

MARIA CRISTINA NICOLAU ZANUTTO

**INFLUÊNCIA DAS LIDERANÇAS NO PROCESSO DE MUDANÇA DO SGQ
EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

CURITIBA

2014

MARIA CRISTINA NICOLAU ZANUTTO

**INFLUÊNCIA DAS LIDERANÇAS NO PROCESSO DE MUDANÇA DO SGQ
EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Projeto técnico apresentado como requisito
parcial à obtenção de Grau de Especialista.
Curso de MBA Gestão da Qualidade da
Universidade Federal do Paraná.
Orientação: Msc. Roberto Cervi.

CURITIBA

2013

INFLUÊNCIA DAS LIDERANÇAS NO PROCESSO DE MUDANÇA DO SGQ EM UMA EMPRESA FAMILIAR

RESUMO

A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade depende de vários fatores para sua efetividade, para tanto o presente artigo visa demonstrar os desafios de uma organização familiar onde os padrões são indefinidos, existindo a necessidade de mudança organizacional para a garantia da qualidade de seus serviços em relação ao atendimento de seus clientes, neste intuito o líder é o foco principal, pois a sua influência é essencial no que tange a obtenção de resultados sobre o processo de mudança, neste contexto há a necessidade de investimentos em capacitação e treinamento para torná-lo disseminador de boas práticas. A fonte de pesquisa utilizada foi à empresa Alfa do segmento de comércio de distribuição de materiais. A metodologia de pesquisa qualitativa foi utilizada antes e depois das mudanças realizadas e pôde-se observar melhora significativa nos processos que tiveram o auxílio de ferramentas da qualidade, porém o fator resistência teve maior impacto nos resultados dos processos em que os líderes eram mais resistentes, atrasando a evolução ou podendo em alguns casos não existir verdadeiramente. Cabe ressaltar que essa pesquisa não tem como garantir que o resultado final tem relação direta com o trabalho realizado, devendo-se ainda aplicar ferramentas para os líderes como: análise psicológica, coaching e avaliações de desempenho.

Palavras Chave: Mudança, Qualidade e Liderança.

ABSTRACT

The implementation of a Quality Management System depends on several factors for its effectiveness, for both the present article aims to demonstrate the challenges of a family organization where standards are undefined, there is a need for organizational change to guarantee the quality of their services in relation to the care of its customers, this purpose the leader is the main focus, because its influence is essential when it comes to getting results on the change process, In this context there is need for investment in training, to make it disseminator of best practice. The research source used was the Alpha company of the trading segment distribution of materials. A qualitative research methodology was used before and after the changes made and we could observe significant improvement in the processes that had the help of quality tools, but the resistance factor had the greatest impact on the results of processes in which leaders were more resistant, delaying the evolution or in some cases may not truly exist. It is worth noting that this research has no way to guarantee that the end result is directly related to the work performed, should still be applied as tools for leaders: psychological analysis, coaching and performance reviews.

Key Words: Change, Quality and Leadership.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo discute o tema liderança em empresas familiares, baseado em sua importância no direcionamento, supervisão e controle do processo de mudança nos processos da qualidade.

A realidade das empresas que buscam melhorias é a busca pela padronização e garantida qualidade. Dentro de um processo de mudança verifica-se a necessidade da manutenção de uma equipe coesa com objetivos em comum. Neste contexto o líder é o facilitador para a compreensão sobre as melhorias e os ganhos gerados pela mudança através da participação das pessoas no processo.

Nesta perspectiva, a pesquisa abordou uma análise bibliográfica sobre o processo de mudança, sobre a responsabilidade da liderança em relação a influência sobre as pessoas na execução e aderência de novas diretrizes, assim como na padronização e organização dos processos objetivando a qualidade dos processos em uma empresa familiar.

Na construção do raciocínio apresentam-se algumas ferramentas implantadas para a obtenção de resultados, destacam-se treinamentos de ferramentas da qualidade. A análise do estudo de caso foi em uma empresa do comércio de distribuição de materiais.

2. PROBLEMA

Como fazer o líder não resistir ao processo de mudança na empresa familiar?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

Capacitar o líder para o desenvolvimento do processo de mudança.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar e melhorar a postura do líder em relação ao processo de mudança;
- Capacitar o líder para o desenvolvimento das ferramentas da qualidade;
- Avaliar o líder quanto à aderência ao processo de qualidade.

4. REVISÃO DA LITERATURA

4.1. GESTÃO DA MUDANÇA

Quando uma organização decide iniciar um processo de qualidade a mudança é um fator indispensável, pois as melhorias acontecem através das alterações realizadas em processos, pessoas e sistemas, porém quando a mudança inicia-se as pessoas tornam-se desconfiadas e arredias a qualquer novo evento e dificultam o desenvolvimento dos projetos, Falconi (2009, p. 89) fala que: “os seres humanos são avessos às mudanças, pois ao saírem da rotina tendem a se cansar e se estressar”.

“É sabido que só se progride quando há mudança – mas não se pode esquecer que nem toda mudança significa progresso, embora todo o progresso exija mudança.” (HUNTER, 2006, p. 85). A mudança gera uma resistência natural sobre as pessoas pela incerteza em relação aos resultados, o que talvez justifique as reações em relação ao processo de mudança, pois ao serem criados novos cenários de reestruturação da cultura, das estratégias e da estrutura da organização, os resultados podem também implicar em alterações na rotina dos processos, em descontinuação de atividades e funções, gerando demissões voluntárias ou não, e é essa incerteza sobre a própria situação que leva as pessoas a resistirem a tudo que possa modificar sua zona de conforto.

Para Neuza Chaves (2013, p. 65), “a resistência é quase sempre uma demonstração de falta de conhecimento”, as pessoas muitas vezes ficam desconfiadas e inseguras em relação a própria capacidade de movimentar-se para fora de sua zona de conforto, fazendo com que não percebam os benefícios que poderão ocorrer, não buscam entendimento, informação, nem capacitação e tendem a defender-se daquilo que não julgam benéfico a si mesmas, por não perceberem que algumas atitudes podem afasta-las da possibilidade de crescimento.

A resistência a mudança acontece em várias áreas e pode-se citar a tecnologia, fenômeno mundial, fator presente no cotidiano das pessoas em bancos, escolas, supermercados, empresas, entre outros, que apesar de inevitável em alguns casos ainda existem os que não se adaptam as transformações que a cada dia estão mais presentes na vida das pessoas. Para

os mais jovens a adaptação as novidades tecnológicas tende a ser mais fácil quase empírica já para os mais velhos ela é mais difícil ou inexistente. Isso faz com que muitas pessoas permaneçam às margens dessa evolução, no entanto não é possível precisar o quanto essas pessoas perdem por não se adaptarem. Dentro desse contexto é possível efetuar uma analogia em relação às pessoas com maior tempo de empresa, funcionários antigos, que geralmente tem maior dificuldade sobre novos padrões tornando-se barreiras para a evolução do processo de mudança, a organização deve garantir que as pessoas recebam informação adequada sobre as etapas e se comprometam com a empresa tornando-se parte integradora do processo de mudança.

Para Fresneda (1998, p. 87):

A gestão de mudanças inclui a orquestração de um conjunto que objetivem a redução da resistência e aumente o comprometimento dos recursos humanos com o estado futuro desejado. Ela é importante para que as pessoas (“átomos” do processo de mudança) adote os novos processos e tecnologias associadas de acordo com o planejado, de forma a realizar os benefícios esperados. Portanto: informar, envolver, convencer e comprometer os recursos humanos da organização, de forma a minimizar as barreiras humanas organizacionais contra as mudanças[...].

Ainda para Falconi (2009, p. 89), [...]as melhorias ocorrerão na intensidade desejada se houver metas bem colocadas para todos e uma operação padronizada, disciplinada e estável[...]. Para tanto é necessário que haja um direcionamento da organização em relação às mudanças, para que ninguém se perca do objetivo. Daí a importância do planejamento e criação de estratégia para prevenção de problemas que possam acontecer, pois as mudanças devem ocorrer para a melhoria no desempenho da organização. A estratégia tende a determinar uma postura da organização, principalmente em relação aos seus produtos e serviços, podendo criar inovações nas relações com clientes e fornecedores, para isso a importância do engajamento do líder e da escolha do modelo a ser utilizado para a realização do processo de mudança. No Quadro – 1, abaixo, uma comparação entre os três modelos de mudanças organizacionais:

Quadro 1: Comparação Entre os Três Modelos de Mudanças Organizacionais

	Melhoria Contínua	Desenvolvimento Organizacional	Reengenharia
Tipo de mudança	Gradual, lenta e contínua. Incremental. Evolutiva.	Gradual, lenta e contínua.	Radical , planejada, drástica. Total. Revolucionária
Ponto de partida	Processo atualmente existente. Melhorar o que já existe.	Problemas diagnosticados.	Estaca zero. Reinvenção do processo. Começar tudo de novo.
Frequência da mudança	Contínua e cotidiana.	Contínua e planejada.	Periódica e de uma única vez.
Tempo necessário	Curto prazo de tempo para avaliar o processo atual.	Médio prazo de tempo para avaliar e projetar um novo processo.	Longo prazo de tempo para avaliar e projetar um novo processo.
Envolvimento	Participativo e envolvente. De baixo para cima.	Participativo e envolvente.	Impositivo. De cima para baixo.
Risco	Moderado.	Moderado.	Elevado.
Habilitador Principal	Controle Estatístico do Processo (CEP).	Consultor externo e equipes mais as pessoas.	Tecnologia da Informação.

Fonte: Chiavenato, (1998).

4.2. LIDERANÇA NO PROCESSO DE MUDANÇA

James C. Hunter (2006, p. 18), define liderança como: “A habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasmamente visando atingir objetivos comuns”, dentro desse conceito a liderança se relaciona com as características que determinadas pessoas possuem ao fazerem com que seus liderados sigam diretrizes de forma entusiasmada, pois o líder tem a capacidade de influenciar seu colaborador através de suas ideias e atitudes transmitindo-lhes confiança, fazendo com que seu colaborador execute as atividades exigidas de forma lúdica, criando uma relação de comprometimento com a atividade a ser desenvolvida pelo prazer de executá-la.

Seguindo esse raciocínio (REGINA, 2006,p. 24), liderar é um exercício de dar rumo à pessoas e projetos, pois o líder deve educar, provocar nas pessoas os que elas podem oferecer de melhor. Através desse pensamento em que o líder também deve ser um professor, primando pelo ensino, principalmente dentro de novas perspectivas, onde há a necessidade de envolver pessoas para a obtenção de resultados, para fazer com que as pessoas acreditem na mudança e façam parte dela o líder tem papel fundamental no engajamento, logo possuir líderes desenvolvidos como orientadores e insentivadores, com equipes bem treinadas e orientadas, a tendência é a obtenção de resultados positivos. Infelizmente em alguns casos isso não ocorre e a equipe pode sentir o impacto da falta de liderança e não retornar o desempenho esperado gerando líderes frustrados com a equipe e com o próprio trabalho, porém muitas vezes sem identificar suas dificuldades, deixando a empresa em situação complicada.

Para Murray (2012, p. 162):

[...] líderes frustrados recorrem simplesmente em dar ordens às pessoas para fazerem o que é necessário; algumas vezes, pode mesmo se tornar raiva. Neste caso, os funcionários farão o que lhes foi ordenado, mas não de boa vontade, não com o comprometimento real, e assim a mudança vai levar mais tempo e os resultados vão ser medíocres, na melhor das hipóteses [...].

Neste intuito percebe-se a importância do líder no direcionamento da equipe em um processo de mudança, para que as ações sejam efetivas e tragam benefícios a organização e a todos os envolvidos. Então escolher o líder certo pode ser essencial para o êxito de qualquer projeto, pois ele poderá direcionar a equipe ao objetivo central da mudança, a melhoria da produtividade e a rentabilidade da organização.

Para Falconi (2009, p. 13) “de nada adianta método ou conhecimento técnico se não existe liderança para fazer acontecer”, pois é através do líder que se inspiram as pessoas de uma organização, ele pode dar a direção e fazer com que as pessoas realizem suas atividades de forma correta, através de treinamentos, conscientização, ações como meritocracia, alinhamento de interesse, através de constante monitoramento e avaliações de desempenho.

Daniel Goleman (2014, p. 202) fala que “o campo da atenção de um líder, isto é, as questões e metas particulares em que ele se foca, guia a atenção daqueles

que os seguem, quer o líder articule explicitamente ou não”. O bom líder consegue através de bons exemplos angariar seguidores e fazer com que as pessoas façam suas escolhas com base na percepção que têm do que é importante para seus líderes e a organização.

A mudança exige que o líder seja capaz de adquirir novos conhecimentos e competências e através dela envolver seus liderados, para ser capaz de administrar adequadamente o processo de transição, sem repassar responsabilidade a outras áreas, ou retardar o processo tornando o processo de mudança menos eficiente, o líder desenvolvido tende a ser um facilitador na condução da equipe, pois o esforço da mudança deve ser de cima para baixo (CONNORS, SMITH, 2011, p. 146).

O verdadeiro líder é aquele que o é naturalmente, e absorve para si a responsabilidade de fazer o seu melhor.

Para Araújo et al., (2013, p. 204):

A liderança é o ato por excelência que identifica, desenvolve, canaliza e enriquece o potencial já presente numa organização e em seus membros. Qualquer que seja o debate acerca das características de personalidade e atributos de um gestor eficaz, a competência para lidar com as pessoas é um requisito central.

4.3. PADRONIZAÇÃO EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar costuma passar por várias dificuldades com seus líderes no processo de mudança, por questões de comprometimento e falta de profissionalização, o que dificulta a evolução dos processos, muito pelo fato de a gestão estar centralizada entre os familiares.

Freitas e Barth (2012, p. 564), fazem uma síntese sobre a centralização em empresas familiares:

[...] Dessa forma, apresentam-se alguns aspectos relacionados a uma empresa familiar profissionalizada, porém em nível pouco representativo para tornar, de fato, essa gestão assim caracterizada. Destaca-se a cultura organizacional nas empresas como fator impactante no processo de profissionalização e de gestão, sendo a cultura organizacional forte influenciadora para a situação de “zona de conforto”, que faz com que os gestores não iniciem, ou posterguem mudanças organizacionais mais efetivas, mais condizentes com o cenário mercadológico em sua competitividade [...].

O motivo pelo qual as empresas familiares sofrem com uma gestão conflitante é pelo fato de o principal gestor misturar assuntos familiares com os da empresa, ocasionando problemas na administração da empresa. Robbins¹ (2005, citado por FREITAS e BARTH, 2012, p. 551) observa que: “o gestor precisa diferenciar os interesses da família e os da empresa, buscando minimizar os conflitos entre família e negócio. Essa diferenciação dos interesses proporcionaria ao gestor um equilíbrio na administração da empresa e dos interesses da família”.

Não é incomum que nas organizações familiares efetuem contratações baseadas nas relações familiares o que tende a prejudicar o desenvolvimento da administração da empresa, por na maioria das vezes essas contratações não estarem baseadas em aspectos técnicos e sim com envolvimento pessoal. Conforme apresentado por Lescura et al. (2012, p. 112), “existem muitos empregados que estão atuando no grupo porque são parentes ou amigos da família empresária. Entretanto muitos desses não têm capacidade para ocupar certos cargos, o que prejudica o desempenho das organizações”.

Nas empresas familiares os diretores da empresa gerenciam as situações com envolvimento emocional, defendendo ou se posicionando diante das questões do dia a dia como se tratassem de assuntos caseiros, e muitas vezes se posicionando em defesa de pessoas que não necessariamente estejam agindo profissionalmente. Então diante de situações de conflito ou decisórias torna-se muito difícil solicitar auxílio ao dono da empresa, pois ele tende a posicionar-se sem racionalizar, gerando situações de desconforto e insatisfação, afetando as relações de trabalho com suas decisões sem embasamento técnico, que se tornam falhas, tendendo a manter equipes frágeis, sem perspectivas de melhora.

Para Falconi (2014):

É comum que os donos pensem e ajam como se a empresa fosse à extensão de sua casa ou família. Existe uma razão bem objetiva que mostra que esse é um erro. Uma empresa representa um bem público. É dali que muitas vezes centenas ou milhares de pessoas tiram seu sustento. Ser empresário implica uma tremenda responsabilidade social. Dessa maneira, devemos tratar nossas empresas como fonte de trabalho e riqueza para a sociedade. Na empresa devem trabalhar pessoas com mérito para ocupar sua posição, mérito comprovado por resultados e

¹ ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

avaliação do desempenho. Se as empresas forem tratadas assim, o Brasil será um país melhor e os sócios serão mais ricos [...].

Quando os donos da empresa estão envolvidos nos processos de mudança e empenhados em atitudes imparciais alinhando as ações dos líderes e de suas equipes direcionando-os para o caminho que a empresa necessita. Para Falconi (2004, p. 28) “Cada gerente deve enxergar sua área de atuação (seu sistema) como sendo uma empresa à parte. Ele deve, junto com seus subordinados, definir sua visão, estratégia e diretrizes”. O líder tem papel fundamental se puder enxergar o processo em que está inserido, pois assim passa a entender as necessidades e a importância da padronização objetivando a qualidade da organização, o que pode ser muito útil também nas organizações familiares, pois geralmente não seguem um padrão específico, possuem: decisões paternalistas, níveis hierárquicos mal definidos e líderes sem qualificação. É nesse contexto em que os donos e seus líderes podem afetar positivamente, extinguindo velhas práticas, criando meios de tornar-se imparciais para com as decisões para poder profissionalizar a empresa e fazer da qualidade uma prática da organização.

Para fazer a evolução para um estilo profissional de administração Padula² (2002, citado por 2010, ALMEIDA, p. 39) orienta que:

[...] o empresário deve, primeiramente, reconhecer e convencer-se da necessidade de tais mudanças. Ele deve estabelecer e implantar um programa de ações para facilitar o processo de mudanças profundas que a profissionalização implica. A organização de um sistema de gestão dividido em atividades de planejamento, organização e controle de forma integrada e em todos os setores da empresa, serve de orientação para realizar os grandes objetivos organizacionais.

Dentro deste contexto ressalta-se a importância da padronização dos processos da empresa familiar, ou seja, efetuar a implantação de um sistema de gestão da qualidade, ISO 9001, para a organização de processos e definição de modelos a serem seguidos, no intuito de possibilitar a melhoria dos produtos e serviços, objetivando garantir a satisfação dos clientes.

Oliveira et al. (2011, et. al. p. 719) ratifica:

[...] a importância da utilização dos programas e ferramentas da qualidade como forma de as empresas se adequarem melhor aos requisitos da norma ISO 9001, o que está gerando consideráveis diferenciais competitivos. Observou-se que o uso desses instrumentos

² PADULA, Antônio Domingos. Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão. 2.ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

(programas e ferramentas da qualidade) aumenta a satisfação dos clientes, aprimora a gestão dos recursos, melhora a produtividade, além de melhorar o monitoramento do desempenho da qualidade e a identificação e solução de problemas.

As ferramentas da qualidade estão inseridas no método PDCA, *Plan* (planejamento), *Do* (execução), *Check* (checagem) e *Action* (ação), que são a base para a implantação da qualidade, ISO 9001, conforme figura abaixo:

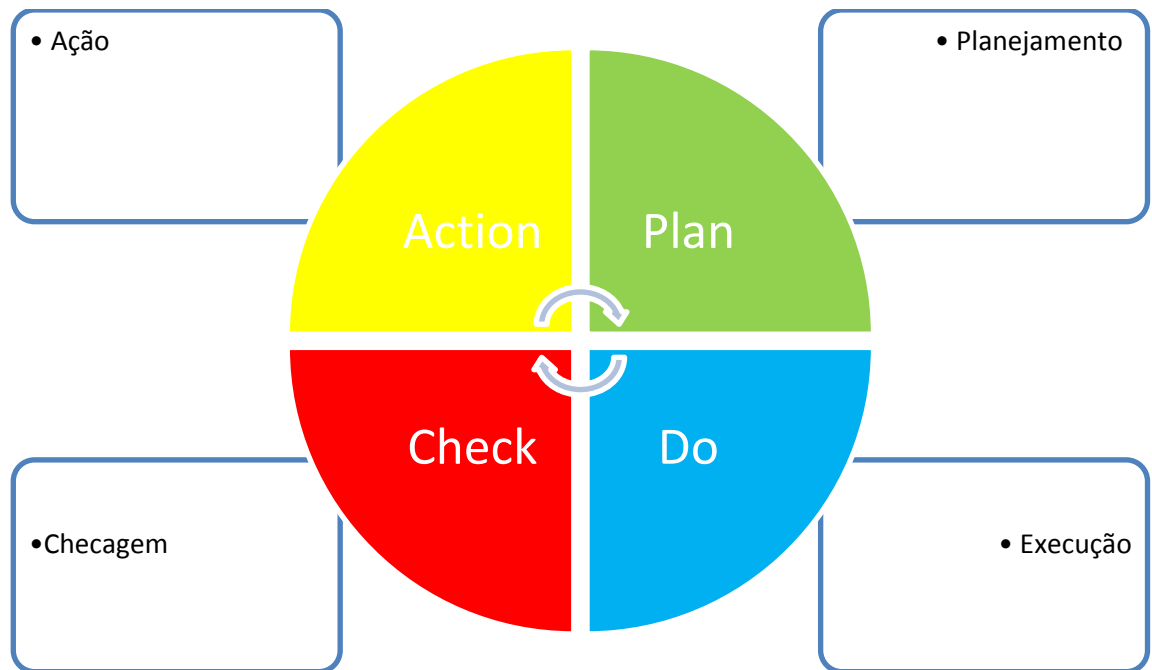


Figura 1: Ciclo PDCA

Aguiar³ (2002, citado por 2006, FONSECA, MIYAKE, p. 4 e 5) demonstra as fases do ciclo:

A fase P possui quatro etapas. A primeira etapa é a de identificação do problema, com o estabelecimento do conceito do produto e verificação das viabilidades técnicas e econômicas. A segunda etapa é a de análise do fenômeno, com o estabelecimento do projeto (especificações) do produto. A seguir está a etapa de análise do processo, com o projeto do processo produtivo básico. Por fim, ocorre o estabelecimento do plano de ação de implementação do processo produtivo e os padrões de processo preliminares. Na fase D do PDCA de inovação, o plano de ação de implementação do processo é executado. Já na fase é avaliado o alcance dos benefícios estratégicos. Na última fase, a D, os procedimentos operacionais são padronizados, a produção é iniciada e o produto é lançado no mercado.

³ AGUIAR, S. Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma. Belo Horizonte: Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

Para a efetividade do ciclo PDCA, é imprescindível a utilização das ferramentas da qualidade, com a aplicação de métodos próprios para cada uma das fases é possível girar efetuando análises constantes do processo e a efetividade das ações, criando o hábito pela padronização e caminhando sempre em busca da melhoria contínua. Ferramentas essas como: Brainstorming, Folha de Verificação, Diagrama de Causa e Efeito, Matriz GUT, 5 W 2H, Gráfico de Pareto, Histograma. Conforme Trivelatto (2010, p. 69) “esse método e essa ferramentas são elementos simples que permitem a utilização dos mesmos por quaisquer pessoas da organização, o que possibilita que a cultura da melhoria contínua seja implementada em todos os níveis organizacionais e operacionais”. Importante ressaltar a sua importância para o desenvolvimento da qualidade e apesar de ferramentas simples conferem resultados eficientes.

5. METODOLOGIA DE PESQUISA

A fundamentação do estudo foi baseada em pesquisa bibliográfica, pela leitura de material amplamente publicado. Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 61) a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

Segundo os objetivos desse artigo optou-se por uma abordagem qualitativa que será desenvolvida através de uma pesquisa exploratória, pois possibilita a busca de informações sobre o assunto em questão. Para Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 63), “Esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação. Recomenda-se a pesquisa exploratória quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado”.

6. ESTUDO DE CASO

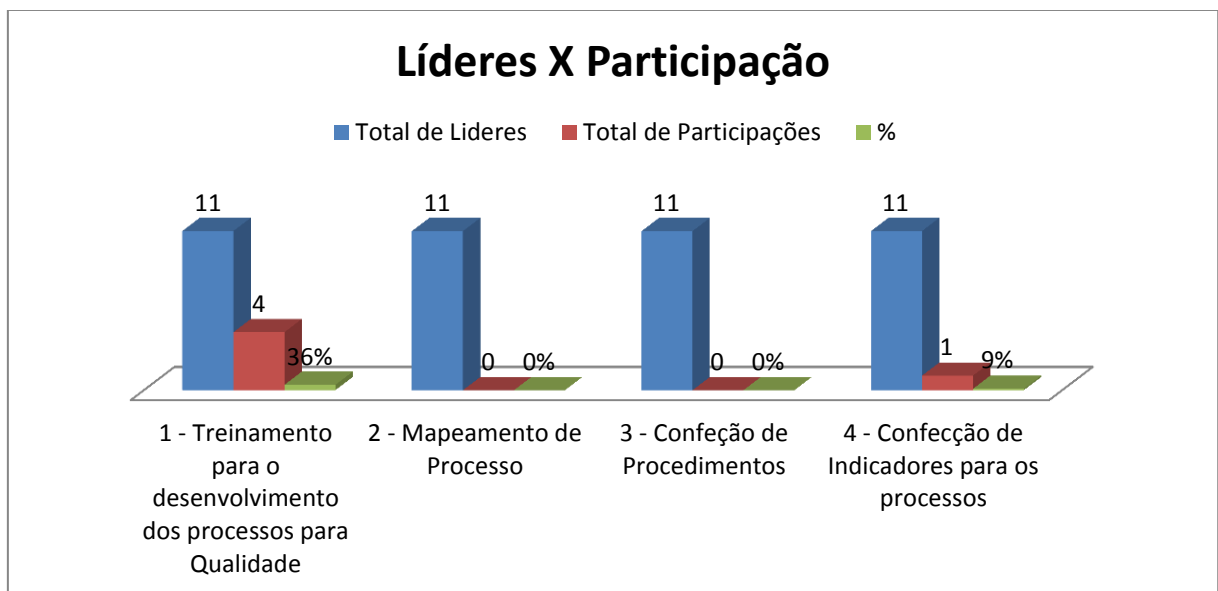
Essa pesquisa demonstra o estado inicial da empresa Alfa, a não aderência e a resistência dos líderes em torno do processo de mudança vindo em conjunto com a implantação da norma ISO 9001, assim como as ações para que a resistência seja quebrada.

6.1 ESTADO INICIAL

Em 2013 a empresa Alfa iniciou seu processo de implantação do processo de qualidade com o objetivo da Certificação ISO 9001. Diante de tal desafio, foi solicitada a participação direta dos líderes, foram realizadas reuniões, palestras, comunicação interna, na tentativa da aquisição de seu apoio, os donos participaram falando sobre a importância e a relevância do projeto, demonstrando a todos que o interesse partia deles e que esperavam a adesão de todos.

Apesar de todo o empenho em fazê-los participar do processo, foi identificado no início a resistência, conforme Gráfico – 1.

Gráfico – 1



FONTE: A autora.

O Gráfico – 1 demonstra a falta de participação dos líderes, mesmo com as ações realizadas para angariar apoio. O gráfico mostra o que foi solicitado ao líder, a participação em 1 - Treinamento para desenvolvimento dos processos da qualidade, onde era explicado o papel do líder no processo e a importância de cada um para a garantia da eficácia. 2 – Mapeamento de processo foi solicitado ao líder que mapeasse seu processo e identificasse pontos a serem melhorados para a confecção de procedimentos. 3 – Confeção de procedimentos foi solicitado aos líderes que elaborassem os procedimentos de seus processos para padronizar as atividades e treinar os colaboradores. 4 – Confeção de Indicadores para os processos, foi solicitado aos líderes que identificassem pontos de relevância em seus processos que necessitassem de acompanhamento constante para a obtenção de resultados

positivos. Como foi possível observar as solicitações de apoio e a preparação inicial não obteve aderência.

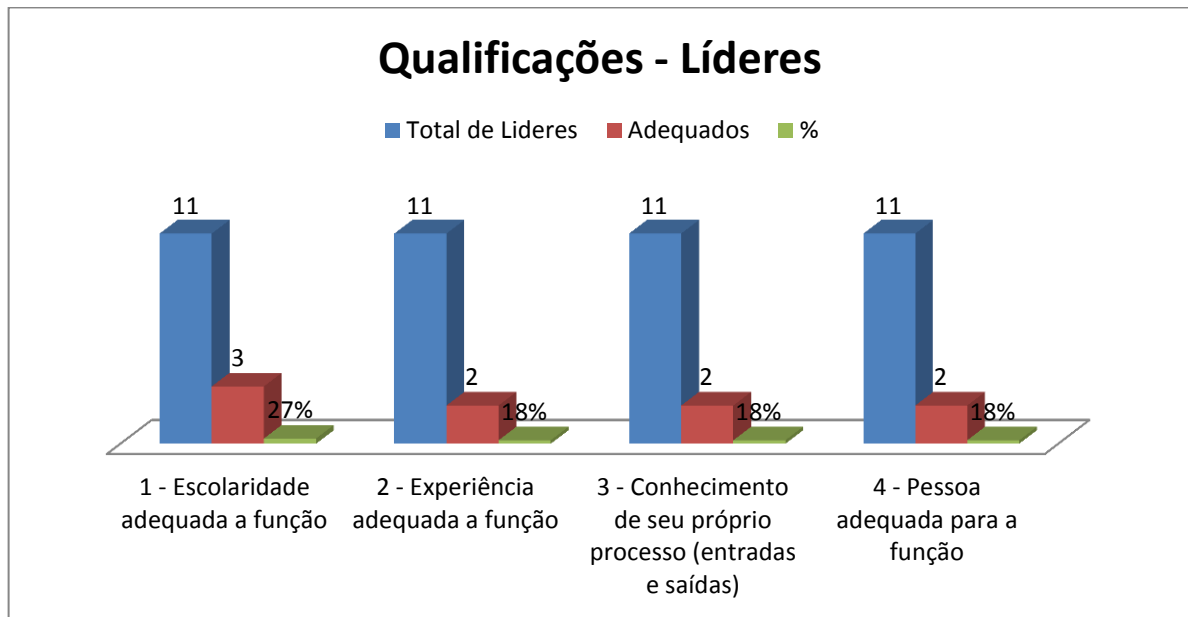
Como já havia sido contratada a empresa certificadora, e o tempo era estreito até a auditoria, para a conquista da certificação foi necessário à criação de ações por intermédio do setor de Qualidade em conjunto com a Diretoria (donos da empresa) para que fosse possível a finalização do mapeamento dos processos, análise de indicadores por setor, treinamentos, assim como outras atividades relacionadas ao objetivo da certificação. A diretoria esteve presente em todas as ações. Porém, sem sucesso na obtenção do comprometimento dos líderes em relação ao processo.

Três meses antes da auditoria de certificação, foi realizada a auditoria interna com para o levantamento dos apontamentos sobre o que estava errado, sobre falhas no processo, procedimentos sendo realizados errado, as divergência de estoque, entre outros. Nesse momento a diretoria passou a ficar preocupada, pois não imaginavam tantos problemas, passando a cobrar com maior contundência os líderes, exigindo correções imediatas, o que fizeram sobre pressão. A auditoria da certificadora realizou sua checagem e a empresa conquistou a certificação da qualidade.

A diretoria não entendia o que estava fazendo de errado e o porquê de as pessoas que foram escolhidas por eles para liderar os processos da empresa não estavam respondendo as suas solicitações. Não perceberam que muitas de suas ações foram emocionalmente tomadas, em situações que permitiram que as pessoas não participassem das atividades, justificando a falta de tempo e que o líder não podia sair de seu setor para qualquer atividade, pois essas ausências implicavam em prejuízo. Nesta situação havia uma contradição em o que realmente era interesse da diretoria, pois seu discurso sobre querer a certificação por exigência própria destoava quanto ao descaso sobre a importância e necessidade de acompanhamento do líderes nos processos, tomando para si muitas vezes a responsabilidade que eram dos líderes, demorando em conseguir identificar as deficiências de cada líder e o quanto estavam prejudicando a organização, permanecendo com atitudes paternalistas em relação aos acontecimentos.

Durante o processo de implantação também foi observado que além do comprometimento também havia a falta de conhecimento dos líderes em relação a atividade executada e em relação ao nível de escolaridade, conforme análise por gestor sobre suas sobre suas qualificações, Gráfico – 2, abaixo:

Gráfico - 2



FONTE: A autora.

A partir do levantamento apontado no Gráfico – 2, pesquisa realizada com dados retirados do Rh, quanto a experiência, escolaridade, quanto aos dados de adequação, foi realizada uma avaliação através de ações não atendidas e por falta de conhecimento na realização, sendo possível verificar que em relação a 1 – Escolaridade adequada a função, apenas 3 pessoas tinham curso superior para a função exercida, as outras pessoa não tinham curso superior e algumas nem o ensino médio. 2 – Experiência adequada a função, nesse caso apenas duas pessoas haviam tido experiência anterior na área, algumas pessoas vinham da área operacional da empresa. 3 – Conhecimento de seu próprio processo (entradas e saídas), nesse ponto foi possível verificar que a maioria não conhecia o próprio processo. 4 – Pessoa adequada para a função, como a contratação não foi realizada de forma adequada as pessoas não estavam adequadas às funções. A partir daí foi possível verificar que a empresa movimentou seus esforços no sentido de adequar os processos as pessoas o que levou a não efetuar contratações adequadas, pois a maioria das pessoas que ocupavam posição de líder estava ali por indicação ou por

consideração pessoal. O que fazia com que as pessoas acreditassem não precisar se dedicar, pois eram amigos do dono da empresa e nada poderia os afetar, Apresenta também que as atitudes dos líderes eram compatíveis com a falta de conhecimento de seu processo e da referida escolaridade, porém a relação entre o curso superior na área de atuação e o conhecimento sobre a atividade a ser executada não era proporcional.

O processo da qualidade faz da mudança presença constante, e as pessoas entram com frequência em descrença, desespero, por medo do novo principalmente sobre o medo da saída da zona de conforto e se defendem disseminando boatos negativos quanto ao processo, por não acreditarem nas novas medidas, por resistência ou por medo de demonstrar falta de conhecimento em sua atividade. Essas situações foram encontradas no que é possível chamar de 1º fase – Estado Inicial, mas muito, a identificação dessas atitudes dos líderes refletiu na não aderência dos colaboradores, que ao longo do processo continuavam a manter as atitudes negativas quanto as suas atividades com o mesmo padrão equivocado, mesmo após a aplicação de Não Conformidades, essas que não eram tratadas adequadamente, as atitudes permaneciam as mesmas.

6.2. IMPLANTAÇÃO DAS MUDANÇAS

Mesmo com problemas identificados no decorrer do processo a obtenção da certificação foi bem sucedida, pois a diretoria passou a entender a necessidade ea cobrar com maior contundência a participação dos líderes, fazendo com que aos poucos os líderes entendessem que não haveria como voltar ao estado inicial, e com o processo da qualidade começando a rodar, foi possível iniciar um processo de reconhecimento por parte da diretoria sobre a real situação da empresa e sobre o que não tinham de retorno de seus líderes, inclusive sobre sua própria gestão.

Utilizando como referência o método PDCA, foi realizada uma análise sobre o que era necessário para fazer com que os líderes passassem a participar e fossem disseminando para os colaboradores as boas práticas. Efetuando planejamento e controle das ações, conforme Quadro – 2.

Quadro – 2

Implantações para a Mudança	
AÇÕES	OBJETIVO
Consultoria	
Substituição da consultoria do SGQ	Melhoria no direcionamento das ações do SGQ.
Contratação de uma consultoria específica do setor	Para análise da situação organizacional em relação aos concorrentes.
Treinamentos	
Liderança	Apresentação dos tipos de liderança para o entendimento quanto ao papel do líder.
Mapeamento de Processo	Para o reconhecimento do próprio processo.
Ferramentas da Qualidade	Para a realização de análises mais detalhadas sobre os processos.
Treinamentos in loco	
Abertura e tratativa de RNC	Elaboração de redação, análise e tratativa de Não Conformidades.
Indicadores	Elaboração de indicadores de desempenho resultados do setor e da empresa.
Plano de Ação	Elaboração de Plano de Ação para tratativas de RNC e para novas ações.
ATA de reunião	Elaboração de ATAS de reunião, objetividade e clareza.
Contratações	
Psicóloga	Melhoria nas contratações, trabalho em relação ao Treinamento e ao Desenvolvimento das equipes
Contratações para Substituições	Com o auxílio da Psicóloga houve a substituição dentro das expectativas da organização.
Substituições	
Líder Vendas	Substituição necessária para readequações do processo.
Líder Marketing	Substituição necessária para readequações do processo.
Líder de Estoque	Substituição necessária para readequações do processo.
Líder de Expedição	Substituição necessária para readequações do processo.

FONTE: A autora.

Conforme Quadro – 2, foram realizadas várias ações com o intuito de conquistar verdadeiramente a qualidade nos processos da empresa, foi contrata uma consultoria especializada para auxiliar o projeto, assim como a realização de vários treinamentos específicos para a qualidade e liderança, treinamentos externos

e no local de trabalho para garantir o entendimento de todos quanto as exigências da empresa em relação as ações necessárias para garantir um processo eficiente. Cabe ressaltar que foi realizado treinamento de Ferramentas da Qualidade, focando em análise e solução de problemas com planejamento das ações a serem realizadas. Foi contratada uma Psicóloga com o objetivo principal de melhorar as contratações e melhorar também a avaliação de desempenho da diretoria para com os líderes e dos líderes para com os colaboradores. Foi feita análise dos líderes e os mais críticos forma substituídos imediatamente. Os outros continuam em monitoramento.

Para garantir o acompanhamento das ações foram implantadas algumas ações, conforme Quadro – 3.

Quadro – 3

Ações de Manutenção	
AÇÕES	OBJETIVO
Reuniões	
Melhoria	Reunião Semanal criada com o intuito de levar a informação aos colaboradores através dos líderes, com discussões pertinentes aos problemas do setor.
Análise Critica	Reunião Mensal com o objetivo de demonstrar para a diretoria as ações criadas pelos líderes assim como a apresentação dos indicadores.
Líderes	Reunião Quinzenal para tratar problemas da empresa com a abordagem de um tema por vez.
Diretoria	
Trabalho direto com a Diretoria	Reuniões e exposições mensais para a diretoria quanto aos avanços da equipe de líderes.
Especificação Lideranças	Análise quanto ao papel de cada gestor, realinhamento do papel de cada um.
Redefinição de estratégias	Análise da situação da organização para redefinição das estratégias organizacionais.
Projetos	
Implantação BSC	Equilíbrio através das quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento).
Implantação de um Planejamento Estratégico	Definição da estratégia da organização.

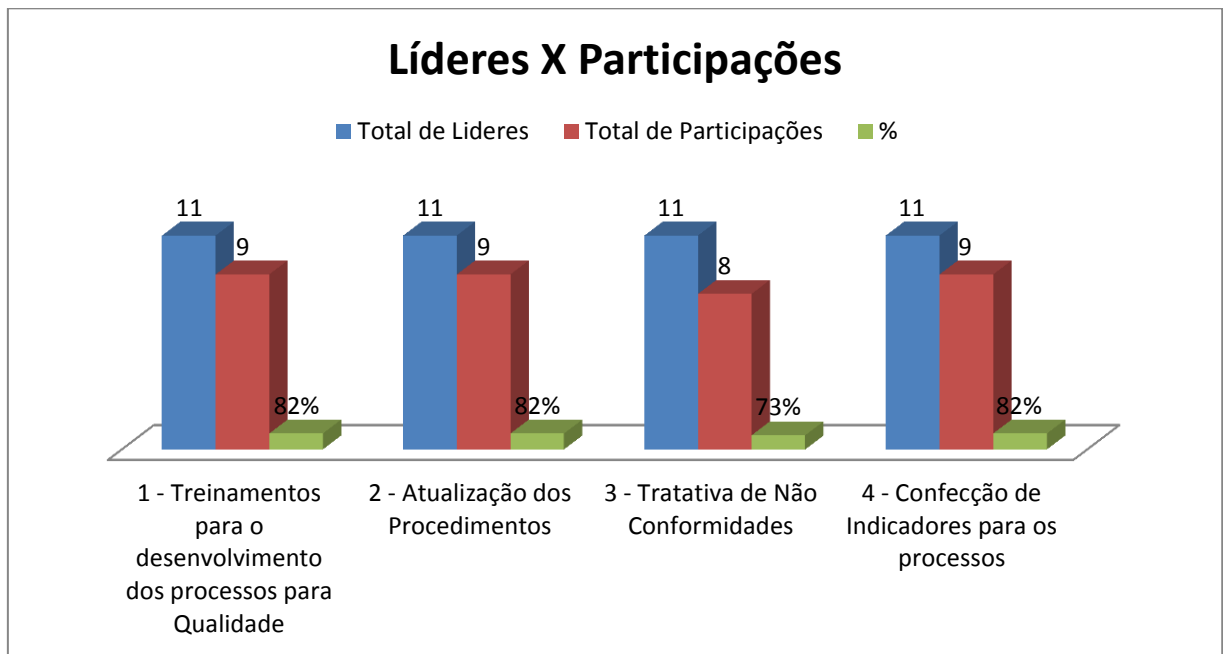
FONTE: A autora.

Foram implantadas reuniões de várias formas para garantir que o líder faça acompanhamento de seus processos e repasse as informações a seus

colaboradores, reuniões com ATA obrigatória registradas no sistema. Análise e acompanhamento constante da diretoria das ações dos líderes. Início do projeto de implantação do BSC e Planejamento Estratégico.

Após a implantação de ações e reuniões de conscientização, foi possível identificar algumas alterações na atitude do líder, conforme Gráfico – 3 abaixo:

Gráfico - 3



FONTE: A autora.

O Gráfico – 3, demonstra a participação dos líderes em 1 – Treinamentos para o desenvolvimento dos processos para qualidade, 2 – Atualização dos procedimentos, utilizando o PDCA, 3 – Tratativa de não conformidades, através do uso do Diagrama de Causa e Efeito, Matriz GUT, 5 W 2 H, 4 – Confecção de indicadores para os processos. É possível verificar que houve uma melhora significativa quanto a participação dos líderes nas ações propostas pela empresa, cabe ressaltar que 4 dos 11 líderes foram substituídos, o que interferiu para o resultado positivo.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi percebido que houve alterações, na postura dos líderes, porém não foi possível identificar se as ações realizadas foram determinantes para a mudança de

atitude, assim como também não se pode precisar qual ação teve seu objetivo alcançado. O fato é que os líderes passaram a se comunicar e a repassar as informações aos seus liderados, cumprindo as ações solicitadas participando ativamente do processo de Qualidade. Ainda há muito a ser feito para o alcance da excelência, principalmente na melhoria na capacitação dos líderes, mas algumas vitórias importantes foram conquistadas, como o envolvimento direto da Diretoria nas ações, com posicionamentos menos parciais, gerando mais confiança dos colaboradores na organização como um todo.

10. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A.P.P. **Profissionalização em empresas familiares: os desafios da implementação de mecanismos de governança corporativa numa empresa do setor de transportes**. Belo Horizonte. Dissertação de Pós-Graduação *Stricto Sensu*. Faculdade de Ciências Empresariais DA Universidade FUMEC, Requisito parcial para obtenção de Mestre em Administração, 2010.

ARAUJO, Marley Rosana Melo de et al. **Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro**. *Estud. psicol. (Natal)* [online]. 2013, vol.18, n.2 [cited 2014-11-21], pp. 203-211 . Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2013000200005&lng=en&nrm=iso>. ISSN 1413-294X. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2013000200005>.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHAVES, N.M.D. **Esculpindo líderes de equipe**. 4.ed. Nova Lima: Falconi, 2013.

CHIAVENATO, I. **Os Novos Paradigmas: O Que as Mudanças Estão Fazendo Com as Empresas**, São Paulo, Atlas, 1998.

CONNORS, R.; SMITH, T. **Mude a Cultura de sua empresa e vença o jogo: por que criar uma cultura organizacional com base em responsabilidades produz resultados excepcionais**, 1.ed. Elsevier, 2011.

DA FONSECA, Augusto VM; MIYAKE, Dario Ikuo. **Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade.** XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, p. 1-9, 2006.

de Freitas, Ernani Cesar, Barth, Mauricio. **De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria [en línea] 2012, 5 (Septiembre-Diciembre): [fecha de consulta: 21 de noviembre de 2014] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273424930011>> ISSN.

FALCONI, V. Gurus: Lições de Vicenti Falconi: Proteja o negócio das brigas de família. Exame, São Paulo, 21 agosto 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/noticias/proteja-o-negocio-das-brigas-de-familia>>. Acesso em: 18/10/2014.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder.** 1.ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

FALCONI, V. **Qualidade Total. Padronização de Empresas,** 1.ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

FRESNEDA, P.S.V. **Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças.** Florianópolis. Dissertação de Pós-Doutorado. Programa de Pós-Doutorado em Engineering Management da The George Washington-DC, USA, 1998.

GOLEMAN, D. **Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso,** 1.ed. Rio de Janeiro, Objetiva, 2014.

HUNTER, C.J. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o executivo.** 6.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LESCURA, Carolina et al. Representações Sociais Sobre as Relações de parentesco.: **Estudo de Caso em hum Grupo Empresarial familiarizado.** *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 16, n. 1, fevereiro 2012. Disponível a partir <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-

65552012000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 22 de novembro de 2014.
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000100007>.

MURRAY, K. **A linguagem dos líderes: como os principais CEOs, se comunicam para inspirar, influenciar e obter resultados**,1.ed. São Paulo,Clio Editora, 2012.

OLIVEIRA, José Augusto de et al . **Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo**. Prod., São Paulo , v. 21, n. 4, 2011 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132011000400014&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 22 nov. 2014. Epub 16-Set-2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132011005000044>.

REGINA, G. **Ideias que nascem do nada para o estrelato: atitudes vencedoras que constroem o sucesso**,1.ed. São Paulo, Editora Gente, 2006.

TRIVELLATO, Arthur A. **Aplicação das sete ferramentas básicas da qualidade no ciclo PDCA para a melhoria contínua: estudo de caso numa empresa de autopeças**. Trabalho de Conclusão de curso na Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica. 2010.