

UTILIZAÇÃO DO MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (MASP): UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE REVENDA DE BEBIDAS

Ana Flávia Mogentale Ungaro¹

Ariadne Gleyse Da Silva²

Jéssica Pereira de Souza³

Thaysa Aparecida Pereira⁴

Maria Eduarda Pereira Jeronimo da Silva⁵

João Paulo L. Oliveira⁶

RESUMO

Alguns métodos podem ser aplicados para se reverterem quadros problemáticos nas empresas; com isso, melhorar seus resultados. Dentre os métodos, destaca-se a Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP), que consiste em uma maneira sistemática de implantar ações para corrigir, prevenir e eliminar problemas. O objetivo deste trabalho é mostrar como a aplicação da metodologia MASP pode identificar e solucionar o problema de falta de liderança em uma empresa do setor de revenda de bebidas na região de Bebedouro SP. O método utilizado para desenvolver este trabalho é a pesquisa bibliográfica; e um estudo de caso sobre a aplicação da metodologia MASP e de suas ferramentas para solucionar o problema de baixa produtividade ligada à falta de liderança na empresa. Os resultados mostraram que, a empresa conseguiu identificar quatro causas raízes e criar ações corretivas para solucionar o problema. Conclui-se que a metodologia MASP é eficaz para solucionar problemas crônicos e para melhorar os resultados das empresas.

Palavras-chave: Metodologia MASP. Ferramentas de qualidade. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

¹ Graduação - Curso de Administração do Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro.

² Graduação - Curso de Administração do Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro.

³ Graduação - Curso de Administração do Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro.

⁴ Graduação - Curso de Administração do Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro.

⁵ Graduação - Curso de Administração do Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro.

⁶ Docente do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro.

Progressivamente, maior é a competitividade do mercado, que leva a grandes mudanças na forma de liderar as pessoas nas organizações. Cada vez mais o líder deve deixar de ser autoritário e se posicionar de modo que busque o melhor para sua equipe de liderados; para que seus colaboradores se capacitem, sintam-se motivados, trabalhem em ambiente harmonioso, sejam reconhecidos, valorizados. Assim, é possível que a equipe faça acontecer, e que gere resultados positivos para a empresa. Este é o papel do líder, atualmente (PRESSOTI, 2012).

Muitas vezes esse papel do líder não é desenvolvido eficazmente, pois muitas pessoas embora exerçam este cargo, não possuem conhecimento e treinamento para ocupar a posição, gerando sérios impactos na produtividade e na qualidade dos trabalhos que a equipe realiza (CARVALHAL; MUZZIO, 2017).

Nesse sentido, considera-se que a liderança é uma função complexa, que exige muito preparo; um perfil adequado. O líder tem de ser capaz de seguir alguns passos, os quais nunca podem ser desprezados; porque quando negligenciados, acarretam graves problemas relativos ao comportamento dos colaboradores e ao nível do comprometimento deles em relação ao líder. Conseqüentemente, ocasionam-se graves dificuldades para a produtividade da empresa (MANDELLI, 2015).

Os passos que o líder deve seguir são os seguintes: estabelecer objetivos para a equipe de liderados, de forma clara para que não seja gerada confusão; ter e repassar princípios éticos e valores aos liderados, para não gerar corrupção; apresentar e discutir com a equipe a estratégia para alcançar os objetivos predeterminados pela empresa, para não gerar difusão; providenciar os recursos necessários para que a equipe possa realizar seu trabalho, para que os colaboradores não se sintam frustrados; suprir a qualificação da equipe, para que algumas pessoas na equipe não se esforcem mais que as outras, e não fiquem pressionada e fadigada; motivar os colaboradores de forma a gerar comprometimento; dar *feedback*, para que os colaboradores possam crescer tanto pessoal como profissionalmente, e não gerar dúvidas (COCHIA; CAETANO JUNIOR; BORGES, 2007).

Esses são os passos que um bom líder deve seguir para alcançar comprometimento e bons resultados da equipe. Porém, em muitas empresas, isso

não ocorre, e os colaboradores sentem-se perdidos, confusos, desmotivados; prejudicando a qualidade e a competitividade da empresa. Ademais, há pressão externa por resultados positivos: o mundo dos negócios tem vivenciado um momento de crise muito intensa, e a responsabilidade social das empresas cresce dia a dia.

No caso deste trabalho, a empresa estudada é uma distribuidora de bebidas, cujo setor envolve muitos empregados ao longo da cadeia produtiva, levando a uma dificuldade para aplicação de melhorias contínuas. Dessa forma, as empresas necessitam do apoio e do envolvimento dos funcionários, de modo que trabalhem motivados, com qualidade de vida, e de forma sustentável, em harmonia com os mesmos objetivos da empresa.

A busca pela redução dos custos levam muitas empresas de distribuição de bebidas a reduzir o quadro de funcionários e a redistribuir as atividades para um grupo menor. Ato contínuo, os colaboradores passam a trabalhar com sobrecarga e a exercerem uma extensa jornada de trabalho para atenderem as demandas rotineiras; muitas vezes desmotivados e sem uma liderança eficaz.

Nesse sentido, além de buscarem o lucro, as empresas precisam se preocupar com uma melhor liderança para seus funcionários, e a eles oferecer melhor qualidade de vida e motivação, para que sejam mais engajados.

Alguns métodos podem ser aplicados para reverter um quadro adverso e melhorar os resultados das empresas que passam por problemas, como o citado. Dentre os métodos, destaca-se a Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP), que é uma maneira sistemática de implantar ações para corrigir, prevenir e eliminar problemas (FREITAS, 2009).

Diante deste contexto, o problema de pesquisa deste trabalho é o seguinte: Como a aplicação da metodologia MASP pode identificar e solucionar o problema de falta de liderança em uma empresa localizada na região de Bebedouro SP?

O principal objetivo deste trabalho é estudar a aplicação da metodologia MASP no que se refere à identificação e à solução do problema de falta de liderança em uma empresa do setor de revenda de bebidas localizada na região de Bebedouro SP.

Para isso, considera-se a necessidade de liderança nas empresas como fator fundamental para o maior comprometimento dos colaboradores e para melhores

resultados no que se refere à qualidade e à competitividade das empresas. Assim, apresenta-se a metodologia MASP como a alternativa eficaz para identificar e para solucionar problemas existentes nas empresas, a fim de que melhore a qualidade e a competitividade delas.

Sabe-se que muitas empresas não apresentam bons resultados, mesmo com esforço, que pode ser atribuído à falta de liderança e ao despreparo do líder; seja ele o presidente da empresa, o diretor ou o gerente, ou o próprio dono do negócio.

Toda empresa mantém colaboradores e equipes, que realizaram tarefas e procuram alcançar os resultados esperados. A presença de um líder é imprescindível. Ele deve liderar as pessoas com qualidade, e deve guiá-las para que o trabalho que realizam seja bem sucedido. A falta de uma liderança eficaz afeta de forma direta a qualidade do resultado final, e as empresas que esperam evoluir precisam se atentar para esse fato e aplicar métodos que identifiquem e solucionem problemas da liderança.

É neste sentido que se apresenta a metodologia MASP, que tem a função de detectar e tratar não conformidades, tornando melhor a gestão da qualidade, permitindo melhores níveis da qualidade de serviços, de produtos ou de atividades nas empresas. Abrange as falhas do fluxo de trabalho, e os maquinários e os equipamentos de produção de bens e/ou serviços. Auxilia os líderes a alcançarem a eficiência em sua atuação, de forma a otimizar a motivação e o comprometimento dos colaboradores, e a levar a empresa a alcançar os resultados que espera. Aplicar a metodologia MASP para aperfeiçoar a liderança nas empresas é assunto relevante para administradores de empresas e de acadêmicos da área, porque eles são os responsáveis pelos resultados gerais das empresas, cabendo a eles a observação de métodos e de estratégias que tornem a sua gestão melhor. Esses são os motivos que justificam a realização deste trabalho de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança nas empresas: conceito e aspectos gerais

Um acelerado processo de desenvolvimento social, político, cultural e econômico tem sido vivenciado pelo mundo todo nas últimas décadas no que se

refere às grandes mudanças ocasionadas pela revolução tecnológica, às drásticas transformações demográficas e à globalização (ALMEIDA, 2014).

Por isso, há a necessidade de um perfil profissional cada vez mais preparado e qualificado, em todas as áreas de atuação de uma organização; que revele uma nova visão de mundo, que seja um profissional competente, visionário, comprometido, honesto; com atitudes positivas e com autodisciplina. Enfim, são valores que se encontram envolvidos com um termo que tem sido motivo de grandes discussões atualmente: a liderança (SOUZA; BARROSO, 2009).

A liderança consiste em um poder pessoal, por meio do qual um indivíduo exerce influência positiva sobre as demais pessoas de uma organização; que aja intencionalmente no sentido de identificar ou de provocar o comportamento delas (ALMEIDA, 2014).

Segundo Dubin (1951 *apud* BERGAMINI, 1994, p. 96), “Liderança consiste no exercício da autoridade e da tomada de decisões”.

Para Robbins (2002, p. 104), a liderança trata-se de “um enfrentamento da mudança do desenvolvimento de uma visão do futuro. É a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de uma meta por meio de objetivos”.

Maximiniano (2004, p. 289) a define como “um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados”.

Para Chiavenato (2010), liderança é a característica da pessoa que assessora o gestor na condução de sua equipe de colaboradores, para que todos juntos possam alcançar o objetivo estabelecido previamente pela organização. Por isso, os líderes dão apoio aos gestores, dão exemplo por meio de boas atitudes para os demais colaboradores, sabem ouvir quando necessário, confrontam quando preciso, trabalham em prol do consenso, possibilitam *feedback*, além de transferirem poder.

A liderança, conforme Bernardinho (2006), é a única que se mantém por muito tempo, visto que o líder sabe inspirar e influenciar as pessoas com suas palavras e com seus exemplos. Por isso, toda equipe necessita de líderes em seu cotidiano para que sejam olhados como referência.

Nas palavras de Hesselbein, Goldsmith e Somerville (2000, p. 85), “líderes são capazes de realizar mudanças, de energizar colaboradores que resistem a

estas mudanças; tranquilizar gestores e acionistas em relação aos resultados; tomar decisões mais difíceis”. Assim, segundo os autores, as organizações necessitam desta figura no seu cotidiano, visto que ela é uma peça imprescindível para o sucesso dos negócios.

A liderança surgiu desde o início da humanidade. É mencionada nos vários livros do Antigo Testamento da Bíblia e no livro de Platão, *A República*, no qual várias citações referenciam a necessidade de lideranças nos negócios (ROBINS, 2002).

O que se pode afirmar com exatidão é que a liderança, desde os tempos mais remotos, encontra-se associada à capacidade de uma pessoa (líder) exercer influência sobre as demais (liderados), visando ao alcance de um objetivo comum. Porém, a sistematização dos atributos e dos comportamentos próprios dos líderes surgiu da observação dos papéis que os grandes líderes da História exerceram no mundo.

2.2 Metodologia MASP

A Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP) é o nome dado, no Brasil, ao método japonês para solucionar problemas, QC-Story (VERSIANE; ORIBE; REZENDE, 2013).

No Japão, o método QC-Story foi pioneiramente aplicado em uma fábrica da Komatsu, com o objetivo de elaborar relatórios por meio dos quais os colaboradores informavam a respeito dos resultados que obtinham sobre as melhorias da qualidade. Assim, no início, o referido método foi somente descritivo (ORIBE, 2012).

Vicente Falconi Campos introduziu o método QC-Story no Brasil, quando publicou uma obra intitulada *TQC Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês*, no ano de 1992. O método, posteriormente, recebeu a denominação de MASP (HENRIQUES, 2013).

O MASP é definido como um método cuja concepção ocorreu de maneira ordenada, constituído por etapas predefinidas, com a finalidade de identificar um problema, analisar suas causas, determinar e planejar grupos de ação para solucionar o problema, verificar como resulta a solução e, finalmente, gerar e disseminar aprendizado com a sua aplicação (ORIBE, 2012).

O objetivo do MASP é tornar maior a probabilidade de se solucionar, de forma satisfatória, uma situação problemática, por meio do uso de uma sequência lógica, que se inicia identificando o problema, analisando-o e tomando uma decisão (FREITAS, 2009). Bazerman (2004) considera que a metodologia MASP tem a finalidade de mostrar de que modo um problema pode ser resolvido, de forma a maximizar os resultados e a minimizar os custos envolvidos.

Para aplicar a metodologia MASP nas empresas, há a necessidade do uso de recursos técnicos e administrativos, por exemplo, "as ferramentas da qualidade, métodos estatísticos, treinamento de pessoal, técnicas de trabalho em grupos e de gerenciamento de projetos" (SANTOS; PEREIRA; OKANO, 2012, p. 43).

Muitos problemas podem ser solucionados somente aplicando ferramentas como o *brainstorming*, que é uma modalidade de dinâmica de grupo, empregada por muitas empresas na solução de problemas específicos, no desenvolvimento de novas ideias ou projetos, e na motivação por pensamentos criativos. Outros problemas exigem tecnologias mais sofisticadas para serem solucionados, bem como técnicas estatísticas avançadas (TERNER, 2008).

Campos (2013) acrescenta que a metodologia MASP é aplicada por meio de oito etapas: (1) *identificação*: quando se procura identificar o problema e levantar históricos e consequências; (2) *observação*: quando se investiga como é caracterizado o problema, por meio de uma ampla visão, dividindo-o em partes menores para que sua resolução se torne mais fácil; (3) *análise*: quando se analisa quais são as principais causas do problema; (4) *plano de ação*: quando se cria um plano com o objetivo de se cessarem as causas fundamentais; (5) *execução*: quando se eliminam as causas para que elas não voltem a aparecer; (6) *verificação*: quando se certifica de que as causas foram realmente eliminadas; (7) *padronização*: quando se evita que o problema reapareça; e (8) *conclusão*: quando se recapitula o processo de aplicação, registrando-o para utilizá-lo em trabalhos futuros.

3 METODOLOGIA

Este trabalho de pesquisa tem o propósito de solucionar um problema específico: a falta de liderança em uma empresa de distribuição de bebidas, a fim de se obterem conhecimentos de metodologias que podem ser aplicadas sempre

que existirem problemas desta modalidade. Neste caso, a metodologia empregada é a pesquisa aplicada.

A pesquisa aplicada é a que concentra todos os seus esforços em torno dos problemas que existem nas atividades das empresas, empenhando-se em elaborar diagnósticos, em identificar problemas e em apresentar-lhes soluções (THIOLLENT, 2009).

Em relação à abordagem do problema, é realizada uma combinação entre pesquisa quantitativa e qualitativa, de modo que a pesquisa quantitativa emprega recursos e técnicas estatísticas, que levam em consideração tudo o que pode ser quantificável para se analisar e se classificar, enquanto a pesquisa qualitativa fundamenta-se em classificação. A pesquisa qualitativa é baseada em interpretações dos pesquisadores sobre fenômenos e sobre acontecimentos que não podem ser apresentados em números; portanto, pelo uso de métodos estatísticos (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto aos objetivos da pesquisa, é caracterizado o trabalho como uma pesquisa explicativa, que consiste no registro dos fatos, analisando, interpretando e identificando as suas causas, de modo a ampliar generalizações, a fazer a definição de leis de maior abrangência, a estruturar e definir modelos teóricos, a elaborar o relacionamento de hipóteses; proporcionando uma forma unitária de se visualizar o universo ou o âmbito produtivo, bem como de se criarem ideias em reforço à dedução lógica (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Com relação aos procedimentos técnicos, conforme Gil (2010), é realizada uma pesquisa a partir de material que já foi publicado sobre o assunto que se quer investigar.

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica traz consulta a livros e a artigos científicos.

Esta pesquisa também é documental, porque sua elaboração utiliza estudos e materiais que não são tratados analiticamente.

Por último, este trabalho é um estudo de caso, por ter sido realizado um estudo aprofundado em relação a um fenômeno ocorrido, empregando-se análises de um ou de poucos objetos (YIN, 2010).

4 RESULTADOS

Nesta parte do trabalho, são apresentados os resultados do estudo de caso realizado em uma distribuidora de bebidas, na região Bebedouro SP, buscando aplicar as metodologias MASP/PDCA, por meio das ferramentas: Diagrama de Pareto, Diagrama de *Ishikawa* e 5W2H.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa estudada se encontra localizada na região de Bebedouro, município do Interior do Estado de São Paulo; e atua no ramo de distribuição de bebidas. Ela foi fundada há aproximadamente 40 anos; e atualmente já atua em potencial no mercado brasileiro. Destaca-se no segmento, principalmente na região de Bebedouro.

4.2 Caracterização da liderança na empresa estudada

Levando-se em consideração que a empresa tem como principal finalidade crescer e se desenvolver, por meio da valorização e da motivação dos seus colaboradores, necessário se faz caracterizar a equipe de colaboradores da empresa. Há tempos em que a equipe apresenta produtividade baixa, e falta de motivação. Além disso, o quadro se completa por elevado *turnover*, gestores irredutíveis, sobrecarga de trabalho, desentendimento entre membros, falta de *feedbacks*, e comunicação ineficiente.

Esses problemas apontados geram resultados comprometidos, baixa retenção de talentos, e comprometimento do clima organizacional.

4.3 Etapas da aplicação da metodologia MASP

4.3.1 Etapa de identificação do problema

O problema foi identificado, pois a empresa estudada, há algum tempo, percebe que a sua equipe executava as atividades bem desanimada, sem nenhuma

motivação, levando a uma queda na produtividade. Além disso, as pessoas estavam sempre muito sobrecarregadas e sem qualidade de vida no trabalho.

4.3.2 Formação do grupo interdisciplinar do MASP

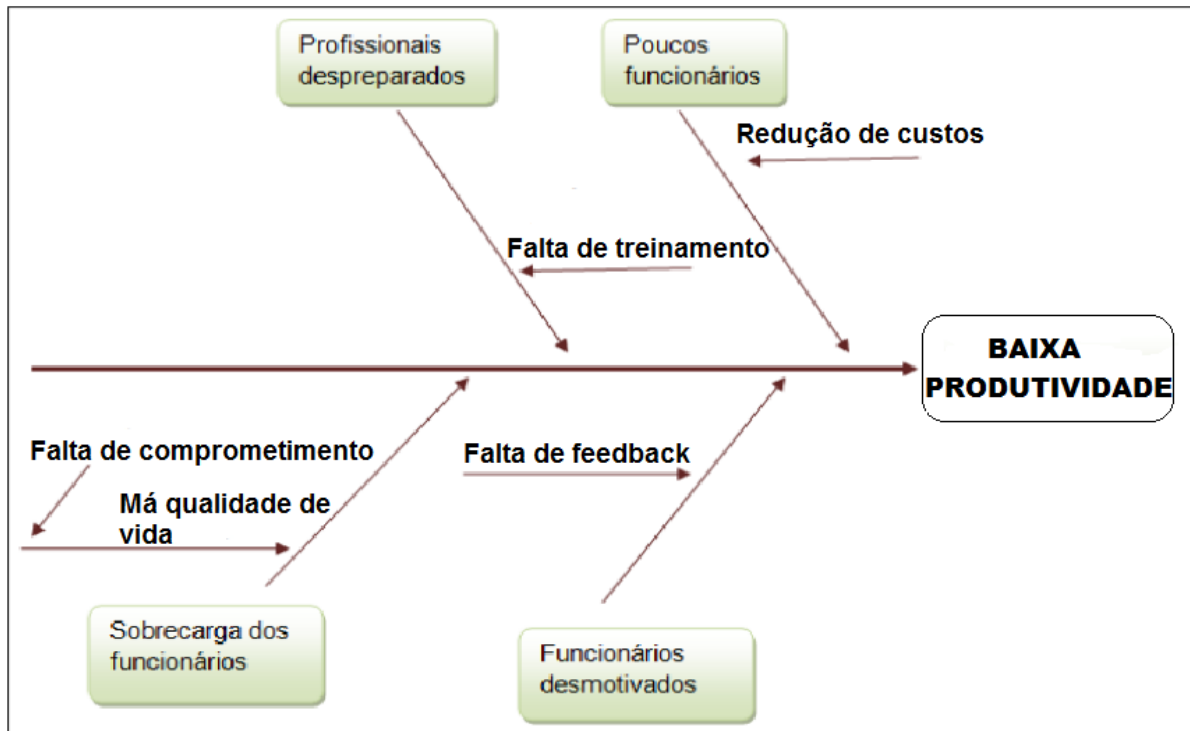
Foi constituída uma equipe de profissionais que se envolveu de forma direta nas atividades realizadas no método de resolução de problemas. O grupo constituiu-se por colaboradores das mais variadas áreas da empresa: marketing, gestão, financeiro, vendas e logística; que se encontram diretamente relacionados às lideranças, conseqüentemente, aos problemas vivenciados pela empresa.

4.3.3 Aplicação da metodologia MASP

A equipe do trabalho do MASP aferiu os seguintes resultados:

- a. A maioria dos funcionários se sentia insatisfeita, cansada, desmotivada, sobrecarregadas; sem objetivos definidos, sem comunicação clara, e realizando, muitas vezes, funções fora de seus conhecimentos;
- b. Muitas vezes os funcionários precisavam ser ouvidos, mas não havia ninguém para ouvi-los;
- c. Muitos reclamavam de não ter mais horas de lazer com a família;
- d. Muitos afirmaram que se encontravam sem perspectivas de vida, pois trabalhavam muito e ganhavam pouco;
- e. Todos afirmaram a necessidade de uma liderança mais comprometida com a equipe de funcionários.

Figura 1 - Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: Elaborado pelos autores

Os gestores da empresa confirmaram que esse problema tem como causa principal, a causa raiz nº 1: poucos funcionários e falta de um líder eficaz, que esteja comprometido com os resultados da empresa, e que motive os funcionários e os valorize durante o trabalho.

Também foi definida a causa raiz nº 2: funcionários despreparados, falta de objetivos definidos pelo líder, e falta de uma comunicação clara a todos, para que todos possam estar cientes dos objetivos da empresa.

Considerou-se ainda que os funcionários se encontravam sobrecarregados, precisavam de treinamento e de *feedback*, para que prosseguissem suas atividades com conhecimento e habilidades corretas, bem como necessitavam ter um retorno para se sentirem motivados. Essa é a causa raiz nº 3.

A causa raiz nº 4 refere-se à apuração de que os funcionários se encontravam desmotivados, em função da má qualidade de vida, e sem perspectiva futura.

4.3.4 Etapa 4 - Resultados alcançados

A etapa 4 consistiu em *Resultados e Sugestões de Melhoria*, na qual houve a análise dos resultados alcançados com a aplicação da metodologia MASP, e *Revista Executive On-Line, Bebedouro SP, 4 (1): 72–85, 2019.*

ocorreram as discussões a respeito da eficiência das ações aplicadas para solucionar o problema identificado na primeira etapa. Certificando-se, neste período, se houve o alcance dos objetivos pré-definidos.

Nesta etapa, verificou-se que os objetivos da empresa foram concretizados, pois foi eficaz a aplicação da Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP); pelo uso das ferramentas da qualidade, sustentando com mais segurança as tomadas de decisão da equipe MASP, que aplicou esta metodologia fundamentada na literatura, por meio de objetivos bem definidos e de alcance dos resultados esperados quando da conclusão de cada etapa executada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho é estudar a aplicação da metodologia MASP com a finalidade de identificar e de solucionar o problema de falta de liderança em uma empresa do setor de revenda de bebidas da região de Bebedouro SP.

Para identificar as causas da falta de motivação dos funcionários e, conseqüentemente, da baixa produtividade, aplicou-se a metodologia MASP e suas ferramentas de qualidade, para auxiliar a empresa a tornar a sua liderança melhor, bem como seus resultados.

Com a aplicação da referida metodologia, tanto o objetivo do trabalho quanto o da empresa foram concretizados, pois as questões do cansaço, a falta de motivação, a insatisfação com o trabalho e a ausência de *feedback* foram eliminados, mostrando que a metodologia MASP é eficaz na identificação das causas raízes de um problema e da sua eliminação.

Também os objetivos específicos foram alcançados, pois se mostrou o conceito de liderança e o seu importante papel nas empresas. Conceituou-se a aplicação da metodologia MASP e sua relação com o método PDCA, bem como as ferramentas de qualidade, com muito sucesso.

O assunto é muito importante, pois a metodologia MASP pode ser utilizada em todas as empresas, independentemente do ramo de atuação, apresentando-se muito eficaz para identificar causas de um problema e eliminá-las, solucionado o problema.

Este trabalho, portanto, deixa sugestões para outros trabalhos futuros, em empresas dos mais variados ramos, para que a eficácia da metodologia MASP possa ser difundida e aplicada cada vez mais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C.R. de. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Terceiro Setor & Gestão** - UNG-SER. 2014. Disponível em: <<http://revistas.ung.br/index.php/3setor/article/view/1923>> Acesso em: 17 abr. 2019.
- BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- CARVALHAL, F.; MUZZIO, H. **Economia criativa e liderança criativa**: uma associação (im) possível? Porto Alegre, REAd, v. 82, n. 3, p. 659-688, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.
- COCHIA, C. B. R.; CAETANO JUNIOR, J. M. V.; BORGES, W. A. A Liderança em uma Concessionária de Motocicletas. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 31. 2007. Rio de Janeiro, RJ. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- FREITAS, F. V. M. **Estudo sobre a aplicação da metodologia MASP em uma empresa transformadora de termoplásticos**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia de Produção ênfase Plástico) - Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, São Paulo, 2009.
- HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.
- HORA, H. R. M., COSTA, H. G. **Tomada de Decisão do MASP**: Uma Contribuição para Decisões Utilizando a Matriz AHP. ENEGEP 2009.
- MANDELLI, L. **Liderança nua e crua**: decifrando o lado masculino e feminino. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas: 2011

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, M. E. D. de. **Processo decisório**. São Paulo: UNIP Virtual, 2008.

ORIBE, C. A história do MASP. **Revista Banas Qualidade**. 2 Jul. 2012. Disponível em <http://www.qualypro.com.br/adminqualypro/upload/arquivo?nome=33.pdf&dir=pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

PRESSOTI, P. O papel do líder na organização. **Revista RH**, 2012. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7964/o-papel-do-lider-na-organizacao.html#>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

ROBBINS, S. P. **Administração: tradução e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SANTOS, O. S.; PEREIRA, J. C. S.; OKANO, M. T. A implantação da ferramenta da qualidade MASP para melhoria contínua em uma indústria vidreira. **IV Encontro da Engenharia do Conhecimento ENIAC e IV Encontro de Iniciação Científica ENIAC**, 2012, Guarulhos, São Paulo. Anais... Guarulhos: Revista Caleidoscópio, 2012. v. 1, n. 4. Disponível em: <<https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais/article/view/81/75>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis, 2005

SOUZA, L. B.; BARROSO, M. G. T. Reflexões sobre o cuidado como essência da liderança em enfermagem. Escola Anna Nery – Revista de Enfermagem, Rio de Janeiro: UFRJ, v.13, n.1, 2009, p. 181-7.

TERNER, G. L. K. **Avaliação da aplicação dos métodos de análise e solução de problemas em uma empresa metal-mecânica**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2009.

VERSIONI, Â. F.; ORIBE, C. Y.; REZENDE, S. F. L. A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 15-44, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Recebido em: 14/09/2019

Aprovado em: 01/10/2019