



**COMPORTAMENTO DOS LÍDERES NO PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE
E PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO COM EMPRESAS SANTA-MARIENSES**

**Behavior of Leaders in Program Gaúcho Quality and Productivity: A Study with Santa-
Marienses Business**

Daiane Antonini Bortoluzzi¹
Centro Universitário Franciscano
Graduanda em Administração
daianeantonini@gmail.com

Juliano Pereira Régis Garcia
Centro Universitário Franciscano
Graduando em Administração
julianogarciamg@gmail.com

Greice de Bem Noro
Universidad Nacional de Misiones
Doutoranda em Administração
gbgreici@gmail.com

Flaviani Souto Bolzan Medeiros
Universidade Federal de Santa Maria
Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
flaviani.13@gmail.com

¹Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Franciscano. Santa Maria – RS – Brasil.
Fone: (55) 9948-0560.

RESUMO

O Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) visa tornar competitivos os produtos e serviços das organizações do Rio Grande do Sul por meio da qualidade e produtividade abrangendo todos os setores e regiões do Estado. Assim, este artigo tem como objetivo analisar o comportamento dos líderes das empresas certificadas pelo PGQP em Santa Maria - RS. Metodologicamente, o trabalho caracteriza-se como quali-quantitativo, do tipo descritivo, sendo desenvolvido por meio de um estudo de campo envolvendo uma amostra de 10 empresas que participam do Programa. Os resultados apontaram que os estilos que obtiveram maior identificação foram o democrático e o situacional, seguidos pelos estilos autocrático, *coach*, transformacional e catalisador. Em relação há como as empresas estão gerenciando os elementos necessários à eficácia da liderança, observou-se que as práticas apresentadas são eficientes, uma vez que, as organizações têm utilizado esses métodos em sua gestão buscando constantemente a melhoria das técnicas atuais.

PALAVRAS-CHAVE: Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, Liderança, Estilos.

ABSTRACT

The Gaúcho Program of Quality and Productivity (PGQP) aims to make competitive products and services in Rio Grande do Sul organizations through quality and productivity covering all sectors and regions of the state. Thus, this article aims to analyze the behavior of the leaders of the companies certified by PGQP in Santa Maria - RS. Methodologically, the work is characterized as qualitative and quantitative, descriptive type, being developed through a field study involving a sample of 10 companies participating in the program. The results showed that the styles had higher identification were democratic and situational, followed by autocratic coach, transformational catalyst and styles. Regarding ago how companies are managing the elements necessary for effective leadership, it was observed that the practices presented are efficient, since organizations have used these methods in its management seeking to constantly improve current techniques.

KEYWORDS: Gaúcho Program of Quality and Productivity, Leadership, Styles.

1. INTRODUÇÃO

Diante de cenários de grande volatilidade, os gestores estão trabalhando em um ambiente cada vez mais competitivo e precisam garantir a sua sobrevivência, como também sua continuidade e crescimento no mercado (NASTASE; GLIGOR-CIMPOIERU, 2013; SILVEIRA-MARTINS et al., 2013; POLITELO et al., 2014). Deste modo, segundo Dias et al. (2011), a busca pela excelência na gestão tem sido um objetivo comumente almejado pelas empresas. Para isso, se faz necessário a criação de um sistema de gestão da qualidade nas organizações.

Com esse propósito, em outubro de 1992, surgiu o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) com os objetivos de estimular, articular e promover ações visando tornar competitivos os produtos e serviços das organizações do Rio Grande do Sul através da

qualidade e produtividade abrangendo todos os setores e regiões do Estado. Além disso, possui como missão promover a competitividade do Rio Grande do Sul para a melhoria da qualidade de vida das pessoas por meio da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade (PGQP, 2013).

Complementarmente, Lodi (2010, p. 8) cita que o PGQP está baseado nos “Fundamentos e Critérios para a Excelência em Gestão elaborados pela Fundação Nacional da Qualidade, os quais, entre outros aspectos, identificam os processos relacionados às informações e conhecimentos como importantes para um sistema eficaz de gestão empresarial”.

O PGQP é um programa que realiza sua avaliação em diversas empresas, onde as que obtêm destaque, por meio de pontuação, são premiadas em uma cerimônia oficial realizada uma vez por ano. Silva, Frizzo e Godoy (2001) explicam que as organizações que aderem ao programa são submetidas ao chamado Sistema de Avaliação do PGQP que, tem como objetivo possibilitar que as empresas elaborem planos de melhoria da qualidade.

Assim sendo, no caso do presente estudo, buscou-se enfatizar o primeiro critério de avaliação considerado no PGQP, ou seja, o critério da Liderança, o qual estabelece princípios e valores na organização, como também, se preocupa com a análise de desempenho, sendo o primeiro pilar para a implementação, controle e disseminação da qualidade dentro de qualquer empresa.

Segundo Robbins (2006), a liderança é a capacidade que o líder possui de influenciar um grupo a atingir suas metas. O modo de pensar sobre liderança foi evoluindo com o passar dos anos, onde o modelo com base no poder e no domínio foi substituído pela posição de envolvimento e participação da chefia.

Isso trouxe boas mudanças para as organizações, tornou o ambiente de trabalho mais agradável, melhorando a produtividade e aumentando a rentabilidade da empresa. Essa é a contribuição que o líder deve trazer, essa capacidade de ser mais que um chefe, mas sim, ser alguém que influencie as pessoas a atingir um objetivo (ROBBINS; 2006). Na mesma linha de pensamento, Kayemuddin (2012) reforça que um líder é aquele que dirige, influencia e lidera os outros para a realização dos objetivos.

Diante do exposto, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Quais os diferentes perfis e estilos de liderança estão presentes nas empresas premiadas pelo PGQP? Assim sendo, este artigo tem como objetivo analisar o comportamento dos líderes das empresas certificadas pelo PGQP em Santa Maria - RS.

O estudo justifica-se, pois, a partir dele, as empresas envolvidas vão conseguir identificar como diferentes tipos e estilos de lideranças predominantes se adéquam ao padrão de qualidade exigido pelo PGQP. Como também, de que diferentes formas essas lideranças se impõem diante do critério de liderança com diferentes práticas de gestão de acordo com o perfil de líder existente na organização. Entende-se ainda que as empresas vão conseguir visualizar o seu perfil de liderança ligado ao critério do PGQP, podendo assim, identificar forças, fraquezas e oportunidades de melhoria no seu processo de gestão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. LIDERANÇA

O gerenciamento, de acordo com Kotter (2013) lida com uma complexidade que requer a preservação da ordem e da consistência, como também com as mudanças em um mundo competitivo e mutante. É neste contexto que, para DuBrin (2006), o termo liderança se insere como uma habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas cuja competência e compromisso dependem do desempenho, sendo a função principal do gerenciamento.

Conceitualmente, a liderança pode ser definida de várias maneiras, pois não há uma definição única aplicada a todos os contextos (YUKL, 2010). Assim sendo, no entendimento de Robbins (2006), liderança é a capacidade que o líder possui de influenciar um grupo a atingir suas metas. Essa influência pode ser informal ou formal, isto é, os líderes podem surgir de forma natural dentro de um grupo ou ser indicados formalmente.

Do mesmo modo, Boonla e Treputtharat (2014) consideram a liderança como um processo onde o líder pode usar a sua influência para convencer no processo de decisão e estabelecer os objetivos para a organização. Em outras palavras, a liderança pode ser entendida como um processo pelo qual uma pessoa tenta levar os membros de uma organização a fazer algo que ela deseja, sendo percebido como um processo de influência (ARNOLD, 2007; VECCHIO, 2009).

Complementarmente, House et al. (2002) corroboram que a liderança pode ser definida como a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e sucesso da organização de que é membro.

Em relação aos estudos sobre liderança, este é um campo de pesquisa bem estabelecido no ambiente empresarial, com um esforço no sentido de delinear a natureza e as

características de liderança presente no mundo dos negócios (ANTONAKIS; CIANCIOLO; STERNBERG, 2004; TATLAH; IQBAL, 2012).

Deste modo, Hollenbeck e Wagner (2006) destacam que as primeiras abordagens sobre lideranças afirmavam que os líderes já nasciam líderes, isto é, eles herdavam os traços geneticamente e não podiam ser reproduzidos. Já os pesquisadores influenciados pelos pensamentos das escolas comportamentalistas mudaram essa ideia e sugeriram justamente o contrário, destacando que muitos traços poderiam ser adquiridos.

Neste contexto, de acordo com Robbins (2006), após muitos estudos sobre os traços de um líder, nos anos 90 o máximo que podiam afirmar era que existiam sete traços que diferenciavam os líderes dos não líderes, sendo eles: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado automonitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho.

Igualmente, Cunha e Silva (2010) citam que no início das teorias que envolviam liderança, se observou que a teoria dos traços era voltada para a personalidade dos líderes, enquanto as teorias comportamentais tinham foco no líder e nos liderados sendo destacados os estilos de liderança e as qualidades para ser um líder.

2.2. ESTILOS DE LIDERANÇA

Além das teorias já existentes, surgem nos novos tempos às chamadas teorias contemporâneas sobre liderança, se destacando: a liderança carismática, liderança visionária, liderança transformacional e liderança baseada em princípios (CUNHA; SILVA, 2010).

Deste modo, apresenta-se o estudo que enfoca os comportamentos manifestados pelos líderes, afirmando que há duas classes gerais de supervisão, como pode ser observado na Figura 1.

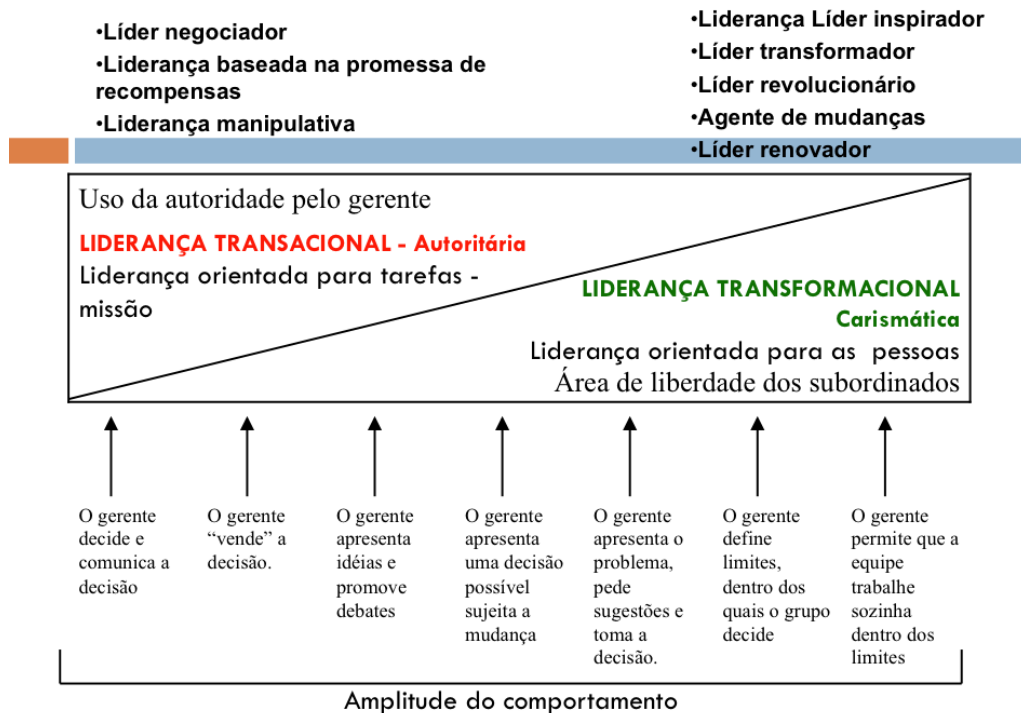


Figura 1: Liderança transacional e transformacional
Fonte: Adaptado Robbins (2006).

Como se visualiza na Figura 1, o comportamento do líder pode ser orientado para o funcionário (transformacional), que visa satisfazer as necessidades sociais e emocionais dos membros do grupo; ou ser um comportamento orientado para a tarefa (transacional), que é voltado para uma supervisão cuidadosa dos métodos de trabalho e para a execução de tarefas (ANTONAKIS; AVOLIO; SIVASUBRAMANIAN, 2003; HOLLENBECK; WAGNER, 2006).

Sob esse enfoque, os autores DuBrin (2006), Rowold e Schlotz (2009), Loredana (2012) acrescentam que o líder transformacional é aquele que ajuda as organizações e pessoas fazendo mudanças positivas no modo em que elas conduzem suas atividades dentro da empresa, estando intimamente ligada ao líder estratégico. Os principais fatores que contribuem para este perfil de liderança é o carisma, a habilidade em lidar com os outros, o magnetismo, inspiração e emoção.

Neste sentido, evidencia-se que dos comportamentos observados e de suas relações, podem resultar inúmeros estilos de liderança com características distintas, sendo alguns deles apresentados nos Quadro 1.

Quadro 1: Estilos de líderes e suas características

Estilos	Características
Autocrático	Autoconfiança, persuasão, impõe obediência e disciplina, ter o controle.
Democrático	Ter confiança na equipe, promover a participação, manter um alto nível de comunicação, saber ouvir.
Liberal	O grupo tem liberdade para tomar as decisões, absoluta falta de participação do líder.
<i>Coach</i>	Autenticidade, capacidade de motivar seus liderados, trabalhar em equipe, saber gerenciar os conflitos, flexibilidade.
Transformador	Autoconhecimento, flexibilidade, comportamento agridoce, ter coerência entre pensamentos e atitudes, possuir relacionamento mobilizador.
Catalizador	Ter autoridade, viabilizador de mudanças, habilidade de agrupar e motivar equipes de alto desempenho, agilidade na função.
Situacional	Capacidade de se adequar ao momento e de delegar tarefas, influenciar pessoas, apoiar e orientar pessoas.
Liderança Carismática	Autoconfiança, visão, sensibilidade ao ambiente, capacidade de sanar falhas, senso de oportunismo.
Liderança Visionária	Visão de futuro, visão positiva e inspiradora, visão abrangente e detalhada, compartilha e envolve sua equipe em sua visão.
Liderança Transformacional	Carismático, visionário, promove a inteligência, racionalidade, solução cuidadosa dos problemas, capacita e dá atenção a cada membro da equipe de maneira individual, foco no desenvolvimento de pessoas.
Liderança baseada em princípios	Baseia-se em um conjunto de valores que objetivam assegurar a idoneidade pessoal e organizacional, influencia as pessoas por meio de ser o exemplo.

Fonte: Adaptado Robbins (2006); Féres e Leante (2007); Vecchio (2009); Liedtka (2010); Cunha e Silva (2010); Tanure (2011).

Para DuBrin (2006), os gerentes devem ser líderes, mas os líderes também devem ser bons gerentes, tendo em vista que os trabalhadores necessitam ser inspirados e persuadidos ao mesmo tempo que necessitam de assistência no desenvolvimento e manutenção de um local de trabalho que funcione suavemente. O autor complementa que um líder deve ter habilidades cognitivas apropriadas, tais como: habilidade mental e conhecimento; competência técnica ou profissional; conhecimento da empresa; grau realista de autoconfiança; confiabilidade; inteligência emocional; necessidade de conquista e o senso de humor.

Peters (2002) comenta que os melhores líderes são também os melhores aprendizes, sendo a liderança um processo contínuo de descobertas e elenca cinquenta qualidades das quais, foram destacadas doze que caracterizam os grandes líderes: delegam o controle; alguns são visionários. Outros são “desenvolvedores de talento”; alguns têm personalidade carismática; geram resultados; inspiram confiança e confiam nisso; entendem o poder dos relacionamentos; buscam diferenças “dramáticas”; impulsionam suas organizações para avançar na cadeia de valor agregado; adoram novas tecnologias; não criam seguidores; criam outros líderes; são entusiasmados; sabem ouvir.

Na concepção de DuBrin (2006), os líderes eficazes lidam com as mudanças formulando uma visão do futuro e estabelecendo uma direção para essa visão, estando fortemente envolvidos em persuadir, inspirar e motivar as pessoas a forçar mudanças que

sejam úteis. Deste modo, o contexto necessita de líderes dinâmicos, que criem visões de futuro e que sejam capazes de inspirar os membros do grupo a querer realizar essas visões, criando assim estruturas organizadas e eficazes (ROBBINS, 2006).

DuBrin (2006) ainda ressalta que existe um método para melhoria da eficácia da liderança é o recebimento de feedback sobre seus traços, atitudes e comportamentos dado por diferentes avaliadores que se chama pesquisa de 360 graus. Esta avaliação é feita por parte dos superiores, baseadas em informações dadas pelas pessoas que trabalham com ela e o feedback é comunicado ao líder e interpretado com a assistência de um psicólogo ou de um especialista em comportamento organizacional.

De acordo com Miranda (2010), a partir do advento da globalização as organizações contemporâneas foram impulsionadas a encontrar novas formas de relacionamentos humanos, uma vez que a concorrência se tornou mais acirrada e o crescente ritmo das inovações tecnológicas, demanda por estratégias mais eficazes. Assim, os líderes contemporâneos deverão ser capazes de promover mudanças rápidas que diferenciem a administração contemporânea da moderna. E o novo líder deve auxiliar os colaboradores a fim de que descubram e desenvolvam suas competências, criando um ambiente propício a liberação da criatividade e aprendizagem.

Ao embasar-se em questões contemporâneas acerca do tema ligado a liderança, Vecchio (2009) destaca que a maior parte das teorias de liderança não levou em conta a possibilidade de homens e mulheres poderem apresentar diferentes traços, valores ou comportamentos. À medida que mais mulheres assumem posições de liderança, tem crescido o interesse a respeito de elas estarem em desvantagem com relação aos homens. O autor reforça que as empresas de propriedade feminina estão se aproximando com rapidez de constituir a maioria, sendo que as tendências sugerem que, apesar dos desafios pesados as mulheres, elas continuarão a demonstrar sua capacidade de liderança nas empresas do século XXI.

3. METODOLOGIA

No que tange aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa possui natureza qualitativa e quantitativa. Na abordagem qualitativa, o pesquisador busca aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda, isto é, o contexto social em que o indivíduo se

encontra, suas ações e os grupos ou organizações em seu ambiente (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Enquanto que a abordagem quantitativa apura opiniões e atitudes explícitas dos entrevistados utilizando instrumentos estruturados como questionários. Além disso, os resultados são concretos e menos passíveis de erros de interpretação, uma vez que, refere-se a amostras numéricas (DANTAS; CAVALCANTE, 2006).

Quanto aos objetivos, o estudo caracteriza-se como descritivo. No entendimento de Jung (2004), a pesquisa descritiva possui a finalidade de observar, registrar e analisar as características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Por isso, o pesquisador não pode interferir na pesquisa, deve apenas descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre, como se estrutura e como funciona.

Já no que se refere aos procedimentos técnicos, configura-se como estudo de campo. Pode-se afirmar que esse tipo de estudo procura aprofundar as questões propostas segundo determinadas variáveis. Desse modo, estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de estrutura social, isto é, ressalta a interação entre seus componentes (GIL, 2009).

Como plano de coleta dos dados, primeiramente, utilizou-se de pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. Posteriormente, partiu-se da população de quinze empresas participantes do PGQP presentes na cidade de Santa Maria - RS, tendo sido entregue para cada uma um questionário, composto por perguntas fechadas e embasadas nos objetivos deste estudo.

Após uma semana esses questionários foram recolhidos, sendo que dez delas se dispuseram a colaborar com a pesquisa, atingindo uma amostra de 66,6% empresas que alcançaram a pontuação de até 250 pontos com o comprometimento com a excelência pelo Programa no período de 2011/2012. Ao final deste estudo, os dados foram tabulados com o auxílio do *software* SPSS 20.0, via estatística descritiva, interpretados e analisados sob a ótica qualitativa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Partindo do objetivo de analisar o comportamento dos líderes das empresas certificadas pelo PGQP em Santa Maria - RS, alinhado ao critério de liderança do Programa, das empresas participantes quanto ao perfil dos respondentes, 78% são do gênero masculino; e 23% do gênero feminino. Em relação à idade, 22% têm entre 18 e 25 anos; 22% situam-se entre 26 e 33 anos; 11% entre 34 e 41 anos; 45% possuem entre 42 e 49 anos.

A respeito da formação acadêmica, identificou-se que 22% possuem ensino superior incompleto e 78% ensino superior completo. Quanto ao tempo de participação no PGQP, 22% estão participando há um ano; 11% há dois anos; 56% há três anos; e 11% acima de quatro anos.

Sobre o comportamento dos líderes pertencentes às empresas participantes deste estudo, na Tabela 1 verificam-se os resultados relacionados às características voltadas a cada estilo de liderança, com base na escala de grau de identificação: (1) não me identifico; (2) pouco me identifico; (3) indiferente; (4) identifico-me em parte; e (5) identifico-me totalmente.

Tabela 1: Características dos estilos de liderança

Estilo Democrático	T	Mín	Máx	Média
Considero que os membros da minha equipe têm certa maturidade e conhecimento para poder participar nas decisões.	10	3	5	4
Estimulo que decisões da empresa são tomadas em conjunto com as equipes de trabalho.	10	3	5	4
Coloco a disposição diversos canais de comunicação para que os colaboradores possam contribuir na tomada de decisões pertinentes.	10	3	5	4
Primo pelo debate e decisão das diretrizes pelo grupo, estimulando-os e dando-lhes suporte.	10	3	5	4
Total				6
Estilo Situacional	T	Mín	Máx	Média
Costumo partilhar às tarefas de forma flexível, dando aos colaboradores a oportunidade de realizarem seu trabalho, ao mesmo tempo em que monitoro seus desempenhos.	10	3	5	4
Busco utilizar modelos diferentes de atuação conforme a situação encontrada.	10	3	5	4
Gosto de me envolver no desenvolvimento das tarefas apoiando e orientando pessoas.	10	4	5	4
Delego as tarefas certas para as pessoas certas.	10	3	5	4
Total				6
Estilo Autocrático	T	Mín	Máx	Média
Costumo comandar com firmeza, provocando mudanças na equipe e mobilizando as pessoas para um ideal.	10	3	4	4
Na minha visão, apenas pessoas em cargos de liderança podem participar do processo de tomada de decisões.	10	1	5	3
Repasso as tarefas como devem ser feitas com padrões de trabalho bem definidos.	10	2	5	4
Procuro determinar as tarefas que cada membro do meu grupo deve executar.	10	3	5	4
Total				4
Estilo Coach	T	Mín	Máx	Média
Quando ocorre um problema na minha equipe, eu indago meus membros sobre o que poderiam fazer para resolver o problema.	10	2	5	4
Sou flexível a mudanças.	10	3	5	4
Total				4
Estilo Catalisador	T	Mín	Máx	Média
Assumo riscos com as novas ideias, mas não com as pessoas: não hesito em dispensar qualquer membro que não esteja entregando resultados	10	2	5	3
Considero-me um líder inquieto e impaciente com o <i>status quo</i> e com as análises	10	2	5	4

sem fim.				
Total				4
Estilo Transformacional	T	Mín	Máx	Média
Quando tenho um propósito específico, possuo a capacidade de compartilhá-lo e de criar significado a ele.	10	2	5	4
Ao relacionar-me tenho a capacidade de mobilizar o coração e a alma do meu grupo.	10	3	5	4
Total				4
Estilo Liberal	T	Mín	Máx	Média
As minhas equipes de trabalho têm liberdade na tomada de decisão sem a necessidade de consulta de um superior.	10	2	4	3
Total				3

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Como pode ser observado na Tabela 1, os estilos que obtiveram maior média de identificação foram o democrático e o situacional, seguidos pelos estilos autocrático, *coach*, transformacional e catalisador. O estilo de liderança democrático é marcado pela participação dos membros da equipe nas decisões da organização, a partir do compartilhamento de ideias surgem sugestões por parte dos componentes que muitas vezes era impensável, com isso os problemas da organização passam a ser observados por pontos diferentes.

O outro estilo de liderança que mais se destacou foi o situacional. Este estilo é moldado pela situação apresentada, isto é, o líder possui a capacidade de se adequar a determinada circunstância, como explica Marques (2013). Com isso, o líder consegue especificar as tarefas de forma flexível, oferecendo aos colaboradores a oportunidade de realizarem seus trabalhos ao mesmo tempo em que monitora seus desempenhos.

Já o estilo com menor grau de identificação foi o estilo liberal, onde os membros da equipe são livres para constituir seus próprios planos e metas, o líder raramente se envolve em discussões, interagindo de maneira superficial. Por isso, o grupo trabalha de forma desordenada e individualmente, uma vez que, o líder deixa a situação fluir e não estabelece metas para serem atingidas pela equipe. Assim, esse líder deve envolver-se mais na tomada de decisões e estabelecer metas para que cada membro possa contribuir na organização, assim o grupo não ficará desorientado e não perderá tempo com discussões e assunto não relevantes.

Visando levantar como os líderes se posicionam frente ao processo de liderança, com base nos requisitos do PGQP, na Tabela 2 verificam-se os resultados quanto ao grau de ocorrência das situações do processo de liderança ligado ao PGQP, com base na seguinte escala: (1) nunca ocorre; (2) ocorre raramente; (3) indiferente; (4) ocorre razoavelmente; e (5) ocorre frequentemente.

Tabela 2: Processo de liderança

Situação	Ocorrência (%)					
	1	2	3	4	5	T
1. Transmito os valores e princípios organizacionais para todos os colaboradores.	0	0	0	33	67	100
2. Analiso o desempenho operacional e estratégico da minha organização utilizando referenciais comparativos juntamente com as partes interessadas.	0	0	33	56	11	100
3. Utilizo canais de comunicação como email, mural, reuniões, etc. para comunicar os valores e princípios organizacionais.	0	11	33	22	33	100
4. Todos os processos de gestão são sempre revisados e melhorados por meio do aprendizado.	0	11	11	44	33	100
5. Os colaboradores da minha organização possuem conhecimento do código de ética e conduta da empresa, visto que estes são comunicados e quando atualizados são repassados novamente a todos.	11	0	0	45	44	100
6. São estabelecidos padrões de trabalho para os processos gerenciais para assegurar a uniformidade e execução como forma de orientar o funcionamento das práticas de gestão da organização.	0	11	0	56	33	100
7. As decisões são tomadas e implementadas, sendo comunicadas a todas as partes interessadas, passando pelo ciclo de PDCA para implementar ações proativas de melhorias ou corretivas.	0	11	22	44	23	100
8. A liderança interage com as partes interessadas sempre que possível de forma a engajar a força de trabalho para cumprimento das tarefas, identificar pontos fracos e oportunidades de melhoria.	0	0	11	78	11	100

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

As situações que se mostram mais positivas para as empresas são referentes à transmissão de valores e princípios organizacionais para colaboradores, o fato de possuírem conhecimento do código de ética e conduta da empresa; bem como o estabelecimento de padrões de trabalho para os processos gerenciais; como também referente ao uso de canais de comunicação, e ainda quanto à interação com as partes necessárias para identificação de pontos fracos e determinar oportunidades de melhorias.

Segundo o PGQP é importante para a empresa a comunicação de valores e princípios organizacionais para que os funcionários se sintam ambientados e saibam a visão da empresa e para qual a sua finalidade dentro da mesma. A utilização de canais de comunicação para informar valores e princípios organizacionais reforça o quanto a empresa está engajada a atingir a sua visão de futuro.

Assim, interagir com as partes interessadas na identificação de pontos fracos e oportunidades de melhoria são uma qualidade excepcional de um bom líder que confia em seus colaboradores e sabe que pode contar com eles para a melhoria constante e a alavancagem da empresa. Para os funcionários é importante saber que a liderança valoriza as suas opiniões de forma que estas são utilizadas dentro da gestão e não são desprezadas.

No entanto, das práticas citadas, notou-se que em algumas empresas os colaboradores não têm conhecimento do código de ética e conduta na empresa. Por isso, como oportunidade

de melhoria as empresas, estas poderiam atualizar ou criar o código de ética e conduta da empresa e repassar para todos os colaboradores enfatizando sua importância e finalidade para o cumprimento de regras e conhecimento de normas, sua não utilização pode acarretar problemas de comportamento, divergências na equipe ou com a direção.

Na Tabela 3 verificam-se os resultados salientados pelos pesquisados em relação ao grau de eficácia da liderança, ou seja, o quanto os critérios são eficazes para a organização, com base na escala, a saber: (1) ineficaz; (2) pouco eficaz; (3) indiferente; (4) parcialmente eficaz; e (5) totalmente eficaz.

Tabela 3: Eficácia da liderança

Quesitos	Eficácia (%)					T
	1	2	3	4	5	
1. A organização tem estabelecida uma visão de futuro e uma direção para o alcance dessa visão.	0	0	0	67	33	100
2. A organização prima pelo desenvolvimento de líderes com habilidades para o gerenciamento eficaz de sua organização	0	11	22	44	23	100
3. A organização consegue transmitir seus objetivos e valores, e os princípios norteadores do negócio.	11	0	33	56	0	100
4. A organização está fortemente envolvida em inspirar e motivar os colaboradores para viabilizar mudanças que sejam úteis.	0	11	22	44	23	100
5. Os profissionais da organização são avaliados não somente pelo superior, mas também pelos seus pares e eventuais subordinados e também elabora sua própria autoavaliação.	11	11	22	23	33	100
6. Os colaboradores recebem auxílio a fim de que descubram e desenvolvam suas competências.	11	0	22	44	23	100
7. A organização é flexível e tem capacidade de adaptar-se á turbulência das crises de forma rápida e serena, mantendo confiança na capacidade de obter resultados positivos.	0	0	56	33	11	100
8. A organização ajuda seus colaboradores a enxergarem o panorama organizacional a fim de que se preparem para superar as deficiências e adversidades.	11	11	11	56	11	100
9. A organização possui capacidade de extrair a participação e a contribuição de seus colaboradores através de seus conhecimentos, valores e habilidades.	0	0	22	78	0	100

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

As práticas apresentadas e alinhadas ao critério do PGQP são eficientes nas empresas visto que estas têm utilizado esses métodos em sua gestão. Tendo em vista o resultado, observa-se que o grau de eficiência, na maioria dos quesitos, manteve-se entre 4 e 5, isto é, parcialmente ou totalmente eficaz. No entanto, algumas empresas apresentam-se indiferentes, ou pouco eficazes quando se referem ao desenvolvimento de líderes com habilidades para o gerenciamento eficaz na sua organização.

Isto é um ponto que deve ser melhorado, uma vez que, ao desenvolver esses líderes a organização gera uma boa gestão, já que os mesmos são capazes de motivar e influenciar pessoas, o que é de suma importância para o desenvolvimento das empresas no mercado

competitivo atual. Outro fator relevante é que ao desenvolver boas lideranças, a organização resulta em melhores equipes de trabalho e, conseqüentemente, os objetivos são alcançados de forma eficiente e eficaz.

Com relação ao quesito: a organização consegue transmitir seus objetivos e valores, e os princípios norteadores do negócio, nota-se que 11% dos líderes entrevistados consideram a organização ineficaz neste ponto; e 33% se mostrou indiferente ao exposto.

Diante desses resultados, é importante ressaltar que as empresas precisam entender que os seus colaboradores são os responsáveis pelo seu sucesso, assim sendo, para se manterem competitivas no mercado de trabalho precisam criar um ambiente organizacional que motive o colaborador. Para que isso ocorra, o funcionário deve estar de acordo com os valores e os objetivos da empresa, identificando-se com ela e sentindo-se estimulado ao contribuir com a organização.

Quanto à organização ser flexível e ter capacidade de adaptar-se à turbulência das crises de forma rápida e serena, a maioria dos líderes (56%) é indiferente quando indagados sobre o item. A identificação ou visualização de um problema é uma das qualidades de um bom líder, saber lidar com esse tipo de situação de forma flexível a resolver o problema é fundamental para que não se transforme em uma crise e afete os colaboradores, conseqüentemente, afetando os clientes.

Portanto, é vital saber identificar pontos críticos e tentar tomar uma decisão rápida de forma que essa tenha a cooperação dos colaboradores na busca da resolução.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Parte-se do pressuposto de que a liderança é a arte de comandar pessoas, que atrai os seguidores e influencia-os de forma positiva para o alcance de um objetivo. Deste modo, em uma organização a liderança é um tema de vital importância, uma vez que, está relacionada com o sucesso ou o fracasso, com conseguir ou não atingir os objetivos definidos pela empresa.

Assim sendo, com a realização deste estudo, pode-se identificar em relação às características inerentes aos estilos de liderança pertencentes às empresas pesquisadas, verificou-se que os estilos predominantes foram o democrático e o situacional. Já, ao levantar como os líderes se posicionam frente ao processo de liderança, com base nos requisitos do

PGQP, constatou-se que na maioria das empresas existem práticas relacionadas ao critério da liderança, entretanto, algumas atendem de forma obrigatória.

Por isso, sugere-se que as empresas adaptem o PGQP de acordo com as práticas atualmente exercidas em cada organização. Isso porque, muitas vezes, não é viável a criação de práticas apenas para atender um determinado critério, considerando que este é um programa de qualidade com o objetivo de auxiliar as empresas com passos para a excelência no seu processo de gestão em busca dessa qualidade nos seus produtos e/ou serviços.

No que tange a como as empresas pesquisadas estão gerenciando os elementos necessários à eficácia da liderança, observou-se que as práticas apresentadas são eficientes nas referidas empresas, pois, as organizações têm utilizado esses métodos em sua gestão, buscando constantemente a melhoria das práticas atuais.

Todavia, torna-se relevante que as organizações possuam um perfil democrático e situacional em comum, o que é de total relevância para o alcance da excelência em gestão junto à empresa, colaboradores e sociedade. Os perfis identificados mostram que os líderes estão engajados nos critérios da qualidade e têm se preocupado com o desenvolvimento de seus colaboradores para alavancar a empresa de modo geral.

Mas, algumas empresas não exercem todas as práticas, ou acreditam que essas não são efetivas devido ao ramo da empresa, ou ao perfil da liderança que não aceita as imposições colocadas pelo PGQP. Deste modo, é importante verificar a viabilidade do programa junto à empresa, ver se este possui efetividade e se está produzindo resultados para a organização.

REFERÊNCIAS

ANTONAKIS, John; AVOLIO, Bruce J.; SIVASUBRAMANIAN, Nagaraj. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, v. 14, n. 3, p. 261-295, 2003.

ANTONAKIS, John; CIANCIOLO, Anna; STERNBERG, Robert. Leadership: past, present, and future. In: ANTONAKIS, John; CIANCIOLO, Anna; STERNBERG, Robert (Eds.). *The nature of leadership*. California: Sage Publications, 2004.

ARNOLD, Stacey Rae. Student performance and leadership practices of selected elementary school principals: a cohort study. 2007. 151 p. *Dissertation* (Doctor of Education) - Texas A&M University, 2007.

BOONLA, Duangjai; TREPUTHARAT, Saowanee. The relationship between the leadership style and school effectiveness in school under the office of secondary education area 20. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 112, n. 7, p. 991-996, 2014.

CUNHA, Caroline V. Moura da; SILVA, Marilda J. Moreira de Campos A. da. Os desafios da liderança no mundo corporativo. *Anuário da Produção Acadêmica Docente*, v. 4, n. 7, p. 67-88, 2010.

DANTAS, Marcelo; CAVALCANTE, Vanessa. *Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa*. 2006. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa>>. Acesso em: 05 abr. 2013.

DIAS, Tatiane da Silva; BRAMBILLA, Flávio R.; FROIS, Mare R. A.; BAGATINI, Tiago; MACHADO, Rafael de Jesus. Evolução da gestão empresarial através do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). *INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção*, v. 3, n. 10, out. 2011.

DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson, 2006.

FÉRES, Lílian; LEANTE, Augusta. A liderança do tipo *coaching*. *Revista HSM Management*, ed. 62, maio/jun. 2007.

GIL, Antonio. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2009.

HOLLENBECK, John R.; WAGNER, John A. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOUSE, Robert; JAVIDAN, Mansour, HANGES, Paul; DORFMAN, Peter. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, v. 37, p. 21-35, 2002.

JUNG, Carlos F. *Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KAYEMUDDIN, M. D. Leadership in small business in Bangladesh. *International Journal of Entrepreneurship*, v. 16, p. 25-35, 2012.

KOTTER, John P. *Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções*. São Paulo: Elsevier, 2013.

LIEDTKA, Jeanne. 6 rotas de líderes catalizadores. *Revista HSM Management*, ed. 78, jan./fev. 2010.

LODI, Inelva F. A contribuição do programa gaúcho de qualidade e produtividade para a gestão do conhecimento em empresas de serviços contábeis. 92 f. 2010. *Dissertação* (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

LOREDANA, Ivan. Sex role identity, nonverbal sensitivity and potential leadership style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 46, p. 1720-1729, 2012.

MARQUES, José R. *O que é liderança situacional?* 2013. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/lideranca-e-motivacao/o-que-e-lideranca-situacional/>>. Acesso em: 30 jun. 2013.

MIRANDA, Bianna Vieira de Oliveira. *Liderança eficaz*. 2010. 79 f. *Especialização* (Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes, 2010.

NASTASE, Marian; GLIGOR-CIMPOIERU, Diana Corina. A plea for the importance of business ethics education for future managers in an international competitive environment. *Revista de Management Comparat International*, v. 14, n. 2, p. 191-201, May 2013.

PETERS, Tom. Uma liderança sob medida. *Revista HSM Management*, ed. 32, maio/jun. 2002.

PGQP - Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. *O que é o PGQP?* 2013. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_landing_premio&Itemid=462>. Acesso em: 04 abr. 2013.

POLITELO, Leandro; GUSE, Jaqueline C.; LEITE, Maurício; SILVA, Tarcísio P. da; DÖRR, Andréa C. Uma análise em organizações sob a ótica da controladoria empresarial. *Desafio Online*, Campo Grande, v. 2, n. 1, jan./abr. 2014.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

ROWOLD, Jens; SCHLOTZ, Wolff. Transformational and transactional leadership and follower's. *Leadership Review*, v. 9, p. 35-48, 2009

SILVA, Claudete T.; FRIZZO, Micheline; GODOY, Leoni P. O *benchmarking* e a gestão comparativa do programa gaúcho de qualidade e produtividade. In: ENCONTRO

NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., Salvador, 2001. *Anais...* Salvador: ENEGEP, 2001.

SILVEIRA-MARTINS, Elvis; LIMA, Nilton C.; QUEIROZ, Jamerson V.; PENEDO, Antonio S. T.; SOUZA, Gustavo H. Silva de. Medição de desempenho: avaliando o sistema de uma instituição de ensino do RS. *Desafio Online*, Campo Grande, v. 1, n. 2, maio/ago. 2013.

TANURE, Betânea. O líder transformador para valer. *Revista HSM Management*, ed. 87, jul./ago. 2011.

TATLAH, Ijaz A.; IQBAL, Muhammad Z. Leadership styles and school effectiveness: empirical evidence from secondary level. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 69, n. 24, p. 790-797, 2012.

TERENCE, Ana C. Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais*. 2006. Disponível em:

<http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/abordagem_quantitativa_qualitativa_e_a_utilizacao_da_pesquisa_acao_nos_estudos_organizacionais.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2013.

VECCHIO, Roberto P. *Comportamento organizacional: conceitos básicos*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

YUKL, Gary. *Leadership in organizations*. 7. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010.