

PROPOSTA DE UM MODELO GERENCIAL COM ÊNFASE NA QUALIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO

PROPOSAL OF A MANAGEMENT MODEL WITH EMPHASIS ON QUALITY FOR MICRO AND SMALL COMPANIES CLOTHING

Leoni Pentiado Godoy¹, Dolores Litza Cichocki², Nara Medianeira Stefano^{3,*}

RESUMO

A transição do século XX, para XXI, veio acompanhada de intensas e rápidas transformações sociais, econômicas e culturais. No ambiente organizacional, este cenário tem se tornado um desafio para as lideranças das organizações. A presente pesquisa tem como objetivo propor um Modelo Gerencial da Qualidade o qual possa auxiliar os administradores de micro e pequenas empresas (MPEs) de confecção. A fim de assegurar a melhoria contínua do processo produtivo com base no perfil liderança. As MPEs objeto deste estudo foram em número de seis (6), localizadas no município de Toledo/Paraná. Os dados foram levantados através da aplicação de questionário. Pela análise dos dados evidencia-se o perfil dos gerentes, quanto à liderança. Foi sugerido um modelo para ajudar, às MPEs de confecções, a resolverem os seus problemas de forma adequada. Especialmente a partir da percepção dos colaboradores, proporcionando, uma constante melhoria dos processos e padrão de qualidade das confecções. Portanto, o modelo por meio de adaptações pertinentes um gerenciamento eficaz, com uma proposta de gestão com perspectiva de melhoria contínua, das MPEs de confecções.

Palavras-chave: Liderança, melhoria contínua, gestão, qualidade.

ABSTRACT

The transition from the twentieth century to the twenty-first, was accompanied by intense and rapid social, economic and cultural transformations. In the organizational setting, this scenario has become a challenge for the leadership of the organizations. The present paper aimed to propose a model of quality management that may assist administrators of micro and small companies company (SMEs) clothing. To ensure continuous improvement of the production process based on the profile leadership. The SMEs object of this study were six in number (6), located in the city of Toledo/Paraná – Brazil. Data were collected through a questionnaire. Data analysis shows the profile of managers regarding leadership. Suggested a model to help, to SMEs clothing, to solve its problems appropriately. Especially to the perception of employees,

¹Doutora professora no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Santa Maria, Brasil

²Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Santa Maria, Brasil

³Pós Doutora em Engenharia de Produção, Economista. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil

*Autor para correspondência: stefano.nara@gmail.com

Recebido: 21.10.2013 Aceitado: 28.12.2014

providing a constant process improvement and quality standard clothing. Therefore, model through effective management relevant adaptations, with a proposal for management with continuous improvement perspective, of the SMEs of clothing.

Keyword: Leadership, continuous improvement, management, quality.

INTRODUÇÃO

A transição do século XX, para XXI, veio acompanhada de intensas e rápidas transformações sociais, econômicas e culturais. No ambiente organizacional, este cenário tem se tornado um desafio para as lideranças das organizações. Hoje, a liderança é vital, nas organizações. A liderança (Motta, 1999; Zaccaro & Horn, 2003; Maier, 2011; Sun & Anderson, 2012) é menos como um fenômeno individual e mais como um processo social – grupal e interativo, pois funciona por meio das pessoas. Nesse sentido, a principal missão das organizações, bem como seu principal desafio, é aperfeiçoar o potencial das pessoas e, neste sentido, cabe ao líder buscar os meios de dar-lhes oportunidade de evoluírem e desenvolverem-se.

Apesar de as organizações estarem atribuindo um peso maior aos candidatos que saibam liderar, e não apenas serem bons gerentes, mesmo assim existem mais profissionais administradores do que líderes. Gestores (McCabe *et al.*, 1998) trabalham por meio de estruturas, procedimentos e regras formais, enquanto que líderes agregam, a isso, questões culturais e emocionais. Com o intenso movimento pela qualidade e produtividade dos negócios, as pessoas passaram a ser consideradas o principal ativo das organizações, sendo suas ações e atitudes determinantes para a vantagem competitiva (Nordin, 2008) da empresa.

Portanto, o ser humano e seu desempenho são considerados fatores capazes de transformarem a capacidade potencial das organizações, em capacidade real. O desempenho (Neely, 2005; Sanger, 2013) de uma organização depende da contribuição dos colaboradores, da forma como estão organizados, estimulados, liderados e mantidos no ambiente de trabalho. As pessoas (Chiavenato, 2005) devem atuar como agentes proativos, empreendedores, inovadores e, assim, prestarem serviços de qualidade aos seus clientes. E, para conduzir as pessoas à concretização dos objetivos organizacionais é preciso conhecer a natureza humana para conceber o desenvolvimento de líderes.

Justifica-se esta pesquisa pelo fato de que a carência de liderança está evidente na sociedade e as organizações procuram aperfeiçoar líderes para conduzir os negócios. A questão da liderança, antes relegada a segundo plano, tornou-se uma prioridade da organização para sua sobrevivência. No caso das pequenas organizações onde, geralmente, o quadro de funcionários é menor, identificar quem serão os líderes que vão ajudar a conduzir a empresa para o sucesso é fundamental e estratégico na sua gestão. Pois essas empresas têm diversas desvantagens estruturais decorrentes de seu porte. Na maioria dos casos, são pouco intensivas em capital e intensiva em mão-de-obra (Souza, 1993; Stefano, 2009). Dificilmente possuem acesso a financiamentos de longo prazo e muitas vezes usam o capital próprio para realizarem investimento, prejudicando o capital de giro. Não possuem economia de escala, o que não lhes permite enfrentar com os altos custos relacionados à exportação de produtos, campanhas publicitárias, participação em feiras, treinamento de mão de obra.

Maluche (2000), Pongeluppe e Batalha (2001) complementam a visão de Souza (1993) destacando as características da gestão problemática de muitas pequenas organizações:

- Ausência de sistemas de custeio adequados;

- Falta de planejamento e controle da produção;
- Não controle da qualidade;
- Carência de manutenção preventiva para máquinas;
- *Layout* inadequado ao fluxo de trabalho;
- Desperdícios e perdas de toda espécie;
- Estoques altos e sem controle, dinheiro escasso por aplicação inadequada;
- Pagamento de juros excessivos por conta do não planejamento financeiro;
- Despreparo do pessoal e acúmulo de tarefas;
- Ausência de uma estrutura organizacional bem definida, falta de dados;
- Falta de sistema de informações, ausências da visão de processo e sim de resultados, pois não procuram avaliar indicadores de processos como, por exemplo, o treinamento de funcionários, rotatividade e;
- Perdas no processo.

Neste contexto surge a seguinte problemática: Como apresentar um modelo gerencial da qualidade que possa auxiliar os administradores das MPEs (Micro e Pequenas Empresas) de confecção assegurar a melhoria contínua do processo produtivo com base no perfil liderança? Assim o objetivo desse trabalho é propor um modelo (tomando por base o primeiro pilar – liderança do Prêmio da Qualidade *Malcolm Baldrige*) baseado na melhoria contínua para das empresas de confecção baseados no perfil dos gerentes (liderança) levando em consideração a opinião dos colaboradores. Além desta introdução, o artigo apresenta: (i) o referencial teórico; (ii) a metodologia da pesquisa; (iii) análise e discussão dos resultados; (iv) as considerações finais; e, por fim, (v) as referências utilizadas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção busca discutir aspectos relacionados: (i) qualidade; concepção de Juran; (ii) Prêmio *Malcolm Baldrige*; (iii) liderança e; (iv) abordagens da liderança.

Qualidade: concepção de Juran

Muito se fala e escreve a respeito do termo qualidade, não importando a que meios de comunicação e tipo de pessoas, empresas ou instituições se destinem. O termo qualidade possui várias definições, no entanto alguns autores obtiveram sucesso. A gestão pela qualidade em uma organização pode ser resumida pela Trilogia de Juran (figura 1) (Day, Gardner & Herba, 1995) que estabelece (Juran, 1992): Planejamento da Qualidade, Controle da Qualidade e Melhoria da Qualidade. O Planejamento da qualidade é a atividade de desenvolver produtos e processos necessários para atender às necessidades dos clientes (Stefano, Casarotto & Godoy 2010). O Controle de qualidade incide em avaliar o desempenho, comparar o real com a meta e atuar nas diferenças. O Melhoramento da qualidade é a maneira de aumentar o desempenho da qualidade a níveis inéditos. Cada um desses três processos foi generalizado em uma sequência universal de passos que têm sido descobertas e redescoberto, repetidas vezes.

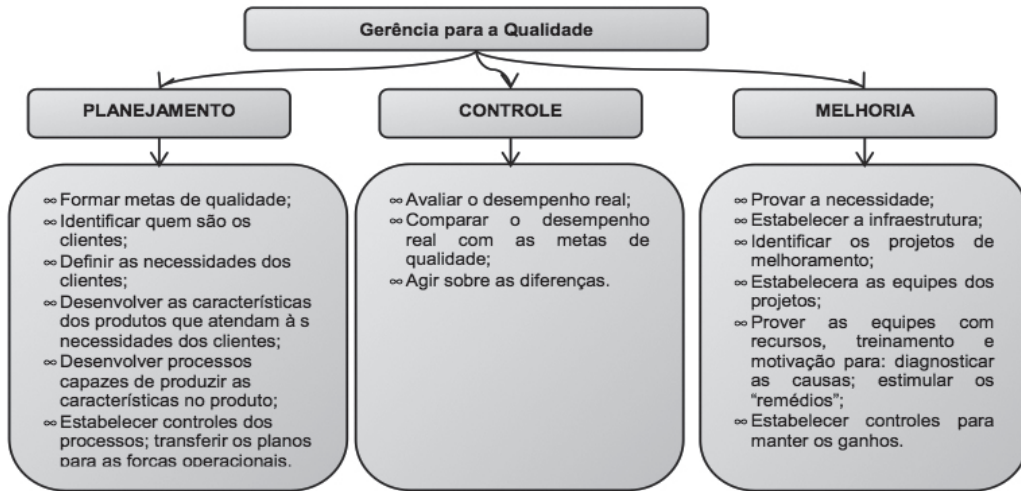


Figura 1. Trilogia Juran
 Fonte: Adaptado de Stefano (2009)

O conceito da Trilogia não é meramente uma forma de se explicar a gerência para a qualidade à alta gerência. É também um conceito unificante que se estende por toda a organização. No ponto de vista de Juran (1992) cada função possui características únicas, assim como cada produto ou processo. Para cada um deles, gerencia-se para a qualidade usando os mesmos três processos genéricos da Trilogia. Estes processos são inter-relacionados os quais relaciona às deficiências do produto. A escala vertical exhibe unidades de medidas tais como custo da má qualidade, taxa de erros, porcentual de defeitos e taxa de solicitações de assistência técnica. Nessa mesma escala, a perfeição está no zero. Tudo o que estiver acima é algum defeito. A atividade inicial é o planejamento da qualidade. Os planejadores determinam quem são os clientes e quais são suas necessidades. A seguir, eles desenvolvem projetos de produtos e processos capazes de atender a essas necessidades. Finalmente, os planejadores passam os planos para as forças operacionais (executar os processos e produzir produtos). A Trilogia de Juran, como mostra a figura 2, incorpora os três processos gerenciais para o gerenciamento da qualidade: Processos de Planejamento, de Controle e de Melhoramento da Qualidade.

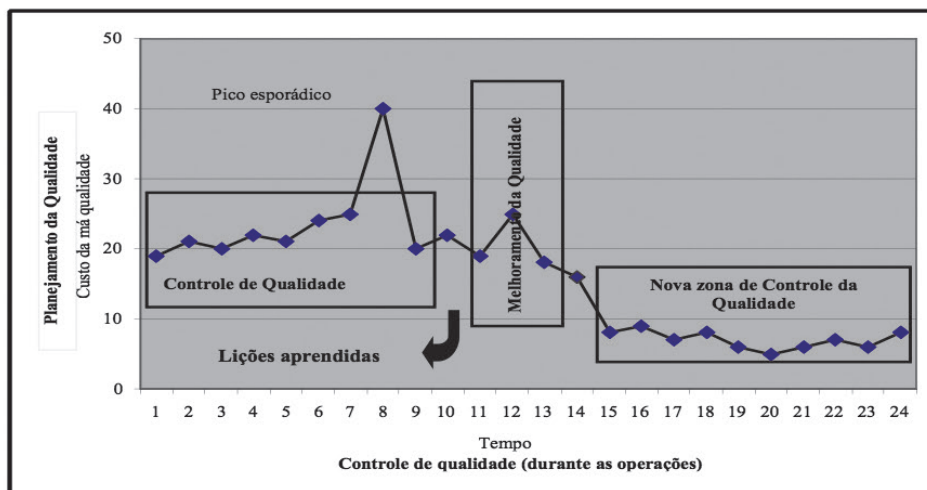


Figura 2. Diagrama da Trilogia de Juran
 Fonte: Stefano (2009)

A figura 2 também exhibe que, com o passar do tempo, o processo não é capaz de produzir um trabalho 100% bom devido à deficiência na qualidade, 20% do trabalho precisa ser refeito devido à deficiência na qualidade. Isto é, o desperdício crônico foi levado a um nível muito abaixo daquele originalmente planejado. Com efeito, descobriu-se que o desperdício crônico também era uma oportunidade para melhoramentos. Assim, o resultado da redução das deficiências do produto é a queda do custo da má qualidade, o melhor atendimento dos prazos de entrega e a redução da insatisfação dos clientes.

Portanto, a participação e o apoio entusiástico, de todos os colaboradores, isto é, o comprometimento de forma positiva com a qualidade, é a razão do sucesso de qualquer organização. Todo colaborador se orgulhará de pertencer a uma organização a qual sua rotina diária de diretores, gerentes, supervisores e funcionários forem consistentes com os objetivos desta.

Prêmio Nacional da Qualidade *Malcolm Baldrige*

O Prêmio Nacional da Qualidade *Malcolm Baldrige* (Ivanov & Avasilcăi, 2014; OOI, 2014) foi criado em 1987, pelo governo dos Estados Unidos por meio de uma lei do Congresso, para aumentar a competitividade das organizações americanas, instigar e recompensá-las ao fornecerem produtos e serviços de alta qualidade (Brown, 1995). Hoje em dia, o programa do Prêmio *Baldrige* é administrado pelo *National Institute of Standards and Technology* – NIST (Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia), o qual conduz o desenvolvimento dos critérios e o processo de premiação.

Os principais objetivos dos critérios deste Prêmio incidem em conscientizar as organizações (Brown, 1995) que qualidade é fundamental para a competitividade. Orientar as organizações para que estas conheçam e entendam as exigências para se alcançar excelência nos resultados e compartilhar informações sobre práticas e estratégias de qualidade de sucesso, demonstrando as vantagens em aplicar estas práticas. Dessa forma, o prêmio foi apoiado nos chamados “sete pilares”, como mostra a figura 3.

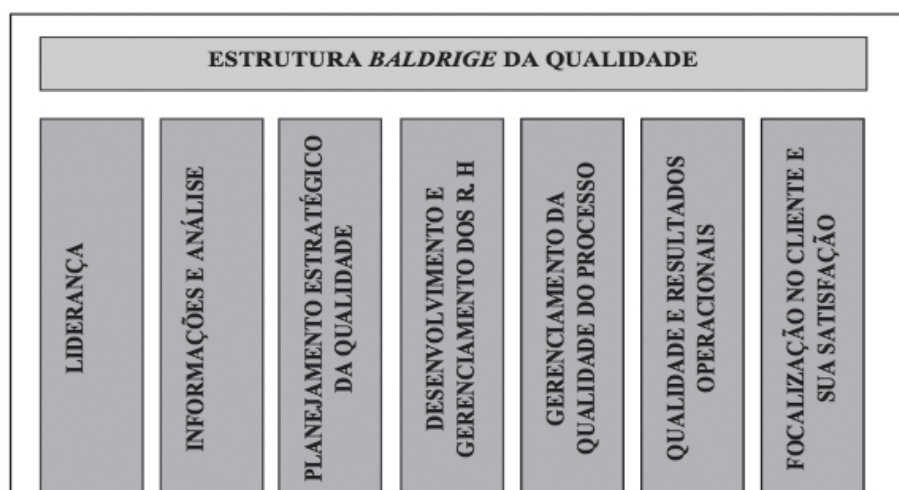


Figura 3. Estrutura Baldrige da qualidade “os sete pilares”
Fonte: Adaptado de Hart e *Bogan* (1994)

Para proporcionar um entendimento sobre a temática do Prêmio *Malcolm Baldrige* de Qualidade, e principalmente examinar profundamente os itens que compõem os sete pilares da estrutura de avaliação do prêmio, bem como sua forma de pontuação. O sistema de contagem do Baldrige

é baseado em 1000 pontos totais possíveis, distribuídos entre as diversas categorias (Hart & Bogan, 1994) e itens, de acordo com sua importância no sistema de gerenciamento total da qualidade. Ainda segundo esses autores, não se trata de uma sistemática de pontuação fixa, e sim de faixas de pontuação que são atribuídas às organizações participantes.

Liderança

Várias teorias (Zhang & Fjermestd, 2006) de liderança têm sido apresentadas no decorrer da história variando de um foco para o outros, tais como (Roberts & Coghlan, 2011): sobre características individuais de um agente singular (Stogdill, 1948; Kirkpatrick & Locke, 1991; JUDGE *et al.* 2002) foco no processo relacional entre líderes e seguidores (Bass, 1985; Burns, 1978, 2003; Graen *et al.*, 1982) a consideração de liderança como uma função de todo o coletivo (Barker, 2001; Dachler & Hosking, 1995; Drath, 2001; Manz & Sims Jr., 1991; Rost, 1991; Raelin, 2006; Trivellas & Reklitis, 2014) e de liderança como a capacidade (Ancona, 2005), inteligência distribuída ou capital social (Marion & Uhl-Bien 2001; Balkundi & Kilduff, 2005).

A Liderança desempenha um papel fundamental para o sucesso das organizações. Por esse motivo é um dos temas mais estudados na literatura de gestão organizacional (Crawford, 2005; Roberts & Coghlan, 2011). A liderança é uma forma especial de poder, intimamente relacionada à forma referencial. Ela envolve a habilidade, baseada nas qualidades do líder, que incentiva a concordância voluntária dos seguidores, em uma ampla variedade de assuntos (Hall, 2004). É importante, para a compreensão geral do conceito de liderança, entender as duas funções essenciais do líder, que podem ser resumidas na figura 4.

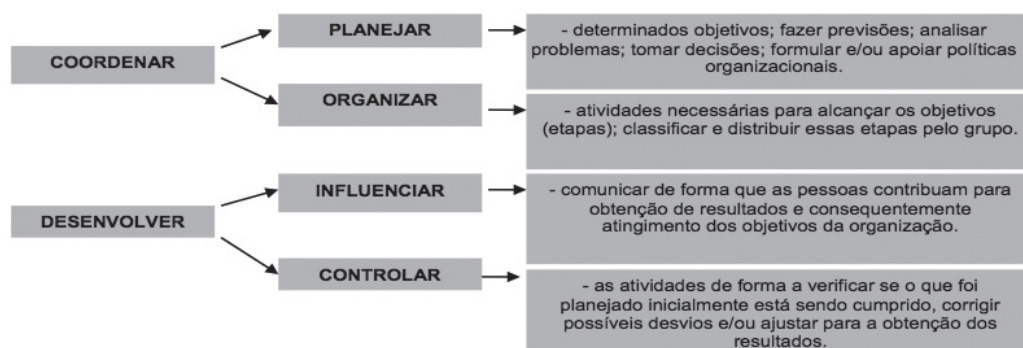


Figura 4. Funções essenciais do processo de Liderança.

Fonte: Desenvolvido pelos autores

O exercício da liderança não pode ser apoiado, única e exclusivamente, nas características de personalidade do líder, ou seja, daquele que desenvolve o processo de liderança (Sánchez, 2001; Oc & Bashshur, 2013; Antonakis & House, 2014). Para o autor, a interação entre o indivíduo e o meio é uma constante, e a liderança é uma consequência desse processo de interação. Na atualidade a liderança se torna mais completa e oferece desafios e promessas. Permite aos líderes buscarem comportamentos, em aspectos mais amplos do que eles estão acostumados. Seus instrumentos de trabalho, para atingir metas e objetivos organizacionais, são simplesmente as pessoas de sua equipe e ele mesmo. Apenas utilizando de forma ética e altruísta, esses instrumentos, poderão integrar as forças centrífugas de diversidade e interdependência.

Abordar o tema liderança torna-se tentador. Sabe-se não se poder partir do zero e introduzir novas ideias, sem antes passar pelas principais abordagens teóricas em relação à liderança.

Com o objetivo de facilitar a tipificação das proposições de liderança apresenta-se a seguir as suas principais abordagens.

Abordagem da liderança

A seguir, na próxima seção, serão abordadas as principais abordagens sobre liderança.

Abordagem da liderança baseada nos traços de personalidade

Parte do pressuposto de certas pessoas possuírem uma combinação de traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a missão de que são capazes de influenciar comportamentos de pessoas. Isto é, características de personalidades (Hogan & Benson, 2009; Colbert *et al.* 2012) como carisma, inteligência, capacidade de decisão, coragem, integridade, entusiasmo, iniciativa, autoconfiança e capacidade de aceitar responsabilidades, ocupando posição de controle.

Essa teoria não se sustentou durante muito tempo, pois liderança não é nata. Uma pessoa não nasce líder, aprende a ser líder. Os avanços nos estudos, dos traços dos líderes, demonstram inconsistência na afirmação de que liderança é uma característica nata. Maximiano (2002) explica a falta de sucesso da abordagem, relativa ao líder nato, dever-se à falha em esclarecer a importância relativa de vários traços, não separa a causa do efeito e ignora fatores situacionais, não estabelecendo prioridades entre os traços característicos da liderança.

Em resumo, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso. Porém, a teoria de traços de personalidade apresenta aspectos falhos (Chiavenato, 2001):

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

Na realidade há uma fraca conexão entre os traços do líder e a liderança. Os traços desempenham um papel facilitador, porém não dominante. Pois não se consegue demonstrar que os líderes possuem traços únicos, diferente de outros indivíduos.

Abordagem comportamental e democrática

A pesquisa inicial, da abordagem comportamental (Mosley, 1998; Martínez-Córcoles *et al.*, 2011) de liderança, é atribuída a Kurt Lewin (1890-1947), em 1939, onde demonstrou que um mesmo grupo de pessoas se comporta de diferentes maneiras ao interagir com diferentes

tipos de líderes. Esse estudo foi desenvolvido depois da II Guerra Mundial, na América do Norte. Conforme Chiavenato (2003), Lewin desenvolveu um conjunto de investigações, sobre atmosferas de liderança, aplicando no seu trabalho, o método experimental, no qual pretendia observar e comparar os efeitos de diferentes tipos de líderes, quais sejam: autoritário ou autocrático, democrático ou participativo e liberal ou *laissez-faire*. A tabela 1 sintetiza os estilos de liderança.

Tabela 1. Estilos de Liderança

	Autocrático	Democrático	Liberal
Objetivos	O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima ou nenhuma do líder.
Atividades	As providências e as técnicas para a execução das tarefas são determinadas pelo líder.	O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder se necessário.	O líder assume técnicas e providências para a consecução das tarefas quando solicitado. A participação do líder é limitada.
Divisão das tarefas	O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar como também seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo. Cada membro escolhe seu companheiro de trabalho.	O líder não participa em nenhum momento da divisão de tarefas ou escolha do companheiro de trabalho, que fica completamente a cargo do grupo.
Feedback	O líder é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura integrar-se ao grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas, o líder é "objetivo" e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. Pronuncia-se somente quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2000)

Na liderança democrática (Molina & Klinker, 2012; Ulukan, 2012; Trivellas & Drimoussis, 2013), a preocupação é com os liderados. O comportamento característico, do líder, é: amigável, incentivador, sabe ouvir, é atencioso e tem capacidade para trabalhar em equipe. Na liderança autocrática, a centralização das atividades do líder é com a tarefa, com prazos, qualidade, economia e custos. No ponto de vista de Oliveira (2005), as diferenças existentes entre os estilos autocrático e democrático podem ser entendidas da seguinte forma: o primeiro é considerado como aquele que pressupõe o homem ser preguiçoso e pouco merecedor de confiança (Teoria X), e o segundo admite o homem auto diretivo e criativo, no trabalho (Teoria Y), evidenciando, entre esses dois extremos, uma diversidade de comportamento dos líderes.

Teoria situacional ou contingencial

Segundo essa teoria, a liderança depende do líder, dos seguidores e da situação, ou seja, a teoria destaca a situação, cenário em que as coisas acontecem, a tarefa da organização, a cultura (Wang, Su, Yang, 2011), o clima psicológico no momento, a relevância da tarefa, a emergência e os riscos da não execução.

O modelo contingencial (Barnett & Arnold, 1989; Lau, 2014), desenvolvido por Fiedlere e Chemers (1981) apresenta três variáveis, que podem determinar as relações líder/membros, o grau de estruturação da tarefa a ser desenvolvida e o poder de posição do líder.

Partindo do pressuposto de que os estilos (Shref & Mahmoud Mohamed Ali, 2012; Piaw & Ting, 2014) de liderança são relativamente inflexíveis e não haver um estilo eficaz para todas as

situações, Fiedler supõe a existência de dois caminhos a serem tomados: ou o líder adapta-se à situação, ou muda a situação para que se adapte a ele.

O modelo possibilita que ocorram até oito combinações das três variáveis (figura 5). Considera-se situação favorável aquela em que o líder seja estimado pelos membros, tenha alto poder de posição e dirija um trabalho bem definido, com elevada estruturação da tarefa (Pinto, 2003).

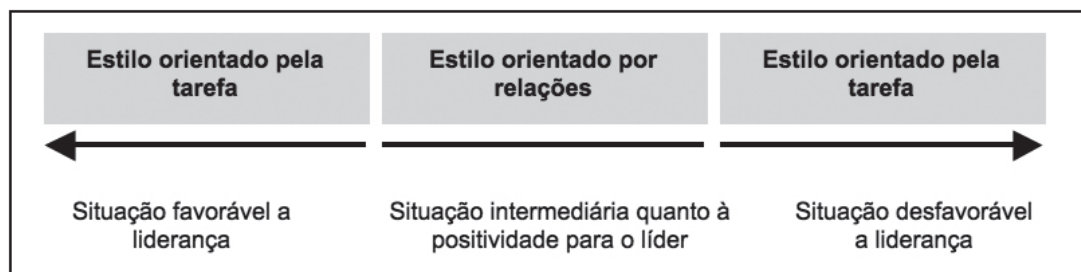


Figura 5. Estilo de liderança em diferentes situações

Fonte: Fiedler and Chemers (1981)

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

METODOLOGIA

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

Nesse contexto, descreve-se a metodologia empregada, no desenvolvimento do presente estudo, demonstrando-se os passos, métodos, técnicas e abordagens utilizadas. Este trabalho buscou, em primeiro momento, mostrar, sistematicamente, a fundamentação teórica a respeito do termo qualidade em relação a seus conceitos, evolução e gerenciamento, e, a *posteriori*, voltou-se para liderança das empresas de confecção, localizadas na cidade de Toledo (PR). O presente trabalho é um estudo multicase de caráter descritivo. Na visão de Yin (2011), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real. Principalmente quando não há uma definição precisa entre o fenômeno e o contexto. Foi criado um instrumento de pesquisa o qual está baseado no pilar liderança do Prêmio da Qualidade *Malcolm Baldrige*. As fontes de pesquisa bibliográfica, para esta etapa, foram: livros, artigos científicos e de revistas, dissertações, portal de periódico Capes, teses, *sites da Internet*. A etapa de levantamento de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários. As empresas, que participaram da pesquisa, pertencem ao Núcleo de Confecção de Toledo, as quais pertencem ao Projeto Empreender, coordenadas pela Associação Comercial e Industrial de Toledo. Ao todo são 13 empresas e produzem cerca de 140 mil peças/mês e geram 1,4 milhões de reais, mensais, além de gerarem 150 empregos diretos e aproximadamente, 600 indiretos. Das 13 empresas, 6 fizeram parte da pesquisa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seção 4 do trabalho apresenta a análise referente aos dados da pesquisa bem como a proposta do modelo gerencial com foco na liderança.

Análise dos dados das variáveis demográficas

Dos 56 funcionários, 26 pertencem a empresa GV Bachi, como mostra a figura 6.

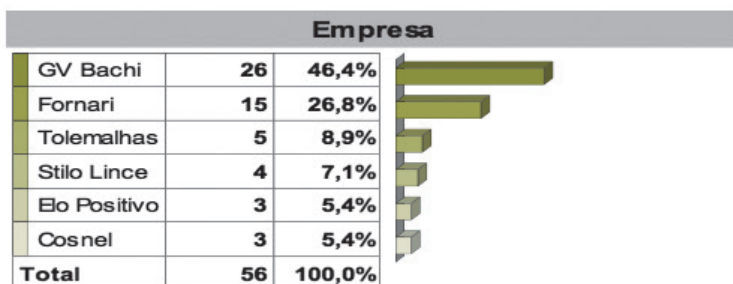


Figura 6. Número de entrevistados por empresa

A maioria dos funcionários, 78,6%, é do sexo feminino, o que pode ser visualizado na figura 7. Isto mostra que, ainda, no ramo de confecções existe predominância da mão-de-obra feminina.

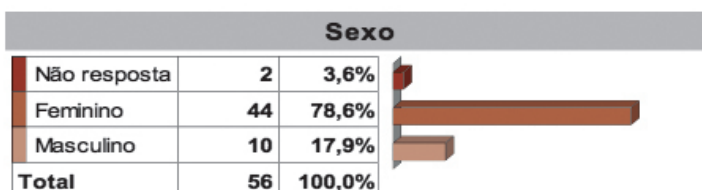


Figura 7. Sexo dos entrevistados

O grau de instrução predominante é o 2º Grau completo seguido do 1º Grau incompleto. Apenas dois (2) dos funcionários possuem o 3º Grau completo, porém nenhum possui curso de pós-graduação, mostrado na figura 8.



Figura 8. Grau de escolaridade

Conforme os dados levantados 42,8% dos funcionários encontram-se na faixa etária entre 16 e 25 anos. Estes dados podem ser visualizados na figura 9.

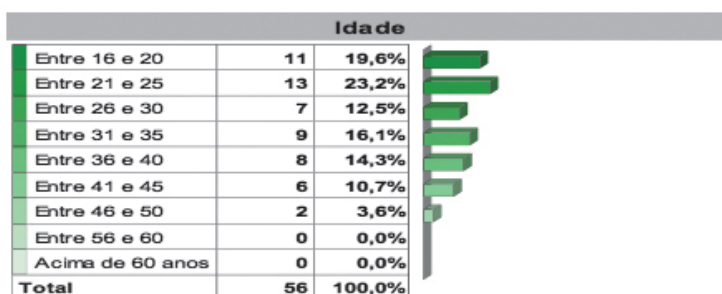


Figura 9. Faixa etária

Quanto ao tempo de trabalho, 35,7% trabalha, neste setor, há mais de seis anos, seguido dos que entraram no mercado de um a seis meses, conforme figura 10.



Figura 10. Tempo de trabalho no setor

Fonte: Dados da pesquisa

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

A figura 11 mostra a frequência com que os empregados deste setor mudam de emprego. Sendo que, 60,7% trocaram de emprego uma ou 2 vezes seguido dos que mudaram de 3 a 4 vezes 19,6%.

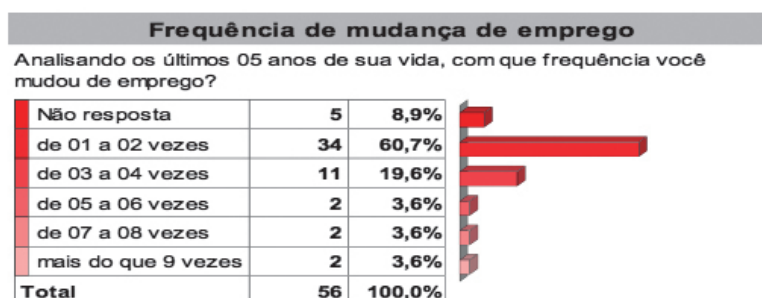


Figura 11. Frequência de mudança de emprego

Para Pomi (2005), a rotatividade pode estar relacionada diretamente às funções, às atribuições de Recursos Humanos e à falta de critérios de avaliação da qualidade, de processos e serviços

deste setor: deficiências na contratação; falta de acompanhamento durante o processo de aculturação; falta de conhecimento e encaminhamento quanto às insatisfações com as lideranças; falta de investimentos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D); falta de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos, entre outros.

Aspecto liderança

A figura 12 mostra o resultado do desempenho global da organização. Quanto aos funcionários, “o desempenho global da organização” não é analisado de forma crítica os principais indicadores. Hoje, o importante é encontrar profissionais que tenham capacidade de liderar, sendo possível demonstrar que existem espaços para conceber novos aspectos específicos da função do líder, principalmente em relação ao desempenho e indicadores na indústria de confecção.



Figura 12. Análise do desempenho global da organização

Em relação ao relacionamento da equipe 37,5% discorda que a alta administração da empresa preocupa-se com o bom relacionamento 21,4% discorda totalmente. Não há como negar o fato de haver falhas por parte da liderança, em desenvolver o bom relacionamento da equipe, apesar de todos fazerem o que gostem, não há bom relacionamento interpessoal no grupo, observe a figura 13.

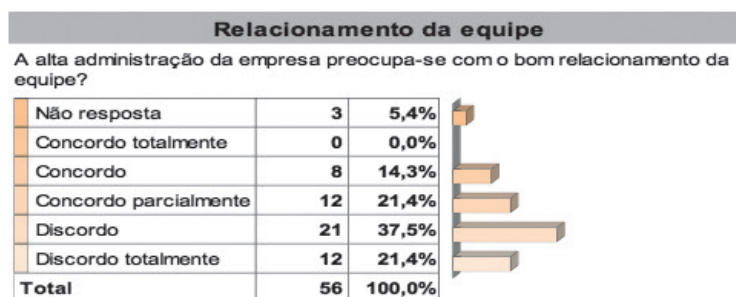


Figura 13. Relacionamento da equipe

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

Conforme a figura 14, a empresa não é gerenciada por líderes competentes, inovadores, empreendedores e dinâmicos.



Figura 14. Característica dos Gerentes

O líder deve preocupar-se com fatos e sentimentos relacionados às pessoas que fazem parte da equipe, a responsabilidade deste é criar um clima familiar, onde sejam partilhadas preocupações e alegrias, intercalando os momentos de trabalho com lazer. Quanto à alta administração promover o comprometimento dos seus colaboradores com as melhorias implantadas dentro da empresa, os entrevistados discordam que isso ocorre (figura 15).

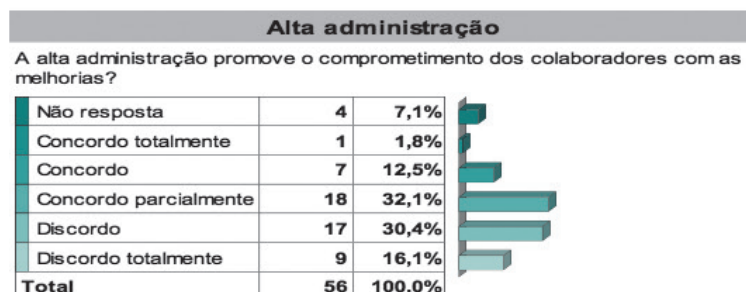


Figura 15. Comprometimento com as melhorias realizadas

Observando-se a figura 16 vê-se que muitos entrevistados discordam (41,1%) que os valores e as diretrizes da empresa não estão sendo disseminados na sua organização, embora 12,5% não quiseram emitir sua opinião.

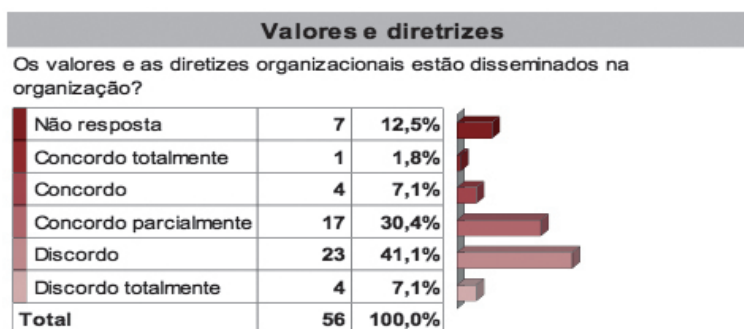


Figura 16. Disseminação dos valores e diretrizes da organização

Em relação à direção da empresa estar aberta a receber e reconhecer opiniões e contribuição dos seus colaboradores, 32,1% discorda e 21,4% discorda totalmente com a questão, como pode ser visualizado na figura 17.

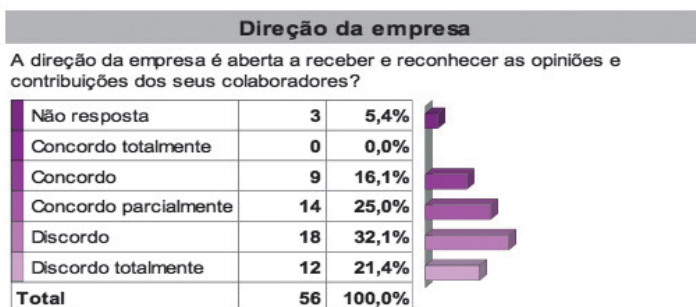


Figura 17. Abertura da empresa quanto à opinião e sugestões dos colaboradores

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

Quanto a melhoria dos métodos de trabalho, a maioria, ou seja, 41,1%, discorda que a empresa em que ele trabalha apresenta melhoria nos métodos de trabalho. Esse resultado pode ser observado na figura 18.

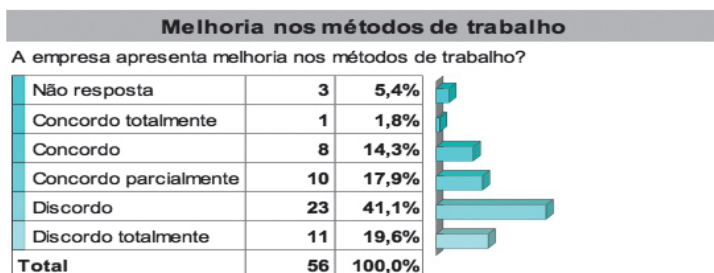


Figura 18. Melhorias nos métodos de trabalho

Os dados da figura 19 mostram que na opinião de 32,1% dos funcionários a empresa não oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento a seus colaboradores.



Figura 19. Oportunidades de treinamento oferecidas pela empresa

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

Segundo, figura 20, os treinamentos oferecidos não são suficientes. No novo contexto das organizações, não há espaço para o departamento de treinamento e desenvolvimento, com enfoque somente em qualificações técnicas, com caráter reativo, isto é, oferecendo treinamento quando é percebida numa deficiência de desempenho do funcionário.

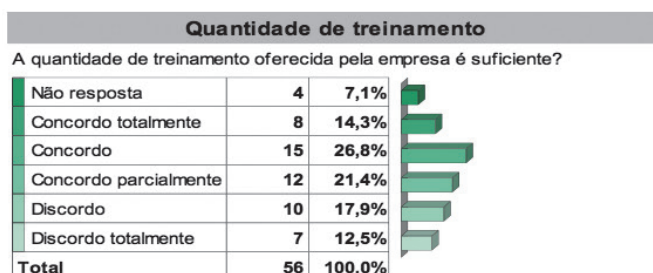


Figura 20. Cursos de treinamento suficientes

Se os novos paradigmas colocam o indivíduo e o conhecimento como centro de um sistema, o departamento de treinamento e desenvolvimento, cujo foco são as pessoas, deve compreender esse sistema e a participação do indivíduo no processo, desenvolvendo-o, continuamente conforme, as demandas. Com relação ao comprometimento da alta administração, ou seja, 39,3% não concorda que a alta administração, demonstra comprometimento e interage com seus colaboradores. Esse resultado pode ser visualizado na figura 21.

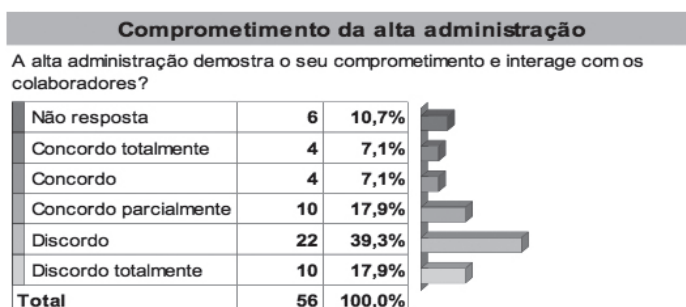


Figura 21. Comprometimento da alta administração

Como consequência da falta de comprometimento, 32,1% não concorda que os valores e diretrizes organizacionais sejam entendidos e aplicados pelos colaboradores, de acordo com figura 22. Qualquer estratégia, que a empresa resolva implantar, visando mudança na organização, carece de um consenso entre todos os envolvidos no processo para compartilhar as competências e as habilidades de cada um, formando um conjunto de forças distintas, flexíveis e complementares.

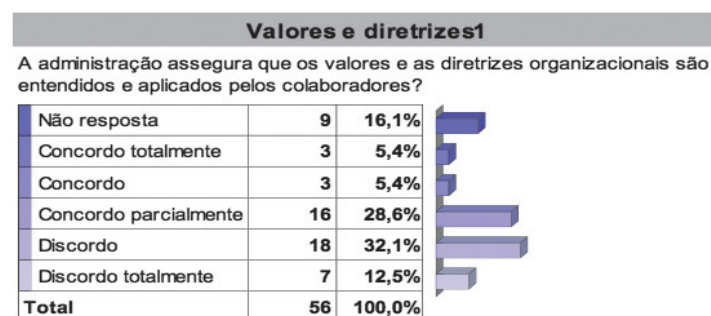


Figura 22. Valores e diretrizes organizacionais

Usando as palavras de Harrington (1997) para ilustrar o comportamento apontado pela figura 22, verifica-se um interessante fato, quando afirma: “a gerência que não compartilha seus planos de ação com seus funcionários é como o capitão de navio que não diz ao timoneiro qual é o destino do navio, mas deixa a ele a responsabilidade de estabelecer o curso”. Portanto, o gerente deve informar, aos funcionários, quais são os objetivos de todos, pois, desta maneira, estará motivando-os à capacitação.

Na opinião dos funcionários, 44,6% discorda do item “A administração possui mecanismos que permitam avaliar e melhorar as práticas de gestão e dos padrões de trabalho”, onde 14,3% não responderam como mostra a figura 23. De acordo com Chiavenato (2005), um programa de avaliação, bem planejado, traz muitas contribuições às organizações, permitindo avaliar o potencial humano, definindo sua contribuição no que diz respeito ao aumento da produtividade.

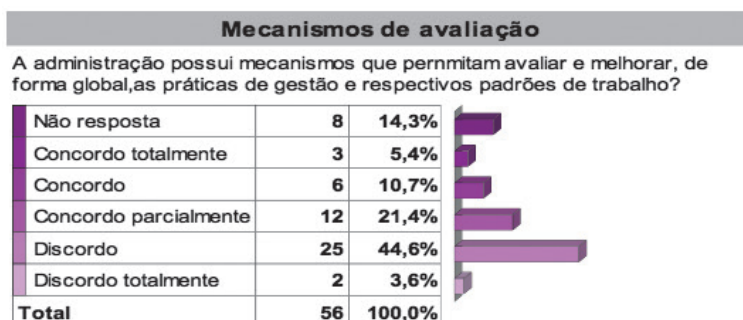


Figura 23. Existência de mecanismos de avaliação

Para sobrevivência das empresas, é necessário serem competitivas. E, para tanto, as pessoas envolvidas precisam ter suas necessidades satisfeitas. Para que as empresas sobrevivam, é preciso que sejam competitivas e as pessoas envolvidas precisam ter suas necessidades satisfeitas. Dos entrevistados, 21,4% discorda que suas ideias e sugestões sejam ouvidas e valorizadas, sendo que 12,5% discorda totalmente com essa afirmação, como mostra a figura 24.



Figura 24. Valorização das ideias e sugestões

Os líderes devem fazer comunicações a seus liderados e solicitarem suas sugestões. A boa comunicação é essencial para fluir este processo. A comunicação tem de ser coerente para possibilitar o estabelecimento de normas e valores na cultura do ambiente de trabalho. Considera-se nessa análise que os resultados encontrados são válidos para a melhoria contínua (Holtskog, 2013; Intra & Zahn, 2014) dessas empresas participantes da pesquisa.

Proposta de um modelo de gerenciamento com base no perfil liderança

Os dados relativos da pesquisa, com os colaboradores evidenciam o perfil dos gerentes, quanto à liderança. Portanto no entendimento do conceito de liderança, o líder exerce influência sobre

o comportamento dos liderados para alcançar objetivos e metas traçadas pelas organizações. A liderança na organização dá sustentabilidade a um processo de alto impacto para o aumento da produtividade, compromisso com os resultados e com a satisfação do cliente interno.

Para as empresas de confecção conseguirem manter-se e ampliarem o mercado e satisfazerem seus clientes é importante que os colaboradores estejam motivados e comprometidos com a qualidade do produto e serviços. O sucesso da empresa de confecção está calcado na satisfação dos colaboradores e esta, por conseguinte tendo como base o perfil de liderança.

O objetivo deste estudo é apresentar o Modelo de Gerenciamento com base no perfil liderança, proposto para as MPEs de confecções localizadas na cidade de Toledo, (PR), mostrado na figura 25. Ressalta-se que este modelo inicial, composto de três etapas, precisa ser testado e acompanhado, a fim de verificar a sua eficiência. É importante destacar que o referido modelo foi elaborado como processo contínuo, em virtude das profundas mudanças do mercado, sucedidas em grande velocidade.

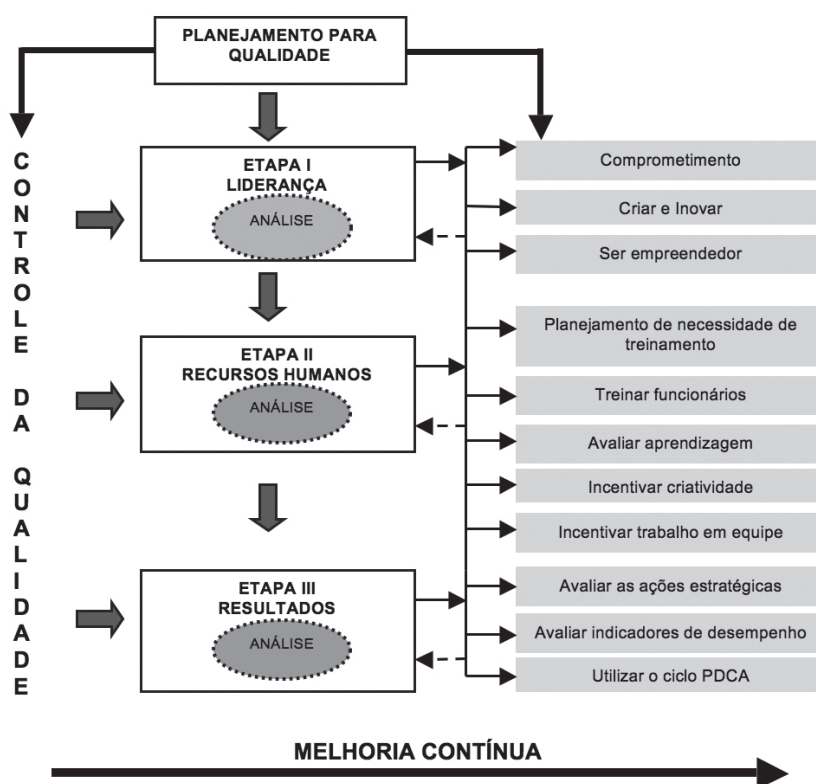


Figura 25. Modelo Proposto

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

Assim, o modelo proposto, de acordo de figura 24, está baseado no primeiro pilar do Prêmio da Qualidade Malcolm *Baldrige* que é a Liderança. Este pilar enfatiza a importância da liderança na estratégia, nos colaboradores, nos processos e nas partes interessadas. A alta administração (líderes *seniors*) direciona a organização e busca oportunidades futuras. Almejando dar mais

sustentabilidade ao trabalho, e aos gerentes dessas empresas buscou-se, além da liderança dar ênfase ao terceiro pilar, ou seja, o planejamento estratégico que tem como objetivo principal o desenvolvimento de estratégias e planos de ações, além de estabelecer indicadores para definir medições.

Na etapa resultados, recomenda-se utilizar a ferramenta Ciclo PDCA (Stefano, Casarotto & Godoy 2010), que está intimamente relacionada ao processo de gestão de recursos humanos, no momento em que o método viabiliza planejar, desenvolver, verificar e agir, dentro de um processo lógico e coerente. Pois, o ciclo PDCA é ferramenta fundamental para acompanhar, analisar e melhorar os processos organizacionais, deixando-os mais claros e ágeis. Contribui para a excelência do trabalho em equipe, garantindo os melhores resultados para a sua empresa.

CONCLUSÕES

Os resultados satisfazem o objetivo geral, apresentado por meio do modelo proposto, e sugere a melhoria contínua, levando em consideração os recursos humanos, com base no perfil liderança, para auxiliar os administradores das micro e pequenas empresas de confecção.

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

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

REFERÊNCIAS

ANCONA, D. Leadership in an age of uncertainty. Center for Business Research Brief, 2005, vol. 6, no 1, p. 1-3.

ANTONAKIS, J.; HOUSE, R.J. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational: transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 2014, vol. 25, no 4, p. 746-771.

BALKUNDI, P; KILDUFF, M. The ties that lead: a social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 2005, vol. 16, no 6, p. 941-61.

BARKER, R. The nature of leadership. *Human Relations*, 2001, vol. 54, no 4, p. 469-94.

BARNETT, T.R; ARNOLD, D.R. Justification and application of path-goal contingency leadership theory to marketing channel leadership. *Journal of Business Research*, 1989, vol. 19, no 4, p. 283-292.

BASS, B.M. Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 1985, vol. 13, no 3, p. 26-40.

BROWN, MARK GRAHAM. *O sistema Baldrige da qualidade: como interpretar os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige*. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

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

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

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. 2001, Rio de Janeiro: Elsevier.

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

COLBERT, A.E. et al. Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: the mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 2012, vol. 23, no 4, p. 670-685.

CRAWFORD, C.B. Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 2005, vol. 9 no 6, p. 6-16.

DACHLER, H.P., and HOSKING, D.M. The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In: *Management and organization: Relational perspectives*, ed. D.M. Hosking, H.P. Dachler and K.J. Gergen, p. 1-29. Brookfield, VT: Avebury/Ashgate Publishing Co, 1995.

DAY, G., GARDNER, S., and HERBA, C. An integrated approach to hospital strategic planning, quality assurance, and continuous quality improvement. *Journal for healthcare quality: official publication of the National Association for Healthcare Quality*, 1995, vol. 17, no 5, p. 21-25.

DRATH, W. *The deep blue sea: rethinking the source of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers and Center for Creative Leadership, 2001.

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

GRAEN, G., NOVAK, M.A., and SOMMERKAMP, P. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1982, vol. 30, p. 109-31.

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

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

HART, C.W.L., and BOGAN, C.E. *O que é o prêmio Baldrige e o que representa para as organizações*. 1994. São Paulo: Makron Books.

HOGAN, R., and BENSON, M.J. Personality, leadership, and globalization: linking personality to global organizational effectiveness. *Advances in Global Leadership*, 2009, vol. 5, p. 11-34.

HOLTSKOG, H. Continuous improvement beyond the lean understanding. *Procedia CIRP*, 2013, vol. 7, p. 575-579.

INTRA, C., and ZAHN, T. Transformation-waves – a brick for a powerful and holistic continuous improvement process of a lean production system. *Procedia CIRP*, 2014, vol. 17, p. 582-587.

IVANOV, C.I., and AVASILCĂI, S. Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 124, p. 397-404.

JUDGE, T.A., et al. Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no 4, p. 765-80.

JURAN, J. M. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.

KIRKPATRICK, S.A., and LOCKE, E.A. Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 1991, vol. 5, no 2, p. 48-60.

LAU, A.K.W. Influence of contingent factors on the perceived level of supplier integration: a contingency perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2014, vol. 33, p. 210-242.

MAIER, T.A. Hospitality Leadership Implications: Multigenerational Perceptions of Dissatisfaction and Intent to Leave. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2011, vol. 10, no 4, p. 354-371.

MALUCHE, Maria Aparecida. *Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia da qualidade*. 225f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis UFSC, SC, 2000.

MANZ, C.C., and SIMS JR, H.P. Super Leadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 1991, vol. 19, no 4, p. 18-35.

MARION, R; and UHL-BIEN, M. Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 2001, vol. 12, no 4, p. 389-418.

MARTÍNEZ-CÓRCOLES, M., GRACIA, F., TOMÁS, I., and PEIRÓ, J.M. Leadership and employees' perceived safety behaviors in a nuclear power plant: a structural equation model. *Safety Science*, 2011, vol. 49, no 8-9, p. 1118-1129.

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

MCCABE, S., et al. Quality managers, authority and leadership. *Construction Management and Economics*, 1998, vol. 16, no 4, p. 447-457.

MOLINA, R., and KLINKER, J.F.A code of ethics for democratic leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 2012, vol. 15, no 3, 1, p. 381-386.

MOSLEY, A.L. A behavioral approach to leadership: implications for diversity in today's organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 1998, vol. 5, no 1, p. 38-50.

MOTTA, P.R. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. 1999, 2. Reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark.

NEELY, A. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 2005, vol. 25, no 12, p. 1264-1277.

NORDIN, F. Linkages between service sourcing decisions and competitive advantage: a review, propositions, and illustrating cases. *International Journal of Production Economics*, 2008, vol. 114, no 1, p. 40-55.

OC, B., and BASHSHUR, M.R. Followership, leadership and social influence. *The Leadership Quarterly*, 2013, vol. 24, no 6, p. 919-934.

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

OOI, K.B. TQM: a facilitator to enhance knowledge management? a structural analysis. *Expert Systems with Applications*, 2014, vol. 41, no 11, p. 5167-5179.

PIAW, C.Y., and TING, L.L. Are school leaders born or made? examining factors of leadership styles of Malaysian school leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 116, p. 5120-5124.

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

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

PONGELUPPE, P.C., and BATALHA, M. O. Utilização de indicadores de desempenho para micros e pequenas empresas. In: *XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP*. Salvador / BA, FTC, 2001. CD-ROM.

RAELIN, J.A. Does action learning promote collaborative leadership? *Academy of Management Learning and Education*, 2006, vol. 5, no 2, p. 152-68.

ROBERTS, C., and COGHLAN, D. Concentric collaboration: a model of leadership development for healthcare organizations. *Action Learning: Research and Practice*, 2011, vol. 8, no 3, p. 231-252.

ROST, J. *Leadership for the twenty-first century*. 1991, Westport, CT: Greenwood.

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

SANGER, M.B. Does Measuring Performance Lead to Better Performance? *Journal of Policy Analysis and Management*, 2013, vol. 32, no 1, p. 185-203.

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

SHREF, A.R., MAHMOUD MOHAMED ALI, D. Leadership styles of managers of Arab schools in Malaysia, their relationship to morale. *Advances in Natural and Applied Sciences*, 2012, vol. 6, no 6, p. 744-751.

SOUZA, M. C. A. F. *Pequena e médias empresas na reestruturação industrial*. 270f. Tese Pós-Graduação em Economia - Instituto de Economia, Universidade de Campinas, Campinas, UNICAMP, 1993.
SPECTOR, P.E. *Psicologia nas organizações*. 2002, 2. ed., tradução, Flórida.

STEFANO, N. *Sistemática de gerenciamento de custos fundamentada no método ABC para pequenas organizações de serviços*. 144f. 2009. Dissertação. Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

STEFANO, N., CASAROTTO, N., and GODOY, L.P. Qualidade externa e interna dos serviços: avaliação por meio da Escala SERVQUAL e Modelo Gap. *RACE*, 2010, Unoesc, vol. 9, no 1-2, p. 297-322.

STOGDILL, R. Personal factors associated with leadership. *The Journal of Psychology*, 1948, vol. 25, p. 35-71.

SUN, P.Y.T., and ANDERSON, M.H. Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *The Leadership Quarterly*, 2012, vol. 23, no 3, p. 309-323.

TRIVELLAS, P., and DRIMOUSSIS, C. Investigating leadership styles, behavioural and managerial competency profiles of successful project managers in Greece. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2013, vol. 73, no 27, p. 692-700.

TRIVELLAS, P., and REKLITIS, P. Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 2014, vol.9, p. 380-390.

ULUKAN, M. The democratic leadership in the football clubs. *Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies*, 2012, vol. 4, no 1, p. 531-536.

WANG, D., SU, Z., and YANG, D. Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of Knowledge Management*, 2011, vol. 15, no 3, p. 363-373.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 2011, Porto Alegre: Bookman.

ZACCARO, S.J., and HORN, Z.N.J. Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. *The Leadership Quarterly*, 2003, vol. 14, no 6, p. 769-06.

ZHANG, S., and FJERMESTD, J. Bridging the gap between traditional leadership theories and virtual team leadership. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 2006, vol. 6, no 3, p. 274-291.