pesquisador. A coleta de dados se baseou em entrevistas realizadas em três casos. Os dados das entrevistas foram acrescidos de observação e exames de documentos. Este último pode ser especialmente útil para verificar a validade das informações obtidas a partir de métodos como; entrevistas (Bryman, 1989). Estudo de caso é um método de investigação apropriado quando a pergunta pesquisa é exploratória na natureza, contemporânea, e eventos significativos ou variáveis não pode ser manipulado (Yin, 1989).</p>	<p>A pesquisa futura poderia tentar determinar a extensão em que esses caminhos são generalizações capazes de outros contextos organizacionais. Além disso, existe uma necessidade de compreender a específica consequência resultados de positivos, tais como mudanças culturais voltadas para QI. Na presente pesquisa notamos conexões entre anedóticos mudança de cultura e desempenho os resultados, bem como se os esforços P Tenho continuou ao longo do tempo no caso de três reações. Usando uma abordagem dedutiva, Powell (1995) forneceu alguns dados específica- inicial ligando aspectos de QI mudança de cultura e os resultados de desempenho. Ao mesmo tempo, ele pode ser ainda mais benéfico para entender o impacto de cinismo ou apatia em direção a organização - estratégias organizacionais, mudanças em geral, e os esforços de QI, em particular. Será que o mento inicial desenvolvimento de cinismo impede o futuro salto de partida de novos esforços de QI? Será que a resistência ser muito forte, ou poderia liderança combinada com outras estratégias, como atrito e seleção ser utilizadas para renovar os processos de QI?</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Paul E. Madlock 2008	O presente estudo analisou a influência da competência de comunicador do supervisor e seu estilo de liderança no trabalho relacionados a satisfação do empregado.	<p>A primeira hipótese prevê relações significativas e positivas entre competência, comunicação, supervisor do trabalho, satisfação do empregado e comunicação. Os resultados das três correlações de Pearson apoiam a hipótese indicando relações positivas estatisticamente significativas entre o preditor e variáveis de critério. Foi encontrada uma forte relação entre supervisor comunicador, competência e satisfação do empregado. Considerando que foi encontrada uma relação moderada entre supervisor comunicador, competência e satisfação no trabalho dos funcionários. A segunda hipótese prevê relacionamentos significativos e positivos entre supervisor, estilo de liderança relacional comunicação e satisfação do empregado no trabalho. Os resultados da correlação de Pearson apoiam a hipótese, indicando relações positivamente estatisticamente significativas entre as variáveis de previsão e de critério. Especificamente, uma forte relação foi encontrada entre supervisor, estilo e liderança relacional, comunicação do empregado, enquanto que uma fraca relação era encontrada entre supervisor estilo de liderança relacional e satisfação do empregado no trabalho. Uma forte relação foi encontrada entre supervisor comunicador, competência de comunicação e satisfação do empregado, enquanto foi encontrada uma relação moderada entre competência, supervisor comunicador, e satisfação no trabalho dos funcionários.</p>	<p>Os participantes foram 220 adultos de trabalho (52,7% do sexo masculino, n = 116; e de 47,3% feminino, n = 104), com um intervalo em posse de 1 a 40 anos (M = 8,6, DP = 10,0). Os participantes foram 220 adultos de trabalho (52,7% do sexo masculino, n = 116; e de 47,3% feminino, n = 104), com um intervalo em posse de 1 a 40 anos (M = 8,6, DP = 10,0). Dos participantes, 112 relataram trabalhar para um supervisor do sexo feminino e 108 relatado a trabalhar para um supervisor do sexo masculino. Os participantes tinham idades de 18 a 64 (M = 34,5, DP = 14), ao passo que supervisores variou de 22 a 75 (M = 42,6; DP = 10,7). Os participantes relataram a trabalhar para uma variedade de organizações incluindo a educação (7,0%), governo (15,0%), serviços (47,3%), alta tecnologia (7,1%), indústrias transformadoras (14,9%), administração pública (4,2%) e outros (4,5%).</p>	<p>A literatura revisada para este estudo parece apoiar a noção de que comunicação entre os empregados e supervisores tem uma influência sobre o trabalho dos funcionários. Com base na pesquisa e avaliação a lacuna na pesquisa anterior relevante para a influência que supervisor comunicador competente estilo de liderança de tarefas e estilo de liderança relacional têm empregado em trabalho e satisfação de comunicação, as seguintes hipóteses e pesquisa perguntas foram avançadas. Hipóteses e Questões de Pesquisa. Hipótese 1: Haverá uma relação significativa e positiva entre competência de comunicação e supervisor do trabalho do empregado e comunicação - satisfação. Hipótese 2: Haverá uma relação significativa e positiva entre supervisor estilo de liderança relacional e do trabalho do empregado e comunicação satisfação cação. Hipótese 3: Haverá uma relação significativa e positiva entre estilo de liderança tarefa do supervisor e do trabalho do empregado e comunicação satisfação hipótese 4: Haverá uma relação significativa e positiva entre a tarefa de um supervisor e estilo de liderança relacional e comunicação competência. Pergunta Research 1a: Qual o comportamento exibido por um supervisor-tarefa liderança, liderança relacional, ou competência comunicador vontade servir como um preditor de maior satisfação comunicação do empregado? Pergunta Research 1b: Qual o comportamento exibido por um supervisor-tarefa liderança, liderança relacional, ou vontade e competência do comunicador</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Brotman Liroy, et al 1998	<p>O objetivo da presente Artigo é começar o diálogo entre psicologistas sobre a necessidade de se tomar mais pró-ativa a tomada de decisão nos esforços educativos e definir a especialidade de coaching executivo. O artigo discute modelos usando feedback, 360 ° (Diedrich, 1996); o uso de construção de relacionamento, desenvolvimento de competências (Pe- Terson, 1996); abordagem baseada em sistemas, contextual (Tobias, 1996); sistema altamente estruturado baseado em abordagem (Kiel, Rimmer, Williams, & Doyle, 1996); a necessidade de mudança de cultura e a promoção da diversidade no local de trabalho (Katz & Miller, 1996); suporte para executivos com base na capacidade do treinador (Levinson, 1996). Saporito (1996) apontou que o coaching bem-sucedido pode levar coloque apenas quando está claro para líderes organizacionais que o processo de coaching é consistente e alinhada com as realidades empresariais. Witherspoon e White (1996) sugeriram que os treinadores podem desempenhar quatro funções diferentes que precisam ser esclarecidos cedo treinamento processo. Eles identificaram treinador (a) para as competências focada em tarefas específicas; (b) para desempenho, de forma mais ampla focada na executiva (c) para o desenvolvimento, com o foco sobre o futuro papel do executivo ou emprego; e (d) para o trabalho focado na agenda do executivo.</p>	<p>Coaching executivo foi identificado como uma "competência emergente", na prática de consulta psicológica para organizações. Psicólogos em todo o mundo estão ajudando executivos talentosos em fazer mudanças comportamentais que produzem forte liderança para equipá-los para desenvolver seus sucessores. Na falta de credenciamento, a prática do executivo treinado estabelece padrões definidos de competência para preservar a integridade do campo e a confiança do consumidor. Porque o objetivo final de coaching executivo é frequentemente sustentar mudança de comportamento, isto é alcançado por meio da aplicação de princípios psicológicos estabelecidos. Psicólogos têm a obrigação de definir as competências necessárias para se obter o comportamento sustentável, alterar por meio de treinamento possibilitando que o executivo seja proativo na transmissão dos padrões de competência para o público.</p>	<p>Com base no nosso experimental , identificamos uma série de núcleos de competências que o executivo treinador contratado deve ter para ajudar a trazer duradoura mudança de comportamento</p>	<p>Porque o objetivo final de coaching executivo é frequentemente sustentada mudança de comportamento, este é o melhor conseguido por meio da aplicação de esta- princípios psicológicos estabelecidos.psicólogos têm a obrigação de definir as competências necessárias para se obter o comportamento sustentada alterar por meio de executivo treinar e ser proativo na transmissão esses padrões de competência para o público. Só desta forma pode estar em rápido desenvolvimento reino dentro da psicologia chegar ao potencial como um recurso inestimável para o negócio executivos.</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
David A. Waldman 1993	O objetivo deste trabalho foi fornecer uma explicação mais teórica para a conexão entre liderança e TQM, do que até agora tem sido considerada. Para essa medida, foram descritos, conteúdo e processos de liderança relevantes e as ligações com a cultura organizacional levando em conta o contexto social.	Várias questões de pesquisa são relevantes para o modelo mostrado na Figura 1. Em primeiro lugar, há uma comum um conjunto de elementos característicos orientada de um TQM-organizacional cultura? Embora Bushe (1988) derivado três tais elementos, ele admitiu que seu trabalho só está focado na fabricação definições e que a investigação adicional foi necessária identificar TQM- culturas orientadas em outros ambientes. Com efeito, Saffold (1988) questionaram a extensão em que elemento comum de cultura pode ser característica da de alto desempenho organizações. Em segundo lugar, de acordo com a situação-pessoa ponto de vista, é a relação entre liderança e organizacional cultura verdadeiramente recíproca? Quais são os mecanismos pelos quais uma cultura molda o comportamento de líderes? Que aspectos de uma situação pode fazer com que o inato, transformacional qualidade de liderança de um indivíduo a surgir? A importância de tais perguntas foi recentemente destacada por Kozlowski e Doherty (1989), que pedem mais pesquisa examinar as ligações entre liderança e organizacional clima.	Uma terceira questão envolve as metodologias de pesquisa que pode ser melhor aplicado para examinar as relações na Figura 1. Tal como referido por Schein (1990) organizacional-cultura pesquisa está numa evolutiva fase e, como tal, está na necessidade de etnográfico, clínico-descritivo, metodologias e indutivo. Este tipo de abordagem foi feito com sucesso por Bushe (1988). A metodologia mais dedutiva talvez incorporando prontamente quantificáveis medidas de inquérito, pode ser menos aconselhável, uma vez que assumiria conhecimento avançado das dimensões relevantes a ser estudada (Schein, 1990). Especialmente no que diz respeito aos elementos comuns de uma orientada TQM- cultura, tal conhecimento não deve ser assumido neste ponto no tempo.	A comunidade empresarial tem avançado rapidamente em tentativas de implementar TQM. Estas tentativas têm sido encabeçadas por escritores implorando a necessidade de liderança comportamento, mas este artigo tem tido uma orientação mais teórica a fim de melhor compreenderas questões e os vínculos que existem no que diz respeito à liderança e TQM. A esperança é que esta perspectiva pode ajudar os pesquisadores a guia para sistematização endereço questões de liderança de importância a TQM praticantes. O modelo estendeu aqui é de âmbito geral e, portanto, reflexo da escassez de pesquisa examinando ligações entre cultura, liderança e TQM. No futuro, a modelo pode ser mais elaborada e tornada mais específica, por exemplo, considerando ligações entre fatores específicos de liderança e comportamentos TQM específicos ou políticas. Além disso, outros de liderança e cultura fatores antecedentes poderia ser incluído no o modelo para formar uma imagem mais completa do desenvolvimento TQM.

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
<p>JASON Ferrig, Gerald Zeitz, Gary BLAU (2009)</p>	<p>Atestar a competência dos trabalhadores, fomentar o desenvolvimento do empregado, e em última análise, melhorar o desempenho do trabalho (Kleiner, 2006; Livingood & Auld, 2001; Raymond, 2001). Isto pode ser referido como "tendo bom" (cf. Gioia & Corley, 2002). Por outro lado, certificações são símbolos poderosos que podem ser utilizados pelos trabalhadores para ganhar postos de trabalho e salários mais elevados e pelos empregadores para angariar prestígio e influência. Esta função pode ser chamada de "boa aparência". Embora ambos "ser bom" e "boa aparência" tem um lugar legítimo, estamos de acordo com os críticos (por exemplo, Collins, 2007) que sugerem que a concentração excessiva na última pode comprometer a eficácia de certificação sistemas de resíduos e esforço e recursos. No restante deste artigo, desenvolver duas proposições gerais. Primeiro, certificações adquiridas e utilizados primar - por razões internas ou autônomos são mais propensos a atingir seu oficial propósitos e resistir a ser implantado como meros símbolos. Em segundo lugar, as estratégias estão disponíveis capazes de organizações, comunidades profissionais e os organismos de certificação para projetar e apresentar o processo de certificação, de tal forma a incentivar motivações- internas entre aqueles</p>	<p>"Certificações também podem contribuir para o desenvolvimento do empregado. Eles providenciam metas específicas, desafiadoras que motivam os trabalhadores a adquirir novas habilidades de trabalho (Petersen, Froliek, & Chen, 2001; Ryan & Connell, 1989). A presença de um bem aceito sistema de certificação para um trabalho pode aumentar o incentivo para investir em capital humano, porque a certificação dá a vantagem competitiva ao trabalhador (Kleiner, 2006). Avaliações de certificação dão ao trabalhador feedback útil sobre conhecimentos e habilidades importante relacionado com o trabalho. A realização de passar por um exame de certificação e aquisição das competências associadas pode aumentar a autoestima pessoal e bem-estar psicológico (Ryan & Deci, 2000). A conclusão bem-sucedida de um processo de certificação pode mudar auto- identidade. O trabalhador pode sentir-se mais como um "profissional" e ser mais inclinados para abordar as tarefas de uma forma de resolução de problemas. Possuindo uma certificação pode promover a colocação de trabalho adequado na economia do conhecimento</p>	<p>Para descrever o papel da motivação interna usamos Autodeterminação Teoria (SDT), uma vez que tenha sido desenvolvido por Edward Deci, Richard Ryan, e outros (Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 1985, 2000; Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994; gagne & Deci, 2005; Vansteenkiste, Deci, Sheldon, Simons, e Lens, 2004; Vansteenkiste et al., 2007). SDT é útil aqui para três razões. Primeiro, ele incorpora uma série de teorias sobre o papel do interno e motivações intrínsecas no local de trabalho (ver Sachau, 2007). Em segundo lugar, é apoiada por muita pesquisa empírica (Deci, Koestner, e Ryan, 1999; Hodgins & Liebeskind, 2003). Lewis e Vizinhos (2005) constatou que sujeitos de pesquisa de graduação que eram mais (uma característica chave autodeterminada de motivação interna) eram menos propensos a dizer que iria usar auto apresentação táticas em um cenário descrito pelos pesquisadores. Drory e Zaidman (2007) estudaram o uso de práticas de gestão de impressão em relação orgânica organizações burocráticas. Organizações orgânicas são menos hierárquica e tipicamente mais preocupado em desenvolver fortes motivações de trabalho intrínseca em seus membros. Este estudo de 208 funcionários de organizações de I & D militar e descobriu que membros da organização mecanicista (Militar) foram mais propensos a usar táticas de gerenciamento de impressão, e estes foram destinadas principalmente nos supervisores. Em contraste, os membros das organizações orgânicas (I & D) foram menos propensos a usar o gerenciamento de impressão, e estes foram dirigidos igualmente em supervisores e colegas. Em terceiro lugar, fornece uma análise SDT sofisticada dos vários tipos de motivação provável que esteja presente entre aqueles que procuram ou usando empregado habilidades certificações de ajuste (ver Tabela 1). Que a motivação intrínseca pode ser um poderoso vigor no local de trabalho tem sido defendido por vários escritores (Deming, 1986; Herzberg, 1966; Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; McGregor, 1960; Veblen, 1922). Ryan e Deci (2000) descrevem a motivação intrínseca como "tendência inerente para procurar novidade e desafios, para entender e exercício um de capacidades, para explorar, e para aprender" (p. 70). A pesquisa indica que ele produz uma variedade de benefícios: mais envolvimento com uma atividade, melhor tarefa desempenho, maior persistência tarefa, maior satisfação, e um senso de bem-estar pessoal (Baard, Deci, e Ryan, 1985; Lyncnch, Planta, e Ryan, 2005;</p>	<p>"As reivindicações que fizemos neste artigo devem ser examinadas empiricamente. Especificamente, a investigação deve investigar os tipos e força de motivações para a certificação, os fatores que geram essas motivações, e seus efeitos sobre o funcionamento do processo de certificação. Isto incluiria motivações entre os trabalhadores que se procuram, os empregadores que eles, o uso Associações profissionais que patrocinam e defendem eles, e funcionários das agências certificadoras que os fornecem. A relação entre tipos de motivação para certificar e orientações de trabalho deve também ser investigada. Wrzesniewski, McCauley, Rozin e Schwartz (1997) esboço três orientações diferentes pessoas podem ter para seu trabalho: como um trabalho, uma carreira, ou um chamado. O trabalho é visto como um trabalho se o interesse principal é os benefícios materiais fornecidos. Esta orientação pareceria para gerar a forma de motivação para certificar chamado regulação externa. A certificação é procurada apenas para ganhar recompensas extrínsecas, tais como salários mais elevados. Dar orientação, a pessoa vê o seu trabalho como um meio de adquirir status social mais elevado, poder e auto- estima do trabalho. Esta orientação parece provável para gerar a forma de motivação referido como regulação identificada. Certificação seriam perseguidos principalmente como um meio de construção de auto-estima e status social. O trabalho é visto como uma vocação, se for feito para a satisfação e realização que proporciona, bem como suas contribuições para os clientes e para a sociedade. Tal orientação pareceria incluir o sucesso em atividades, motivações altamente intrínsecas informada, intrínsecas a motivação intrínseca</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Sen Sendjaya, James C. Sarros e Joseph C. Santora	Este artigo examina o desenvolvimento e validação inicial de uma medida de comportamento multidimensional de liderança servidora (Servant Leadership Comportamento Scale). Ambos são estudos qualitativos e quantitativos relacionados para estabelecer propriedade psicométrica preliminar para uma nova medida com 35 itens em seis dimensões.	<p>"Tabela IV apresenta as médias, desvios-padrão, correlações e confiabilidade para os seis fatores de liderança servidora. A confiabilidade e consistência interna de todos os seis fatores excedido o nível recomendado de 0,70 para coeficiente de Cronbach alfa (Nunnally, 1978), que varia entre 0,72 e 0,93.</p> <p>Cada uma das seis sub escalas (ou seja, voluntário Subordinação, auto autêntico, Pactual Relacionamento, Moralidade Responsável, Transcendental Espiritualidade, transformando influ-Servo Comportamento de Liderança nas Organizações cia) foi analisada individualmente para determinar se os itens produzidos um bom ajuste para o dado. Os resultados do processo iterativo-especificação para cada um dos seis fatores são apresentados na Tabela V, comparando o bem-of-fit estatísticas do inicial e final modelos.</p> <p>O processo de modelo-especificação foi conduzido na base do valor teórico justificação (Hoyle, 1995; MacCallum, 1995), embora os índices de modificação foram igualmente considerados. Uma vez que as tentativas para melhorar a medição de um modelo, exclusivamente com base nos índices de modificação pode resultar em estrutura absurda e estimativas de parâmetros (Hair et al.,</p> <p>Tabela IV Média, desvio padrão, correlações e confiabilidade de escala comportamento de liderança servo</p>	<p>"Entrevistas semiestruturadas com 15 executivos seniores em fins lucrativos e não tem fins lucrativos análise fatorial confirmatória (CFA) para modelar as estruturas de fator de o SLBS, permitindo análises independentes de ambos a medição e com- estrutura de componentes da construção (Anderson e Gerbing, 1982; Fassinger, 1987).</p>	<p>"Investigações empíricas futuros das propriedades psicométricas da liderança servidora são essenciaisno desenvolvimento e validação de construto, tendo em conta que esta- institui as propriedades psicométricas de medidas comportamentais é um complexo e demorado processo (Anastasi e Urbina, 1997; Cronbach e Meehl, 1955). É reconhecido que pode haver preocupações sobre a validade discriminante do fator de seis modelo desenvolvidos no estudo. A análise do modelo concorrente seria necessária em futuros estudos para comparar os índices de ajuste relativo do modelo de seis fator correlacionada e modelo de um fator.</p> <p>O modelo de seis fator correlacionado deverá ser significativamente superior à do fator modelo e outros modelos concorrentes. Nesta fase, no entanto, acreditamos que é importante para manter o modelo de seis fatores, à luz de suas correlações com antecedente diferente e variáveis de desfecho.</p> <p>Outra direção de pesquisa importante é estabelecer a preditiva e concorrente e validade da medida à luz de alguns antecedentes-chave e resultados do servo Liderança. Para este fim, examinamos a liderança servidora em uma organização maior contexto nesta seção e sugerir alguns caminhos para futuros estudos de validação do SLBS.</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Krisko, Mary Ellen (2001)	Este estudo examina a relação entre o professor e a liderança em um passo além da papel tradicional do professor, o desenvolvimento de um perfil do professor líder.	Os resultados revelaram oito atributos identificáveis de líderes de professores, que compreendem os componentes básicos do líder professor perfil. O perfil de líder professor identifica indivíduos que são criativos, aprendizagens eficazes / eficientes, flexíveis, e ao longo da vida que têm um sentido de humor, estão dispostos a correr riscos responsáveis, e têm boa intrapessoal sentido e fortes habilidades interpessoais.	" Estes descritores foram examinados, organizados e classificados em categorias temáticas. Específico Categorias suportado habilidades interpessoais e intrapessoais senso de si mesmo, como bem como hábitos da mente.	"Experiências de liderança nos primeiros anos de proporcionar oportunidades para os indivíduos para estabelecer e construir a confiança, reforçando os atributos de liderança e habilidades. Os professores que exercem uma extensa influência na sala de aula e da comunidade escolar têm sentido excepcional e intrapessoal são mestres em habilidades interpessoais. Em uma comunidade de aprendizagem de professores líderes incentivam compartilhada responsabilidades.

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Paula lorde Bloom (1992)	Este artigo documenta resultados de formação em três áreas: (1) nível de percepção de competência; (2) a qualidade do ensino na sala de aula (3) a qualidade de vida no trabalho para o pessoal.	<p>"A comparação dos dados de testes preliminares e posteriores revelaram um forte aumento estatisticamente significativo no nível de percepção de competência dos participantes em todas as cinco clusters. Os participantes relataram um aumento no seu nível de conhecimento e habilidade em todas as 28 zonas. O pré-teste escore médio somando todas as áreas foi de 80,38; a escore total pós-teste média foi 112,17, para um aumento médio de 32 pontos.</p> <p>Quando convidado a refletir sobre como eles haviam crescido profissionalmente a partir de par- pando no programa, as respostas mais comuns parecem relacionar com um ganham em autoconfiança, que por sua vez parecia traduzir-se numa mais forte convicção profissional e um ressurgimento da energia e entusiasmo em relação a educação infantil. A declaração, ""Eu me sinto muito mais confiante como um educador de infância, ""foi ecoada por muitos dos participantes em suas reflexões. Eles apareceram a procurar, e encontrar apoio e reforços mento para, muitas das práticas que eles haviam estabelecido por meio da experiência.</p> <p>E, em uma base mais ampla, participação e conclusão do mestrado programa de reforço da autoestima.</p> <p>Relacionado com estas percepções foram declarações sobre o aumento da compreensão posição e consequente melhoria de habilidades interpessoais. Muitos comentaram sobre a natureza positiva do processo de grupo e o crescimento experimentado por meio de interações de grupo. De um modo semelhante, outros participantes falaram de sua maior assertividade, mais profissional comportamento, e sua vontade de defender as crianças e os profissão. ""Estiquei este ano"", disse um aluno. ""Sai com ambos pés e não caí. Na verdade, eu vooi!"" Outro estudante capturou a sentimentos de muitos quando ela comentou: ""Eu estava morrendo lentamente profissionalmente</p> <p>--Eu Estava em um barranco. Você abriu meus olhos, aumentou minha autoestima, e me motivou a se envolver em questões da primeira infância. "</p>	<p>Treze professores e 9 diretores de centros Head Start compuseram a amostra-alvo para este estudo. Estes indivíduos foram selecionados de um grupo de 31 participantes na formação inicial Liderança Infância Programa porque eles tinham a responsabilidade de supervisão imediata para a qualidade das práticas de ensino em suas respectivas salas de aula ou centros. Os indivíduos foram todas as mulheres, tinha trabalhado no campo da educação na primeira infância são uma média de 12 anos, teve responsabilidades familiares, e foram em geral incertos sobre sua capacidade acadêmica.</p> <p>Para fornecer dados de comparação, um número igual de diretores Head Start e professores de chumbo que não receberam treinamento foram convidados a participar em o estudo. Estes voluntários foram solicitados por meio de cartas enviadas a Head Start programas em Chicago e por contatos pessoais. Tabela I (p. 582) pró- vides um resumo das características do grupo-alvo de fundo (aqueles recebendo treinamento) e o grupo de comparação. Um teste T foi realizada nas variáveis de base observadas na Tabela 1 para discernir se houve estatisticamente diferenças significativas entre o grupo alvo e o grupo de comparação antes do ciclo de treinamento começou. Em todas as áreas, não diferem estatisticamente e significativamente à tona.</p>	<p>"Apesar destas limitações, os resultados deste estudo fornecem evidência para apoiar a afirmação de que o diretor de um programa de primeira infância é in- escritura ""guardiã de qualidade. "" Ambos os dados quantitativos e qualitativos atestam o impacto evidente que o programa de treinamento de diretores que, por sua vez, promoveu mudanças no ambiente de trabalho para o corpo docente. Este esforço de intervenção parece ter melhorado a competências de supervisão e de liderança dos participantes.</p> <p>Continuação profissionalização do campo da primeira infância terá que ter preparação e treinamento de diretores e outros administradores, como bem como os professores que aspiram a posições de liderança. Essa formação, como este estudo sugere, deve beneficiar tanto os profissionais envolvidos e os filhos matriculados em suas salas de aula.</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Jane Stewart, et al (2000)	<p>"Este trabalho revisa a literatura sobre auto-avaliação e discute as pesquisas qualitativas de pequena escala que exploraram o termo competência, medidas úteis em uma escala de auto-avaliação. Apreciação, de competência são termos úteis para oferecer informações que expressam crenças sobre a sua capacidade para realizar o seu trabalho. Este estudo analisa o que as pessoas sabiam sobre a sua capacidade e se baseou na experiência anterior do indivíduo sobre a tarefa."</p>	<p>Os autores sugerem que o processo de avaliar a si mesmo é complicado, e por sua própria natureza nunca pode ser objetiva ou livre das crenças e valores indivíduos detêm cerca de si. Portanto instrumentos de auto-avaliação são mais utilizados para ajudar a indicação analisar suas práticas de trabalho e para promover reação no desempenho. Eles não devem ser utilizados para julgar o "precisão" da avaliação do indivíduo.</p>	<p>" Usamos uma técnica Delphi para identificar o tarefas e competências que os supervisores educacionais para tomar o trabalho de pré registro. Na fase 2 foi utilizado um estudo qualitativo em pequena escala (ver Tabela 1) para explorar o valor dos termos 'de competência' como medidas de percepção de sua capacidade para uso em nosso instrumento de auto-avaliação.</p>	<p>Tínhamos identificado as atividades do trabalho (tarefas) e as habilidades pessoais necessárias para funcionar dentro do trabalho (habilidades) e, portanto, necessários para criar escalas para as duas tarefas e habilidades. As medidas objetivas não seriam atingíveis pelas razões aludidas acima, mas as nossas escalas necessárias para medidas reais e significativos de capacidade e progressão. Por conseguinte, a escala teve de ser linear e, menos bipolar (por exemplo, de 'bom' para 'mau'). Já mostramos que as principais mudanças reportadas para os de casas ao longo do ano foram a percepção do nível de apoio que era necessário para atingir prática competente e uma redução em suas ansiedades.</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Giuseppe Berio (2005)	Permitir mover-se para técnicas de engenharia, de conhecimento e tecnologias, a fim de aumentar a flexibilidade (alterações em competências), o uso e a implementação (por exemplo, com algumas tecnologias web relacionadas com a ontologia [Guarino, 95]), de uma competência em sistema de informação de gestão. Para este objetivo, por um lado, analisou-se a literatura sobre ferramentas de gestão de competências existente e aplicação de abordagens técnicas de conhecimento (que estamos classificando na aquisição de conhecimento, conhecimento extração e técnicas de raciocínio). Por outro lado, investiga-se técnicas de conhecimento que podem ser usadas em direção ao objetivo.	"Na literatura, diversos trabalhos de pesquisa estavam interessados na aplicação de técnicas para desenvolver conhecimento e competência de gestão. Este trabalho referenciar os vários processos de gestão de competências. Elas costumam usar uma linguagem formal (LD, F-Logic, XML, etc.) para definir uma metodologia de competência e para raciocinar sobre ele. Para simplificar a competência existe a avaliação, eles usam métodos para extrair competências adquiridas a partir de documentos relacionados com indivíduos, seus interesses ou as tarefas que desempenham. Finalmente, para recuperar uma correspondência semântica entre perfis exigidos e adquiridas, eles propõem algoritmos baseados em distâncias semânticas. No entanto, eles priorizar um tipo de processos entre, identificação, avaliação e aquisição. Eles são, por vezes, modulares com respeito à modelação competência; por exemplo, eles não distinguir entre competências e qualificação, ou a disponibilidade e competências; eles mal distinguir entre competências requeridas e adquiridas.	"O modelo CRAI sugere que há dois elementos principais necessários para a modelagem de competências: o modelo de empresa [Vernadat, 96], que fornece a razão para uma competência e a definição da própria competência. A definição da competência necessária pode ser abordada usando ontologias, ou seja, a introdução de uma ontologia explícita das competências requeridas [Posea, 04], [Vasconcelos, 03], [Colucci, 03]. Esta competência de ontologia pode ainda ser composto por uma ontologia específica e uma ontologia de referência (por exemplo, [Vasconcelos, 03]). Para definir competências o mais prático é relacionado com a uso de Entrevista (estruturados ou não, coletados automaticamente) [Ley, 03]. As razões para uma competência (isto é, neste contexto, por isso é necessária uma competência): Este aspecto caracteriza as competências necessárias de acordo com a missão ou para o objetivo a atingir. Ontologia é frequentemente representado em algumas lógicas de descrição mesmo no contexto de modelagem competência [Colucci, 03]. Esta representação lógica permite o uso de competências e proporciona um suporte para a evolução competência 24 Berio G., Harzallah M. : Gestão do Conhecimento para Gestão de Competências pelo exemplo, mecanismo de classificação automática. Inscrisção lógicas também pode ser adequado para a modelagem de definição incompleta de competências [Colucci, 03]."	"Com base na classificação e realizada a análise de obras existente, parece interessante para nós para fornecer uma representação unificada de uma arquitetura conceitual apoiar os diversos processos de gestão de competências. Esta arquitetura integra tanto a literatura revisada (referência competência ontologia, ontologia competência de gestão, sistema de e-learning, etc.) e do CRAI"

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
<p>"JASON FeRTIg geRALD ZeITZ gARY BLAU</p>	<p>Neste artigo, descrevem uma abordagem à certificação que sugerimos que pode servir de base para a pesquisa empírica, bem como a aplicação útil. Especificamente, propomos que a certificação tem um ou dois gumes caractere (cf. Ashforth & Gibbs, 1990; Kleiner, 2006). Por um lado, o seu propósito declarado é atestar a competência do trabalhador, promover o desenvolvimento dos colaboradores e, finalmente, melhorar o desempenho de trabalho (Kleiner, 2006; Livingood & Auld, 2001; Raymond, 2001). Isto pode ser referido como "ser bom" (cf. Gioia & Corley, 2002). Por outro lado, as certificações são potentes símbolos que podem ser usados pelos trabalhadores para obter empregos e salários mais elevados e pelos empregadores para angariar prestígio e influência. Esta função pode ser chamada de "bonito".</p>	<p>Certificações são susceptíveis de aumentar a importância das aptidões dos empregados em prevalência e os trabalhadores cada vez tornam-se mais móveis e as organizações cada vez mais recrutam de locais distantes e pouco conhecidos e confiam nos serviços de provedores. Certificações de terceiros fornecem uma maneira conveniente e relativamente barata para estimar a natureza e a qualidade das competências. No entanto, o aumento de certificações, pode significar uma tendência para implantá-las como símbolos para ganhar prestígio, poder e recompensas. Lidar com isso será um desafio constante para aqueles que desejam manter a integridade e a eficácia dos sistemas de certificação. Para ter certeza, muitos fatores técnicos e institucionais estão envolvidos em sistemas de certificação, como foi desenvolvido por muitos autores (Hale, 2000; Raymond, 2001). Neste artigo, sugerimos a olhar para a natureza das motivações envolvidas na obtenção e utilização de certificações. Sugerimos que uma maior motivação interna entre todas as partes pode melhorar suas finalidades pretendidas e manter sob controle a tendência para usá-los apenas pelo seu valor simbólico.</p>	<p>"A credencial do termo é por vezes utilizado na literatura como uma categoria mais geral que compreende os tipos voluntários e obrigatórios (Associação Americana de pesquisa educacional de ver: www.aera.net). Preferimos não usar credenciais nesse sentido porque tem outro significado, usado neste artigo. Na seguinte discussão, nós usamos o termo certificação para referir-se a habilidade de terceiros formal conjunto testamentos sejam voluntários ou obrigatórios.</p>	<p>"As declarações que fizemos neste artigo precisam ser examinadas empiricamente. Especificamente, a investigação deve investigar os tipos e a força das motivações para certificação, fatores que geram essas motivações e seus efeitos sobre o funcionamento do processo de certificação. Isto incluiria motivações entre os trabalhadores que buscam a eles, os empregadores que os usam, as associações profissionais que patrocinam e defendem os funcionários nas agências de certificação que fornecê-los. A relação entre tipos de motivação para certificar e orientações de trabalho também deve ser investigada. Wrzesniewski, McCauley, Rozin e Schwartz (1997) descrevem três diferentes orientações, as pessoas podem ter na direção de seu trabalho: como um emprego, uma carreira ou uma vocação. Trabalho é visto como um trabalho, se o interesse primário é os benefícios materiais fornecidos. Essa orientação parece gerar a forma de motivação para certificar a chamada regulação externa. É pedida a certificação só para ganhar recompensas extrínsecas como maior remuneração. Uma carreira orientação significa os pontos de vista da pessoa seu trabalho como um meio de adquirir status social mais elevado, poder e autoestima do trabalho. Essa orientação parece provável gerar a forma de motivação referida como identificado o Regulamento. Certificação iria ser perseguida principalmente como um meio de construção de autoestima e status social. Trabalho é visto como uma vocação se for feito para a satisfação e a satisfação proporcionada, bem como suas contribuições aos clientes e à sociedade. Tal uma orientação parece inclinar a pessoa em direção a motivações altamente internas para certificação: integrada extrínseca e a motivação intrínseca."</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
John Nicholls 1994	<p>"A liderança estratégica da organização também ajuda a completar esta lacuna, colocando uma ênfase igual em caminho- descoberta e construção de cultura [4]. Assim, tal como descrito num companheiro artigo, em outros lugares [5], a liderança estratégica estrelas - com valor para o cliente em seu coração - tem evoluído para reunir todos os conceitos e técnicas acima referidos num quadro conceptual. Isto tem sido encontrado um guia útil para os gestores na sua estratégia Liderança. Como pode ser visto na Figura 1, o objetivo central no coração da estrela estratégico liderança é a entrega de valor para o cliente. Tal como mostrado, este requer radical mudanças de paradigma em direção a ambos os povos e os clientes que vai praticamente virar a organização de cabeça para baixo e do avesso.</p> <p>Trazendo o cliente no centro da organização é reivindicada por Albrecht [6] para ser a mais importante prioridade de qualquer organização. Isto coincide com a sugestão, feita anteriormente em outro lugar [7], esse valor para o cliente foi, de fato, a melhor expressão da unidade fundamental por trás da evolução do TQM. Isto é, interessante notar que esta visão emergente é, de fato, uma indicação de contenção de Peter Drucker [8], feita pela primeira vez mais de 40 anos atrás, que "" só há uma definição válida da finalidade do negócio: criar um cliente "".</p>	<p>"A estrela estratégica liderança olha estratégia a partir de uma perspectiva de liderança. A liderança estratégica requer igual atenção tanto caminho e construção de cultura. Isto significa que, na realização do papel de liderança, formulação e estratégia de implementação não são sequenciais e separada, mas são subsumidos nas atividades de liderança complementares de caminho e construção de cultura.</p> <p>Da mesma forma, uma perspectiva de liderança ajuda a fornecer um quadro em que se relacionar com os muitos novos conceitos e técnicas decorrentes da evolução da estratégica pensando e do campo em rápida evolução da mudança gestão.</p> <p>Para garantir o sucesso competitivo em rápida mudança de hoje ambiente de negócios por meio de um desempenho adequado de o papel de liderança estratégica, a gestão de qualquer organização deve primeiro fazer dois paradigmas essenciais turnos. Estes envolvem mudanças fundamentais na maneira eles pensam e se comportam em relação a ambas as pessoas e</p>	<p>"Este artigo analisa os componentes da estrela em pormenores. Individualmente, eles tendem a ser coisas que parecem sensatas, mas estão aptos a perder força uma vez que o "" sabor do mês "" se esgotou. Olhou em no contexto da estrela, no entanto, que cada um deles desempenhar o seu papel em um quadro global que tem uma lógica convincente, com um competitivo claro.</p>	<p>"Para garantir o sucesso competitivo em rápida mudança de hoje ambiente de negócios, por um desempenho adequado de o papel de liderança estratégica, a gestão de qualquer organização deve primeiro fazer dois paradigmas essenciais turnos. Estes envolvem mudanças fundamentais na maneira eles pensam e se comportam em relação a ambas as pessoas e clientes. Uma vez que essas mudanças de paradigma têm sido absorvidas pela hierarquia de gestão inteira, de cima para baixo, a organização pode começar a fazer as mudanças necessárias para implementar um conjunto de práticas que suportam o novo pensamento. Juntos, estes irão assegurar que a organização é voltada para alcançar o sucesso competitivo pela entrega de um valor superior ao cliente.</p> <p>A estrela estratégica mudança é um guia conceitual, dando coerência para a grande variedade de conceitos modernos e técnicas para que os gestores devem dedicar suas energias.</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Shelley D. Dionne e Francis J. Yammarino (2004)	<p>"Como tal, nós discutimos a liderança transformacional como teoria que pode fornecer um quadro no qual a investigação do impacto de um líder no desempenho da equipe. Postulamos que a influência idealizada / motivação inspirada, estímulo intelectual e consideração individualizada poderia produzir resultados intermediários, tais como visão compartilhada, equipe comprometida, um ambiente de equipe habilitada e conflito funcional. Por sua vez, estes resultados intermediários podem afetar positivamente a equipe de comunicação, coesão e conflito gestão. Implicações para o desenvolvimento da equipe, treinamento da equipe e estrutura da equipe são apresentadas.</p>	<p>"Perspectivas de vários níveis em desenvolvimento teoria melhorar a nossa compreensão da complexidade das equipes, reconhecendo a importância de delinear relação entre as características dos indivíduos, duplas e grupos (YAMMARINO, 1996; Yammarino et al., 1998). Em última análise, estes de nível múltiplo perspectiva scould promote better leadership / team performance process models. Algumas questões orientadas à prática envolvem tipos de equipes e membro da equipe características. Consideração das equipes em todos os níveis dentro da organização, das principais equipes de gerenciamento para equipes de produção, poderia refinar ainda mais uma liderança / desempenho da equipe modelo conceitual. Avaliação de quais os tipos de ambientes ou fatores da equipe podem afetar os processos de trabalho em equipe e desempenho também poderia ser benéfico, como evidência mostra que a equipe compartilhada modelos mentais e processos de comunicação podem ser afetados pela novela contra rotina ambientes (Marks et al., 2000). Investigando essas questões poderiam melhorar praticantes de generalização e guia de ajuda na definição do que o trabalho em equipe processos podem ser mais relevantes para considerar em que nível. Em relação às características membro da equipe, poucos, se houver, estudos examinaram as implicações da diversidade dentro a equipe. Diversidade dentro a equipe poderia potencialmente afetar o funcionamento da equipe, tomada de decisão e coesão. Pesquisas futuras poderiam examinar o impacto da transformação liderança em diversas equipes, ou o impacto de diversas equipes na liderança requisitos. Ambas as investigações poderiam melhorar a nossa compreensão de Liderança e equipe desempenho</p>	<p>" No entanto, De Groot et al. (2000, p. 363) observaram em sua meta-análise que, quando a liderança e desempenho foram examinados "resultados mostram um tamanho de efeito ao nível do grupo de análise que é o dobro em magnitude, em relação ao tamanho do efeito no indivíduo nível". Portanto, as evidências sugerem que a liderança transformacional e equipe desempenho pode ser uma área frutífera para uma maior exploração.</p>	<p>"Em relação a direções futuras, precisamos considerar questões tanto empíricas / substantivas (ou seja, questões orientadas para a investigação), e questões de generalização (ou seja, questões orientadas para o praticante). A questão de pesquisa orientada mais óbvia é que este modelo deve ser completamente testado. Devido à natureza das proposições envolvendo ambos os líderes e equipes (minimamente), níveis de análise de implicações em o desenho, a recolha de dados, e técnicas analíticas precisa ser considerado.</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
C. Shawn Burke (2007)	<p>"Portanto, o objetivo deste artigo será o de apresentar um modelo integrador de confiança na liderança. Para desenvolver este modelo, obtemos aproveitado a extensa pesquisa que foi conduzida nas áreas de confiança, liderança e confiança em Liderança. A ênfase foi colocada na identificação de antecedentes da confiança que atravessam os níveis organizacionais e representam contexto organizacional. Além disso, embora se reconheça que a confiança é um processo recíproco que existe dentro e entre os diferentes níveis organizacionais</p>	<p>Neste artigo, uma revisão dos antecedentes, moderadores e resultados de confiança na liderança foram fornecidos. Isto é esperava que usando a estrutura de organização de competência, benevolência e integridade alguma clareza é oferecida sobre as questões que estão recebendo atenção empírica e lacunas existentes. Além disso, chama a atenção para um subconjunto de questões de medição relacionadas a confiar em pesquisa.</p>	<p>"o presente artigo tem uma perspectiva de baixo para cima centrado principalmente na confiança na liderança a partir da perspectiva dos níveis individuais e de equipe. Finalmente, as questões selecionadas relacionados com a avaliação empírica de a construção de confiança serão discutidos.</p>	<p>"Espera-se que com esta maior atenção, os pesquisadores possam considerar metodologias de pesquisa alternativas e alavancar o conhecimento adicional adquirida em relações de confiança para fornecer avanços teóricos e soluções práticas. Duas questões que requerem exame futuros incluem a expansão da pesquisa de confiança de duplas para configurações (ou seja, três ou mais indivíduos) e uma avaliação sobre se os componentes da equipe de confiabilidade (competência, benevolência e integridade) são igualmente importantes nos resultados de confiança. A questão de expandir a pesquisa para as configurações de confiança da equipe decorre do fato de que as percepções individuais podem ser influenciadas direta e indiretamente por aqueles a quem eles interagem regularmente com."</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
<p>"Gilad Chen, Payal Nangia Sharma, Suzanne K. Edinger, e Debra L. Shapiro (2010)</p>	<p>" O propósito de nosso artigo é abordar três lacunas específicas no entendimento de como e quando as equipes exercem influências contextuais sobre a motivação dos membros de contribuir para suas equipes.</p>	<p>Nossa pesquisa também oferece duas implicações importantes para managers e organizações. Primeiro, nossos resultados indicam que os líderes de equipe que se envolvem em comportamentos de liderança capacitadora são susceptíveis de exercer influências motivacionais sobre os membros de sua equipe, mas que tal influência positiva é mais provável de ocorrer quando a relação de conflito em equipes é mantida em níveis mais baixos.</p>	<p>Usando estudos de laboratório e de campo intercultural com amostras de líderes, funcionários e estudantes de os Estados Unidos e a República Popular da China, examinamos como estímulos em nível de equipe, incluindo capacitação de liderança e conflito de relacionamento, se combinam para influenciar os membros do "indivíduo inspirador estado de capacitação psicológica e afetiva. Compromisso. Como previsto, verificou-se que estes estados motivacionais são individualmente e em conjunto influenciado pelo nível de capacitação das equipes e liderança conflito de relacionamento e que esses estados motivacionais mediar as relações entre estímulos da equipe e comportamentos inovadores e trabalho em equipe dos membros da equipe e intenções de mudança. Além disso, os resultados realizados apesar de controlar a nacionalidade e coletivismo dos membros da equipe. Nós discutimos contribuições do nosso estudo à motivação da equipe, conflito e literaturas de estresse.</p>	<p>"Além disso, coletamos dados em apenas dois países: os Estados Unidos e a República Popular da China. Embora estes dois países são diferentes em muitas variáveis culturais, eles não representam toda a gama de culturas disponíveis para estudar. Pesquisa realizada em uma matriz maior de contextos culturais permitiria afirmações mais conclusivas que sejam feitas a respeito do papel da cultura na interação entre equipe estímulos, motivação no trabalho e comportamentos dos empregados. Finalmente, embora a escolha do preditor, mediador, do resultado variáveis foi teoricamente fundamentada, pesquisa adicional poderia expandir o grupo de variáveis testadas. Por exemplo, uso de diferentes conjuntos de desafio e de impedimento estressores (tais como abusiva visão ou papel de sobrecarga; cf. LEPINE et al., 2005), bem como consideração de diferentes estímulos de motivação da equipe (por exemplo, transformação liderança, a coesão da equipe, a capacitação da equipe), faria permitir uma maior integração entre os modelos de motivação da equipe e empregado stress. Além disso, outros de estados motivacionais capacitação psicológica e comprometimento afetivo (como percepções de justiça ou motivação intrínseca), bem como a inclusão dos estados afetivos (por exemplo, estados emocionais negativos e positivos), deve ser considerada em modelos subsequentes.</p>

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Rivers Kim Tirou Buch (2001)	" OS Objetivos deste estudo são dois: medir o Impacto de um programa de mudança TQM e os indicadores de desempenho sobre as atitudes dos funcionários, e explorar o impacto da liderança e cultura sobre estes resultados.		"	"Este estudo oferece um suporte para propor teóricas ligações a respeito da importância da liderança e da cultura para o sucesso de uma iniciativa TQM. Os resultados sugerem uma mudança difícil de cultura que possibilita sustentar uma sequência de intervenções de qualidade, especialmente em rosto da mudança interna e ameaças externas. Por que como ameaças externas são inevitáveis para como organizações de hoje, e importante parágrafo os líderes e agentes de mudança consciente dos seus efeitos potenciais sobre planejado mudanças, especialmente uma tendência, observada aqui, em direção a uma resposta ameaça, rigidez. Do líder suporte para uma mudança e especialmente importante, não entanto, também a mais difícil ritmo parágrafo manter a formação, a recompensa, e sistemas de suporte deve ser utilizado para combater a tendências naturais para reverter a idade, padrões estabelecidos em enfrentar as externas ameaças. Finalmente, este estudo destaca uns perigos potenciais de programas de mudança envolvendo múltiplas intervenções, especialmente quando tem implicações opostas para comportamento do líder e desenvolvimento dos funcionários. Referências Anderson, j., RUNG TUSANATHAM, e m. SCHROEDER, r. (1994), `` a teoria da qualidade

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Mark A. Papworth Derek Milne George Boak, (2009)	<p>" O presente estudo tem como objetivo explorar a relação entre o comportamento de discurso liderança e a experiência supervisionando embora o exame de sessões de supervisão bem-sucedido</p>	<p>As entrevistas foram transcritas e prova de leitura. Codificação categorias associadas com o conteúdo manifesto foram definidas por meio da análise preliminar seleção de segmentos de entrevista e pelo desenvolvimento de um dicionário de codificação num iterativo modal[2]; Todo o texto foi codificado em categorias mutuamente exclusivas. Exemplos de categorias são dadas na primeira tabela. As entrevistas foram os conteúdos analisados por meio da medição da quantidade de texto associado com cada categoria usando a função Microsoft Word "contagem de palavras". Algumas categorias foram combinadas para as análises de estar em consonância com os oferecidos pela Hersey et al. (2001). Análises estatísticas de investigação foram realizados (Weber, 1990) para comparar as diferenças no perfil de entrevista e de conteúdo em relação aos níveis seguidor de prontidão. Finalmente, mais detalhada qualitativa "microanálise" foi realizado ao longo de uma entrevista.</p>	<p>"Amostras de sessões de supervisão do terapeuta foram capturados por gravação em vídeo. Os indivíduos convidados para gravar estas sessões de supervisão foram especialistas reconhecidos. A partir de uma amostra original de 12 fitas, oito foram selecionados. Porque os supervisores claramente expressavam altos níveis de satisfação dentro das sessões e explicitamente descrito suas necessidades / problemas cumpridos pela supervisão. Assim, apenas as sessões de controle bem-sucedidos foram usadas para avaliar a hipóteses. Níveis de prontidão seguidoras foram sistematicamente equiparados aos níveis de profissional desenvolvimento. Categorização foi sincronizado por meio dos indicadores oferecidos pela autores do modelo (Hersey e Blanchard, 1969; Hersey et al., 2001). Dentro de um contexto educacional, Hersey e Blanchard (1969) graduando anteriormente atribuídos a R1, estudantes seniores e estudantes de mestrado para R2 / 3 e estudantes de doutorado para R4. Na nossa amostra, o desenvolvimento profissional está atrasado em comparação com sua amostra porque ao longo pista profissional de um terapeuta Reino Unido, pouco ou nenhum contato com o cliente ocorre em nível de graduação. Assim, R1 é igualado ao novato, formação pré-profissional, mas terapeuta de pós-graduação. R2 é indicativo de um terapeuta em formação em que os indivíduos são desenvolver mais rapidamente habilidades e conhecimentos. R3 equivale a um qualificado recentemente. Finalmente, R4 equivale à posição de um profissional mais experiente. Como tal, esta amostra consistiu de um R1 -, quatro R2- e três terapeutas de nível R3 cujas necessidades e ajuste característica com o modelo. Não há praticantes de nível R4 participou; conseqüentemente, as características das sessões seguidor R4 não poderiam ser investigados.</p>	

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Fotis Draganidis Gregoris Mentzas, (2006)	"objetivo do presente trabalho é revisar a mais comum e generalizada gestão de competências sistemas (CM), para estudar suas aplicações características e para fornecer direções futuras pesquisas.	Além de definir o conceito de "competência" nós identificamos, quatro macros fases em um ciclo de vida competência em um sistema CM: ou seja, mapeamento de competências; diagnóstico; desenvolvimento; e monitoramento e as analisamos em detalhe. Além disso, nós desde um algoritmo para o desenvolvimento de um modelo de competências, o núcleo em torno do qual uma sistema de CM é baseado.	"	Com esse trabalho foi fornecido direções de pesquisa nas áreas de padrões abertos (XML, web serviços, RDF), tecnologias semânticas (ontologias e da web semântica) e portais com tecnologias de self-service. Nossa estimativa é que essas áreas vão ter um papel significativo na evolução dos sistemas de CM.

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Jay Kandampully, (2002)	"Estudar os fatores subjacentes ao crescimento no setor de serviços e emergentes pontos de vista sobre o que constitui um recurso para os serviços de organizações. Este estudo sugere que o conhecimento amorfo representa o verdadeiro recurso em uma empresa de serviços e em última análise, fornece o potencial criativo para a inovação a chamada competência central.	As empresas focadas no cliente são passíveis de novas e melhores formas de fazer coisas para o benefício de seus clientes. Tecnologia, conhecimento e redes, representam um único conjunto de fatores que podem abastecer a inovação nas organizações. Este serviço é o efeito combinado dos três elementos que proporciona uma capacidade de concentrar seus recursos amorfos sobre o futuro ainda não expresso das necessidades dos clientes.	"	

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Ralf Muller, Rodney Turner (2009)	"Este estudo examinou a relação entre 4 auto relatórios de aconselhamento multicultural competências medidas e um índice geral de habilidade social. Os autores investigaram também a associação entre essas 4 escalas multiculturais e conceituação caso multicultural habilidade. Os resultados revelaram relações positivas significativas entre 3 dos 4 multicultural aconselhando os estoques de competência e uma medida de atitudes e habilidade social. Além disso, após o controle da habilidade social, nenhuma dos autos relatos de aconselhamento multicultural escalas de competência foi significativamente relacionado com a capacidade caso conceituação multicultural. Limitações de auto relato medidas de competência de aconselhamento multicultural são discutidos, e implicações dos resultados para a formação de aconselhamento, prática e pesquisa são delineadas.	"Os gerentes de projeto da maioria dos projetos de engenharia de sucesso mostram fortes competências de pensamento crítico (IQ), desenvolvimento (MQ), bem como influência, motivação e conscientização (três EQ competências). Suas competências nas dimensões gestão de recursos humanos relacionados classificar médio. Os gerentes de projeto dos mais bem-sucedidos projetos de informação e tecnologia de telecomunicações são fortes em todas as competências, exceto visão (IQ), que está a uma força média. Os gerentes de projeto dos projetos de mudança organizacional mais bem-sucedidos são fortes em todas as competências, mas em desenvolvimento, alcançar (ambos MQ) e intuição (EQ). Gestores dos projetos mais bem-sucedidos com média complexidade são fortes em pensamento crítico (IQ), gestão de recursos, capacitando e desenvolvendo (três competências MQ), bem como a autoconsciência, sensibilidade, influência e consciência (quatro EQ competências). Gerentes de projetos mais bem-sucedidos e os contratos de preço fixo mostrar força em todas as competências, exceto intuição (EQ). Gestores em projetos mais bem-sucedidos com contratos da correção mostrar força na maioria das competências, mas não na visão e perspectiva estratégica (ambos IQ), comunicação, capacitando, alcançando (três competências MQ) e intuição (EQ). Gerentes de projetos mais bem-sucedidos com contratos de aliança também mostrar força na maioria das competências. Apenas visão e perspectiva estratégica (ambos QI), autorizando, em desenvolvimento (fonte de competências MQ) e resiliência emocional a intuitivo (fonte de competências) foram inferiores a 3. Os resultados para estas variáveis estão, no entanto, com base	"A fim de desenvolver perfis de liderança dos gerentes de projeto bem-sucedidas em diferentes tipos de projetos que adotaram a perspectiva da escola de competências como o entendimento atualmente mais avançado da liderança. Os conceitos foram operacionalizados para perfis de liderança: pelo uso do Desenvolvimento Questionário de Liderança (LDQ). Esta ferramenta de avaliação para a escola de competências de liderança é frequentemente usada em estudos recentes sobre liderança em gerenciamento de projetos (por exemplo, Geoghegan e Dulewicz (2008), Müller e Turner (2007), Turner et al. (2009), Young e Dulewicz (2006), Wren e Dulewicz (2005)). Sucesso: pelo uso da medida de sucesso de 10 projeto dimensional (Tabela 2), desenvolvido por Turner e Muller (2005), com base no Modelo de Excelência Projeto (Westerveld, 2003). Tipos de projetos: pelo uso do Crawford et al. (2005) sistema de categorização, limitado às categorias mais utilizadas (Tabela 3).	"Estudos futuros poderão desenvolver e validar os resultados atuais, avaliando o papel da cultura organizacional ou nacional nos diferentes perfis, bem como a interação dos gestores com diferentes perfis com suas equipes e as partes interessadas no projeto. Nós mostramos que a caracterização é frequentemente utilizada para identificar uma pessoa mais adequada para uma função ou posição em uma organização. Neste artigo apresentamos os perfis de liderança dos gestores de projetos bem-sucedidos. Isto fornece aos gerentes de projetos com um perfil de destino para os seus gerentes de projeto em projetos de tipo diferente. Desenvolvimento de estilos de liderança dos gestores de projeto para estes perfis de destino irá contribuir para melhores resultados do projeto e sucesso pessoal dos indivíduos."

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Carlos A. Albacete-Sáez, María Mar Fuentes-Fuentes, Ana María Bojica, (2011)	"O objetivo deste artigo é esclarecer se há diferenças na implementação de gestão de qualidade (QM) e os resultados obtidos, com base na posição da pessoa responsável para QM e seus / suas prioridades estratégicas.	Um primeiro resultado é que gestão de qualidade é mais forte quando é implementada pelo gerente geral do que pelo gerente de qualidade. Este fato mostra que o compromisso da gerente geral para a qualidade confere maior credibilidade no resto da organização. Ele também confirma o papel diferente de cada gestor na aprovação do presente sistema de gestão, uma questão que deve ser estudado em maior detalhe. Quanto a percepção do nível dos resultados financeiros, não encontramos diferenças entre estes dois tipos de gestores. Se, como mostra a literatura, gestão da qualidade contribui para um melhor resultado, e se a sua aplicação é maior quando o gerente geral dirige, em seguida, a hipótese sugerida deveria ter sido contrastada. O fato de que as percepções de desempenho financeiro são semelhantes nos leva a pensar que nenhum dos gerentes percebe gestão de qualidade como um fator essencial para alcançar um alto nível de desempenho financeira ou, provavelmente, que eles acreditam em outros fatores (Hackman e Wageman, 1995). Os resultados deste estudo sugerem também que os gerentes gerais, ao contrário de gestores de qualidade, não percebem gestão de qualidade como diretamente relacionada com o desempenho financeiro. Embora esta última questão é surpreendente, ele é suportado por resultados anteriores.	"Os dados de 256 empresas que implementaram QM são coletados. Uma análise multi-grupo com LISREL é empregado para contrastar as hipóteses utilizando uma amostra de general gerentes, por um lado e de gestores de qualidade, por outro. Achados - Este estudo mostra que QM é mais forte implementado quando é encabeçado pelo general gerente do que pelo gerente de qualidade. Os autores também descobrem que, em ambas as amostras de gerentes gerais e os gerentes de qualidade, apenas uma das três prioridades estratégicas analisadas, orientação para os custos, mostra um efeito positivo nos resultados financeiros. Quando a influência do QM nos resultados financeiros é considerada, a relação é significativa apenas no caso de a amostra de administração de qualidade.	As limitações da análise realizados sugerem linhas de pesquisa que possam enriquecer a análise do papel da gestão na implementação de sistemas de QM substancialmente. É necessário continuar avançando nesta linha para conseguir mais esclarecedores dados. Um primeiro passo seria expandir a amostra do estudo, uma vez que suba a amostra geral os gerentes não eram muito grandes. Informações sobre a experiência funcional ou treinamento poderia esclarecer o foco estratégico adotado pelos gestores. Por exemplo, Barker e Mueller (2002) examinaram as relações entre as características do CEO e investimento em I & D e descobriram que os diretores mais jovens e aqueles com experiência em marketing, engenharia e P & D fazer maiores investimentos. Além disso, outra variável de interesse que a investigação futura deve considerar é percepção do ambiente, uma vez que os gestores são um importante meio pelo qual organizações responder e gerir as ameaças e incertezas no ambiente (Harrison et al., 1988). Ou seja, as ações das organizações são baseadas em parte nas percepções gestão de topo tem de seu ambiente (Sutcliffe e Huber, 1998). Por outro lado, muitas empresas decidiram implementar sistemas de qualidade para enfrentar mudanças no o ambiente. Na verdade, estudos mostram que um maior dinamismo e competitividade das o ambiente vai exigir maiores níveis de execução em alguns elementos para alcançar os resultados esperados

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Vesna Spasojević Brkić , Nikola Dondur I Mirko Komatina I Dejan Curovic e Milivoj Klarin	"O objetivo deste trabalho é a realização de pesquisa empírica sobre se fatores de gestão da qualidade servem como confiável e preditores válidos de produtividade total dos fatores (PTF) e em caso afirmativo, como eles influenciam.	O achado central deste estudo é que os fatores de QM, como nós modelamos em um estudo longitudinal, são confiáveis e instrumentos válidos para a estimativa da produtividade total dos fatores - a eficácia da gestão da qualidade explica a variação na produtividade total dos fatores de QM, liderança e apoio à gestão de programas de qualidade e melhoria da qualidade têm um significativamente positivo efeito sobre a TFP, mas as outras categorias em nosso estudo fizeram não. Há também uma boa dose de variância em TPF, que permanece sem explicação por nossos elementos QM, como testado por análise de regressão.	"Os dados foram recolhidos no período de 2004 a 2009 a partir de uma amostra aleatória estratificada extraída de empresas industriais sérvias certificadas de acordo com a ISO 9000 com um número total de 176 observações dos instrumentos de pesquisa. Em ordem para determinar a produtividade total dos fatores por meio da função de produção, as variáveis que descrevem a dependência do valor acrescentado e trabalho e capital fatores de produção foram utilizados. Para o Dados de QM, os resultados foram submetidos a análise fatorial e cálculos confiabilidade composta de modo a ser utilizada posteriores como variáveis independentes na regressão múltipla. O achado central deste estudo é que os fatores de QM fornece um instrumento válido e confiável para a previsão de produtividade total dos fatores. Dois dos elementos de QM, liderança e apoio à gestão de programas de qualidade e melhoria contínua da qualidade, provou ter um efeito significativamente positivo na TFP, enquanto as outras categorias em nosso estudo não o fez. o resultados da pesquisa são dirigidas para mostrando as empresas com recursos limitados que os elementos QM eles deveriam prestar mais atenção no objetivo de alcançar uma maior produtividade.	Apesar do fato de que nossa pesquisa tenha alcançado significativos resultados verificáveis, deve-se enfatizar que qualquer falha na presente investigação, em primeiro lugar haste do tamanho do amostra, e, embora a validade interna dos nossos variáveis é aceitável forte, ele está longe de ser perfeito, por isso há propostas para futuras pesquisas

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
<p>Muhammad Asif Khan, Shaheed Zulfiqar, Ali Bhutto</p>	<p>"O objetivo deste estudo é investigar empiricamente as barreiras de gestão da qualidade total implementado por organizações de serviço no Paquistão.</p>	<p>Os resultados identificaram a falta de planejamento, falta de recursos humanos eficientes práticas, de infraestrutura inadequada para a gestão da qualidade total, a falta de apoio de liderança e falta de foco no cliente como barreiras significativas para a implementação desta iniciativa. Os resultados forneceram uma oportunidade para gerentes de qualidade, profissionais de recursos humanos e profissionais para prosseguir a intervenção apropriada estratégias para compensar os efeitos dessas barreiras</p>	<p>"foram selecionadas dez organizações de serviços, cinco de cada para cada fator. Fator de carga de telecomunicações, as instituições financeiras, com valor inferior a 0,50 não foram levadas em análise. Foram selecionadas as que tinham a experiência necessária de Fatores com valor superior a 1,00 que estavam implementando TQM [2,3]. Usando amostragem de conveniência mantida técnica, uma amostra de 150 gerentes e executivos foram selecionados para o estudo. Um questionário com resultados da autoadministração foi utilizado para coletar os dados. O instrumento do estudo foi adaptado a partir. Cento e trinta questionários preenchidos Questionário estruturado foi utilizado para coletar os dados a partir de uma amostra de 120 gestores.</p>	

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Ginés Santiago Marco Perles	<p>"Total Quality Management (TQM) é uma filosofia de gestão global que inclui um conjunto de princípios cuja aplicação está a aumentar. O mundo dos negócios e instituições públicas, tais como hospitais, universidades ou câmaras municipais, são programas de qualidade Menting. No entanto, apesar da ampla difusão de TQM, a taxa de sucesso deste tipo de iniciativa é limitado os resultados, heterogêneo. Acadêmicos e profissionais são, portanto, tentando identificar as chaves que explicam o sucesso ou a falha de este tipo de iniciativa. Diferentes explicações têm foi dado, mas a maioria da literatura concorda que compromisso, implicação e liderança são elementos indispensáveis em uma implementação bem-sucedida de TQM.</p>	<p>Este artigo articula razões que justificam a necessidade de liderança para uma implantação bem-sucedida de TQM. A literatura especializada é unânime em indicando a necessidade de gestão participação, compromisso e liderança, a fim de implantar esta filosofia de gestão. Contudo, não é possível encontrar argumentos claros para distinguir entre o compromisso e liderança e demonstra a necessidade para o último. Do mesmo modo, a literatura sobre liderança de navio, é fácil observar descrições parciais de a relação líder-seguidor que não permitem para obter uma resposta completa a perguntas sobre a necessidade de liderança na implantação de TQM e seu dinamismo. Em poucas palavras, as razões impulsionando as pessoas a seguir um líder pode ser sintetizado em três dimensões que tenho chamado de "técnica, psico-afetivo e ético". Voltando ao campo de TQM, o conceito de gestão da qualidade apresentadas aqui, nos permite para resolver a confusão terminológica ocorrendo anel na literatura entre os conceitos de "O compromisso" e "liderança gerencial". Também permite-nos demonstrar - pelo menos em teoria - que a implantação completa do TQM princípios não é possível sem liderança gerencial. Uma vez que este estudo é focado na ética dimensão da liderança, analisamos a Que princípios de TQM medida pode ser desenvolvida quando essa dimensão está ausente.</p>	<p>"No entanto, um estudo sobre a literatura especializada mostra uma confusão terminológica entre gestão, compromisso e liderança gerencial. O autor deste artigo defende a tese de que "compromisso" e "liderança" são sinônimos. O documento vai mostrar que, para compreender a distinção anterior, é necessário considerar a dimensão ética da liderança comprometem gestores podem conduzir o processo usando exclusivamente seu poder (com a atribuição de recurso necessário).</p>	

AUTOR	OBJETIVO	RESULTADOS	METODO	TRABALHOS FUTUROS
Yair Berson e Jonathan D. Linton	"A pesquisa recente enfatiza a liderança transformacional como um altamente eficaz estilo mostrado para prever o desempenho nas organizações	A evidência empírica da importância da liderança transformadora, para o estabelecimento de qualidade em um ambiente de P & D tem sido oferecido. A liderança transformacional, foi encontrado, para suportar o desenvolvimento de uma qualidade meio Ambiente, liderança transformacional tende para apoiar a qualidade em P & D ambientes. A relação entre a liderança e qualidade transformacional e transacional foi estatisticamente significativa com análise de regressão, mas apenas transformacional é estatisticamente no modelo de equações estruturais	Este estudo foi conduzido em organização de telecomunicações. A empresa desenvolve produtos de hardware, tais como interruptores, o telefone provedores de serviço. Esta empresa está entre as maiores organizações de alta tecnologia e I & D instalações em Israel. 2.200 de 2.800 funcionários participaram do levantamento, o que representa uma taxa de participação de 79%. Dos 2.200 participantes, foram selecionados 511 funcionários de 41 unidades que trabalhavam em R & D configurações e 876 funcionários de 96 unidades em cargos administrativos. O restante dos empregados trabalhou em empregos na indústria e, portanto, não faziam parte deste estudo. O número de empregados em unidades de I & D variou consideravelmente com uma média de 13 e um desvio padrão de 9,35. Em unidades administrativas médias de funcionários por unidade foi de 9 com um padrão desvio de 7. 69,5% dos participantes de Unidades de P & D eram do sexo masculino e 73,5% dos funcionários administrativos- eram do sexo masculino. O primeiro autor administrou as pesquisas para 30-60 funcionários de um tempo, ao longo de um período de 2 meses. Os funcionários foram pediu para mencionar apenas o seu código da unidade, a fim para garantir seu anonimato.	