

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCELO CARLOTTO NEHME

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL:
REFLEXOS NAS LIDERANÇAS INTERMEDIÁRIAS**

Dissertação apresentada ao
Curso de Mestrado em Administração, da
Escola de Administração, da Universidade
Federal de Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Administração de Recursos
Humanos

ORIENTADORA: Prof. Dra. VALMIRIA CAROLINA PICCININI

PORTO ALEGRE

1998

BANCA EXAMINADORA

Presidente : Dra. Valmiria Carolina Piccinini (PPGA/UFRGS)

Examinadores:

Dr. Luis Roque Klering (PPGA/UFRGS)

Dra. Marta Luz Sisson de Castro (FACULDADE DE EDUCAÇÃO/PUC-RS)

Dr. Marcelo M. Falcão Vieira (PPGA/UFRGS)

AGRADECIMENTO

Várias foram as pessoas que me acompanharam durante a realização desta dissertação com as quais divido os méritos deste trabalho. Em especial, desejo agradecer:

- À diretoria das empresas que aceitaram participar do processo de pesquisa.

- Aos gerentes e líderes intermediários entrevistados que gentilmente me apoiaram, partilhando suas experiências profissionais, que consistem na matéria-prima deste trabalho.

- À minha orientadora Valmiria Carolina Piccinini, pela sua orientação e por ter acreditado em minha pesquisa desde o nosso primeiro contato.

- Aos professores Marta Sisson de Castro, Luis Roque Klering e Marcelo M. Falcão Vieira, por terem aceito o convite para integrarem a Banca de Defesa de Dissertação.

- Aos demais professores do Programa de Pós Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Universidade de Caxias do Sul, pelas suas orientações e contribuições.

- Aos demais colegas com quem convivi durante o curso de Mestrado.

- E, principalmente, Nelci, minha esposa, Guilherme e Júlia, meus filhos, que me apoiaram durante toda realização deste trabalho, com paciência, incentivos e muito carinho, sem os quais não teria tido a força para conclusão desta etapa tão importante em minha vida.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE QUADROS E TABELAS..... | 07 |
| RESUMO..... | 08 |
| ABSTRAT..... | 09 |
| 01 - INTRODUÇÃO | 10 |
| 02- PROBLEMAS DE PESQUISA..... | 16 |
| 03- OBJETIVO | 16 |
| 3.1 - OBJETIVOS GERAIS..... | 16 |
| 3.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 16 |
| 04- JUSTIFICATIVA..... | 17 |
| 05- SETOR METAL MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL..... | 23 |
| 06- REFERENCIAL TEÓRICO..... | 27 |
| 6.1 - O PROCESSO DE LIDERANÇA..... | 28 |
| 6.1.1 - Movimento da administração científica..... | 28 |
| 6.1.2 - Movimento das relações humanas..... | 29 |
| 6.1.3 - Hierarquia das necessidades..... | 30 |
| 6.1.4 - Motivação e higiene | 31 |
| 6.1.5 - Teoria X e Y | 32 |
| 6.1.6 - Teoria dos condicionamentos e esforços operantes..... | 33 |
| 6.1.7 - Teoria dos traços | 34 |
| 6.1.8 - Teoria comportamental e funcional | 35 |
| 6.1.9 - Estudo das universidades de Ohio e Michigan | 36 |
| 6.1.10- Teoria da motivação dos líderes | 38 |
| 6.1.11- Teoria do elo | 38 |
| 6.1.12- Teoria da imaturidade e maturidade | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 6.1.13- Teoria Contingencial..... | 43 |
| 6.1.14 - Teoria do ciclo vital da liderança..... | 50 |
| 6.1.15 - Sobre as abordagens dos processos de liderança..... | 59 |
| 07 - METODOLOGIA DE PESQUISA..... | 62 |
| 7.1 - CENÁRIO DA PESQUISA..... | 62 |
| 7.2 - DEFINIÇÃO DE REESTRUTURAÇÃO INTERNA..... | 63 |
| 7.3 - DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA INTERMEDIÁRIA..... | 64 |
| 7.4 - MODELO DE INVESTIGAÇÃO..... | 64 |
| 7.5 - CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE GERENTES E DIRETORES..... | 68 |
| 7.6 - CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS LÍDERES INTERMEDIÁRIOS..... | 69 |
| 7.7 - CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS EMPRESAS..... | 70 |
| 7.8 - LIMITAÇÕES DA PESQUISA..... | 71 |
| 08 - CARACTERIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTUDO..... | 73 |
| 8.1- EMPRESA A..... | 73 |
| 8.2- EMPRESA B..... | 75 |
| 8.3- EMPRESA C..... | 76 |
| 8.4- EMPRESA D..... | 77 |
| 8.5- EMPRESA E..... | 78 |
| 8.6- EMPRESA F..... | 79 |
| 09 - INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS LÍDERES..... | 80 |
| 9.1 - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS LÍDERES DA CATEGORIA 1..... | 86 |
| 9.2 - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS LÍDERES DA CATEGORIA 2..... | 97 |

| | |
|--|------------|
| 9.3 - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS LÍDERES DA | |
| CATEGORIA 3..... | 109 |
| 9.4 - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS LÍDERES DA | |
| CATEGORIA 4..... | 118 |
| 10 - CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES..... | 125 |
| 11- CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA..... | 132 |
| 12- SUGESTÕES PARA OUTRAS PESQUISAS..... | 137 |
| 13- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 139 |
| 14- ANEXO A..... | 143 |

LISTA DE QUADROS E TABELAS

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----------|
| QUADRO 1- RESULTADO DOS ESTUDOS SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA - UNIVERSIDADE DE MICHIGAN E OHIO..... | 37 |
| QUADRO 2- CONTÍNUO DE LIKERT - PROCESSO DE CONTROLE..... | 40 |
| QUADRO 3- CONTÍNUO DA IMATURIDADE - MATURIDADE DE ARGYRIS..... | 42 |
| QUADRO 4- TIPOS DE ESTILO DE DECISÃO EM LIDERANÇA..... | 49 |
| QUADRO 5- ESTILOS DOS LÍDERES..... | 51 |
| QUADRO 6- CATEGORIA DAS EMPRESAS..... | 85 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----------|
| TABELA 1- DISTRIBUIÇÃO DE EMPREGOS NO SETOR METAL MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL..... | 23 |
| TABELA 2- LEVANTAMENTO ECONÔMICO - VENDAS MÊS SETEMBRO DE 1996..... | 24 |
| TABELA 3- LEVANTAMENTO ECONÔMICO - FATURAMENTO E EMPREGOS MÊS DE SETEMBRO DE 1996..... | 25 |
| TABELA 4- GRADE DE EMPRESAS..... | 66 |
| TABELA 5 - NÚMERO DE GERENTES E LÍDERES SELECIONADOS..... | 67 |

RESUMO

Este trabalho identifica os reflexos das reestruturações organizacionais implantadas em empresas de pequeno, médio e grande porte, pertencentes ao setor Metal-Mecânico, de Caxias do Sul, no perfil da liderança intermediária no que se refere a sua função de elo entre o capital e o trabalho. Por meio de uma investigação de natureza qualitativa, identifica-se, numa primeira fase, a visão da direção das empresas estudadas, sobre qual o perfil técnico e gerencial desejado da liderança intermediária, no que se refere a conhecimentos, habilidades e atitudes. Numa segunda fase, são entrevistados os próprios líderes intermediários, destas empresas, com o objetivo de verificar suas percepções sobre o perfil do líder, após as reestruturações implantadas, e de comparar com as expectativas da direção das empresas. Busca-se, com isto, estabelecer o vínculo entre estas percepções e os modelos teóricos sobre liderança com a intenção de identificar com qual destas abordagens a orientação dos entrevistados mais se aproxima. Conclui-se que há reflexos neste perfil, mas não acontecem somente devido às reestruturações organizacionais, mas, também do ambiente de trabalho e do quanto a direção das empresas assimilou a necessidade desta mudança, permitindo aos líderes uma abertura para manifestações que contribuam nas decisões estratégicas da empresa.

ABSTRACT

This dissertation identifies the implications of organizational restructuring set in the Metal-Mechanical field in Caxias do Sul, on intermediate level leadership profile. By means of a quantitative investigation, it's possible to identify, at first, the view of companies' administration about the technical and management profile desired for the intermediate level leadership in terms of Knowledge, skills and attitudes. On a second stage, the intermediate level leaders themselves are interviewed, with the purpose of checking their perception about the leadership profile after the restructuring set and comparing that with the expectation of the company administration. By doing so, we have tried to establish a connection between this perception and the theoretical models of leadership, with the intention of finding out with which concept the interviewee best identifies. We have concluded that the change on this profile happen not only because of the organizational restructuring but also because of the work environment and how much the company administration understands the necessity for these changes, giving the leaders an opportunity for expressing themselves, making of this a contribution for the strategic decisions of the company.

1 - INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das relações capital - trabalho e as diferentes maneiras de interagirem foram, durante toda a história da administração, objeto de estudos.

Em muitas etapas do desenvolvimento do capitalismo, o elemento humano (trabalho) foi situado em segundo plano, como aconteceu no início da Revolução Industrial, sendo explorado como mais um artigo descartável e manuseável dos gerentes de fábricas. Em outros momentos, como no início da automação industrial, não era nem reconhecido como fundamental para o sucesso dos empreendimentos, pois só importavam os meios tecnológicos de industrialização.

Nos últimos anos, alguns modelos de administração vêm tratando as empresas como peças de engenharia, passíveis de perfectibilidade, exatidão e eficiência total, baseados exclusivamente nos controles, respaldados no poder e na autoridade, sem criarem meios que facilitasse a participação dos que não pertencem à cúpula (Handy, 1994).

A autoridade hierárquica, da maneira como tem sido conduzida, tradicionalmente, na administração ocidental, costuma evocar a obediência, ao invés de fortalecer o compromisso. Quanto mais fortemente é exercido o poder hierárquico, mais obediência traz como resultado. Todavia, nada substitui o compromisso, no que diz respeito à realização de mudanças profundas. Os seres humanos têm, em sua maioria, a tendência de querer aprender, explorar e experimentar. Mas ninguém pode obrigar uma outra pessoa a aprender, pois o aprendizado envolve profundas mudanças nas crenças e atitudes dos que estão inseridos numa organização, além de novas maneiras de pensar e agir (Senge, 1995).

As empresas hierarquizadas com centralização de poder são caracterizadas por terem em sua direção administradores que impõem suas ordens, não permitindo aos seus subordinados a participação. Surgem, como contraponto, as estruturas

descentralizadas e orgânicas, que se baseiam na participação e integração de todos, às quais Peter Drucker chamou de organizações voltadas para o conhecimento. (Bowditch e Buono, 1992)

Hoje, com o processo acelerado de globalização, a permanência nos negócios depende da velocidade e agilidade de adaptação das organizações e do poder de resposta aos desafios apresentados pelo novo contexto mundial.

Desde o momento em que os administradores das organizações se sentem ameaçados, buscam mudanças que envolvam todos que participam dessas empresas, buscando subsídios no seu ambiente interno como no externo. Segundo Bowditch e Buono:

As organizações são sistemas abertos, influenciados por uma multidão de forças e mudanças, e estão expostas a diversos fatores ambientais que influenciam a filosofia e as práticas gerenciais e organizacionais. Dentre estas mudanças salientam-se mudanças econômicas e tecnológicas, que criam tensões entre os interessados na organização, as pressões crescentes da concorrência estrangeira, bem como um mercado emergente efetivamente global (Bowditch e Buono, 1992, p. 161).

Muitas iniciativas tomadas pela alta direção das empresas, por impulsos ou modismos, causam efeitos colaterais e acabam levando as organizações a não responderem adequadamente. Em busca destas reações rápidas, surgem as reestruturações nas áreas de processo e de comando, como o *downsizing*, a reengenharia e outros projetos de redução de custos que, ao serem implementados sem planejamento adequado têm como efeito aumentar o medo, a desconfiança e a competitividade interna, bem como reduzir a cooperação e a colaboração, prejudicando o desempenho e a produtividade. Tais reações bruscas não desencadeiam a imaginação e as emoções das pessoas nem aumentam sua capacidade de buscar visões sinceramente compartilhadas (Senge, 1995).

Todo esse ambiente instável e imprevisível alertou as organizações para busca de uma nova forma de gerenciamento, que procura de todas as maneiras um entrosamento maior entre patrões e empregados, buscando com isto maior envolvimento da força de trabalho nas decisões das empresas e a permanência da organização no cenário econômico atual (Ferraz et al., 1995).

Esse conceito de trabalho mostrou uma nova forma de relacionamento entre as organizações e os indivíduos que trabalham nela: a necessidade de as organizações implementarem processos participativos de trabalho, procurando utilizar ao máximo a capacidade e o potencial que o ser humano tem para ser criativo e enfrentar os desafios.

A linguagem emergente das organizações, atualmente, consiste em 'adhocracia', aliança, equipe, delegação de poderes e espaço para iniciativa. As palavras-chave são alternativas, não planos rígidos, que sejam passíveis de serem implantados, em lugar de planos perfeitos mas que não tenham possibilidade de aplicação, envolvimento de todos os participantes no processo de decisão em vez de obediência a chefia pura e simples sem nenhuma interferência construtiva por parte dos funcionários. (Handy, 1994).

Essa linguagem possibilita os administradores fugirem do modelo tradicional, com métodos de controle unilaterais, de dependência e de atitude submissa para se aproximarem dos conceitos e da busca da participação e comprometimento de todos (Beer, 1988; Hall e Goodale, 1978; Tichy, 1986).

Há uma nova forma de se trabalhar em cooperação com os funcionários, que deixam de ser encarados como elementos que podem ser descartados ou contratados a qualquer momento para realizarem tarefas repetitivas e enfadonhas. Eles passam a ter um papel participativo no desenvolvimento e na busca da atualização contínua das organizações, baseando-se em seus conhecimentos e habilidades, intercomunicando experiências com outros profissionais e realizando treinamento tanto nas áreas de especialização para o trabalho como, também, de relações entre pessoas. Paralelamente a isto, surgem tecnologias na área de comunicação que proporcionam o acesso às mais diversas informações, quer do ambiente interno quer do externo, possibilitando que os administradores e seus colaboradores tomem decisões com maior velocidade e agilidade.

Seguindo essa ótica da participação de todos, surge a necessidade de um profissional que faça o elo entre a vontade e o interesse do capital, ou seja, dos representantes da direção da empresa, com quem irá traduzir esta vontade em resultados, ou seja, todo o corpo de profissionais que atuam na organização. Nesta busca de novas soluções e resultados procurando novas oportunidades para que a organização se mantenha viva no mercado, destacam-se os líderes intermediários, profissionais que deverão tomar para si a missão de orientar, coordenar e dirigir as informações e ações dos potenciais humanos existentes internamente nas organizações em busca de soluções criativas e efetivas.

Esses líderes, devido às transições pelas quais as organizações estão passando, estão tendo que se adaptar a uma nova realidade em que, além de assumirem outros papéis e maiores responsabilidades, pelo achatamento hierárquico, estão sendo chamados a carregar a bandeira da integração e da motivação do grupo, buscando os resultados esperados perante os novos desafios, evitando a morte prematura do grupo ou da organização.

As mudanças no ambiente organizacional revelam a necessidade de os líderes estarem prontos para o próximo século. Alguns chegarão a ele cautelosos, agarrados ao antigo, com medo do novo; outros saltarão rumo ao desconhecido e apostarão no destino. O que se sabe, de antemão, é que todas as ferramentas, que estão sendo utilizadas, neste momento, poderão abrir caminho a novas maneiras de pensar, de olhar o futuro.

O interesse principal deste estudo é verificar como esses líderes intermediário, foram preparados ou estão se preparando para enfrentar o desafio, como as suas atitudes estão repercutindo nas suas relações com o grupo, como estão se sentindo diante de suas novas atribuições e como se desenvolveu o processo de transição no qual foram envolvidos e levados a desempenhar o novo papel. Ao tomarem o lugar e a responsabilidade de outros gerentes, foi lhes atribuído a tarefa de serem ágeis e velozes no campo do aprendizado de suas novas funções sob constante pressão de terem que acertar, mas, também, com a satisfação por terem sido escolhidos para tal tarefa.

Os líderes do futuro não podem mais fugir da realidade e se isolarem no seu ambiente. Necessitam buscar maior entrosamento entre todas as forças que regem as organizações. Não é apenas uma opção em um universo cada vez menos delimitado de organizações sem fronteiras, orientadas pela 'força do cliente': o fato é que as pessoas, cada vez mais, podem evitar o monopólio de informações e das tecnologias, visitando o mundo em busca de melhores produtos e serviços. Em suma, os líderes do passado, quase sempre, levantaram muros. Agora, precisam destruí-los e substituí-los por pontes (Kanter, 1995).

Neste trabalho, buscamos coletar subsídios nas diferentes abordagens sobre liderança, com o intuito de aproximar estes conceitos à nossa realidade. Pretendemos verificar se os dirigentes das organizações conduziram o processo com sabedoria e harmonia entre os integrantes da organização e seus setores de trabalho, e quais são as novas habilidades que serão exigidas deste novo líder. Da mesma forma, iremos procurar verificar como os líderes perceberam o que seus comandados estão sentindo, em relação às suas novas atitudes, principalmente, no que se refere à sua responsabilidade de manter a moral e a produtividade mesmo em épocas de transição. Percebendo que estas mudanças estão sendo sentidas nas organizações e empresas, pertencentes ao parque industrial de Caxias do Sul, foi escolhido como setor de análise o ramo metal - mecânico (indústrias metalúrgicas de bens de capital e indústrias metalúrgicas de bens de consumo). Este setor responde por, aproximadamente, 71% dos empregos nas indústrias e corresponde a 40% das empresas industriais de Caxias do Sul.

Tais números revelam esse setor de atividade como um bom cenário para este estudo, visto que abrange a grande maioria dos trabalhadores e das empresas da região.

2 - PROBLEMA DE PESQUISA

Como as reestruturações ocorridas nas organizações em busca da competitividade, tais como “downsizing”, reengenharia e outros programas,

repercutiram no perfil da liderança intermediária em sua função de ligação entre o capital e o trabalho?

3- OBJETIVOS

3.1 - OBJETIVO GERAL

Identificar se o “downsizing” , a reengenharia e outros programas para redução de custos, decorrentes das reestruturações das empresas, interferiram no perfil da liderança intermediária em sua forma de agir como elo entre capital e trabalho.

3.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar o quanto o líder estava preparado e como foram percebidas por ele as mudanças exigidas em seu perfil de comando, devido às transformações ocorridas no ambiente interno e externo das organizações.

Identificar quais os métodos de capacitação desenvolvidos nas organizações, para que o líder se adaptasse às exigências de reestruturação.

Identificar se o líder intermediário percebe receptividade de seus comandados às novas maneiras de conduzir o processo de liderança no ambiente de mudanças.

4 - JUSTIFICATIVA

As empresas nacionais vêm desenvolvendo esforços crescentes para vencer desafios da competitividade num contexto de mercado globalizado, o que vem exigindo mudança completa nos métodos de gerenciamento.

Antes, a disputa de mercado era entre empresas regionais ou nacionais, que compartilhavam de um mesmo ambiente econômico e social. Com a abertura de mercado, as empresas passavam a enfrentar a concorrência de organizações instaladas em países que desenvolvem tecnologias avançadas e competitivas ou em países em que a mão-de-obra é explorada ao máximo, permitindo, em ambos os casos, uma redução de custo e vantagens em relação à empresa nacional.

Todos esses competidores internacionais vêm tirando proveito das proteções legais e cambiais, de subsídios importantes para redução de seus custos, da abertura de mercado pela globalização e da possibilidade de utilizarem todo e qualquer tipo de tecnologia para alcançar preços extremamente competitivos .

Além da disputa de preços, ocorre a invasão de mercados que, antigamente, eram sólidos e intocáveis para as empresas nacionais.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), as mudanças aconteceram em razão de quatro forças básicas, que transformaram o mundo em um lugar menos seguro para as empresas tradicionais. A primeira é de que muitas delas estavam protegidas da competição por regulamentação de mercado. Esta proteção está desaparecendo: em parte, por causa da tecnologia eletrônica e microeletrônica, baseada em *hardware's* automatizados e *software's* sofisticados, que eliminaram fronteiras e reduziram as distâncias entre as empresas, como também proporcionaram ganhos de qualidade nos produtos dos concorrentes não tradicionais.

A segunda força é a desregulamentação na radiodifusão, que põe à disposição de todos informações internacionais quase que ao mesmo instante em que elas acontecem; nos serviços financeiros, que abrem suas portas para investimentos estrangeiros, proporcionando com isto um consórcio mundial de valores; nas telecomunicações, que permitem a todos contatar com o mundo em apenas alguns instantes; e nas companhias aéreas, que criam, a todo o momento, novas rotas que permitem a todos o acesso ao mundo global.

A terceira é a globalização, que trouxe concorrentes com novas habilidades e capacidades, possibilitando, também, que empresas se aliem umas às outras em busca de competitividade.

Em quarto lugar, há uma nova geração de consumidores que está aberta às novidades e não têm a mesma lealdade aos antigos fornecedores da geração anterior.

Essa nova condição de mercado traz à tona uma questão importante e decisiva na guerra da competição, já que todos os recursos que levam à maior produtividade das empresas estão, como descrito antes, à disposição de quem deseja alcançá-los. O diferencial está concentrado nos trabalhadores das organizações.

Nesse novo mundo, as empresas se preocuparam inicialmente com o *hardware*, ou seja, com o investimento em máquinas e equipamentos que se modernizaram, superando a cada instante a capacidade produtiva anterior.

Esses investimentos trouxeram um avanço enorme e rápido para as empresas, provocando a necessidade de criação de sistemas integrados que possibilitassem a aglutinação e o gerenciamento de todas estas novas variáveis. Isto provocou o desenvolvimento e a introdução nas organizações de *software's* sofisticados e, cada vez mais avançados, pela velocidade de desenvolvimento da tecnologia.

Esses dois elementos da tecnologia que determinam a estrutura de competição entre as organizações estão se tornando mais acessíveis, perdendo o status de elementos diferenciais, pois, com o avanço dos meios de comunicação e da globalização das negociações entre países, todos têm possibilidade de acesso a estas tecnologias. Deste modo, retornamos à questão da necessidade da obtenção de um diferencial que torne as organizações mais competitivas.

Hamel e Prahalad (1995) encontraram empresas que apresentavam resultados melhores que outras e que, muitas vezes, possuíam menor estrutura e recursos limitados. As diferenças de mercado não poderiam ser explicadas por diferenças incrementais na eficácia operacional nem por fatores institucionais, como o custo da mão-de-obra ou do capital. Nenhuma comparação estatística entre estruturas de custo poderia ser responsável pela aparente capacidade que certas empresas têm de inventar, constantemente, novas formas de fazer mais com menos. O que poderia ser responsável por esta eficácia de recursos?

Surge, então, o *humanware*, como o terceiro elemento do avanço da tecnologia no mundo dos negócios, ou seja, o ser humano, aquele que orchestra, que utiliza, que desempenha, que vai possibilitar a integração dos dois outros sistemas.

Questionamos, então, se não serão as pessoas que representarão o algo mais que possibilitará uma empresa a ter sucesso?

No entanto, muitos dos projetos de reestruturação das organizações se baseiam, exclusivamente, em reduções de custo, deixando de lado a possibilidade de participação das pessoas no processo decisório e de solução dos problemas.

Os resultados inevitáveis do *downsizing*, da reengenharia e de outros programas é o declínio do moral dos funcionários. Os funcionários têm dificuldade em se confrontar com todo o discurso sobre a importância do capital humano, acompanhado de cortes, muitas vezes, indiscriminados. O discurso é que os funcionários são o patrimônio mais valioso da empresa, porém, o que eles percebem é que são o patrimônio mais descartável (Hamel e Prahalad, 1995).

Essas reestruturações estão sendo causadas pela mudança das exigências do mercado consumidor, que está procurando um atendimento mais personalizado, qualificado e veloz, pelo avanço da tecnologia que apresenta uma novidade a cada instante ou pelas novas formas de gestão, que procuram maior rendimento e competitividade.

Com a abertura das nossas fronteiras para praticamente todo e qualquer tipo de concorrente, as empresas se sentiram ameaçadas e iniciaram um processo de mudanças. Inicialmente, em razão da perda de mercado, devido aos preços elevados do produto nacional, as empresas centraram suas decisões na redução de custos, o que, conseqüentemente, atingiu a mão-de-obra direta. Não sendo isto suficiente, iniciaram o processo de redução de camadas hierárquicas, mudanças

violentas de processo, redução e paralisação de investimentos que provocaram a demissão e a substituição de cargos de chefias e de lideranças dentro da organização. Para que todo este processo tivesse suporte, evitando que as empresas perdessem sua participação no mercado, as chefias restantes tiveram de assumir maiores responsabilidades, passando a desempenhar múltiplos papéis dentro da organização.

Como isso aconteceu com muita rapidez, muitos líderes não tiveram a oportunidade de ser treinados nos novos cargos, nem mesmo foi-lhes facilitado um período para adaptação. Muitos se sentiram homenageados por terem sido escolhidos para tal desafio, mas outros, conforme foi possível constatar nas entrevistas, sentiram-se acanhados em relatar suas dificuldades ao assumir novos cargos e tarefas, pois poderiam ser considerados inaptos para a função, sofrendo o mesmo destino de seus companheiros, perdendo o seu emprego.

Essas dificuldades de comunicação e as incertezas geradas no processo de mudança estão provocando nas organizações uma instabilidade nas relações que ultrapassam, muitas vezes, a relação entre os líderes e a alta administração, refletindo diretamente no comportamento dos funcionários, que formam a base da pirâmide.

Dentro de tal contexto de instabilidade interna, há necessidade de promover a integração entre os detentores do capital e seus colaboradores, para que juntos possam superar as adversidades do mercado, mantendo a atividade da organização

.

A busca desse relacionamento, que procura o trabalho e a integração entre as diferentes escalas hierárquicas da organização, pressupõe um importantíssimo papel dos líderes intermediários: o de constituírem um elo entre o capital e o trabalho.

Estes questionamentos, em relação ao perfil adotado pelo líder intermediário, após as reestruturações internas, é que iremos adotar no decorrer deste trabalho, com uma investigação junto ao Setor Metal Mecânico de Caxias do Sul.

5- SETOR METAL MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL

O setor metal mecânico de Caxias do Sul é composto de, aproximadamente, 1380 indústrias que faturaram, no primeiro semestre de 1996, a quantia de R\$ 980.879.000,00, 21% a menos do que no mesmo período do ano de 1995, mostrando-se afetadas pela competição do mercado. Este setor emprega cerca de 15200 pessoas, que recebem, em média, um salário de R\$ 691,11, conforme a Tabela 1.

TABELA 1- DISTRIBUIÇÃO DE EMPREGOS NO SETOR METAL MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL

| NÚMERO DE EMPREGADOS | NÚMERO DE INDÚSTRIAS | % SOBRE O NÚMERO TOTAL DE INDÚSTRIAS | EMPREGOS | % SOBRE O NÚMERO TOTAL DE EMPREGOS |
|-----------------------------|-----------------------------|---|-----------------|---|
| 0 a 20 | 1.231 | 89,20 | 2.084 | 13,70 |
| 20 A 100 | 97 | 7,03 | 3.220 | 21,18 |
| 100 A 500 | 42 | 3,05 | 2.291 | 15,07 |
| + de 500 | 10 | 0,72 | 7.605 | 50,05 |
| TOTAL | 1.380 | 100,00 | 15.200 | 100,00 |

(Fonte: Sindicato das Indústrias Metal Mecânica e Materiais Elétricos - Caxias do Sul)

Observa-se que a expressiva maioria de 89% das indústrias desse setor é constituída por microempresas (1.231), que empregam apenas 13,7% do total de trabalhadores ocupados no setor. As que possuem mais de 100 empregados são responsáveis por 65% dos empregos, concentrados em 52 empresas.

Segundo informações da Diretoria de Economia e Estatística, da Câmara de Indústria e Comércio, de Caxias do Sul, esse setor de atividade apresenta os seguintes indicadores sobre vendas e faturamentos obtidos no período, divididos por ramo de atividade, segundo as Tabelas 2 e 3.

TABELA 2 - LEVANTAMENTO ECONÔMICO - VENDAS MÊS SETEMBRO 1996

| SETOR INDUSTRIAL | CRESCIMENTO SOBRE MÊS ANTERIOR | CRESCIMENTO NO ANO | CRESCIMENTO NOS 12 MESES | MERCADO INTERNO | | EXPORTAÇÕES |
|----------------------|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------|-------------|-------------|
| | | | | EST. | F/EST. | |
| IND. ALIMENTAÇÃO | (7,95) | (2,32) | (0,72) | 71,9 | 28,0 | 0,00 |
| IND. FIAÇÃO E TEC. | 0,53 | (12,68) | (20,33) | 19,0 | 78,3 | 2,64 |
| IND. MADEIRA E MOB. | (6,03) | (9,29) | (11,39) | 25,8 | 67,1 | 7,02 |
| IND. MAT. PLÁSTICO | (12,69) | (35,67) | (30,00) | 39,7 | 57,4 | 2,85 |
| IND. METAL E B. CAP. | (6,40) | (23,02) | (23,66) | 16,3 | 71,2 | 12,47 |
| IND. METAL E B. CONS | (17,11) | 3,47 | 0,33 | 19,3 | 74,7 | 5,99 |
| IND. GERAL | (8,50) | (14,14) | (15,14) | 26,7 | 65,9 | 7,29 |

(Fonte: Sindicato das Indústrias Metal Mecânica e Materiais Elétricos - Caxias do Sul)

A Tabela 2 mostra que o setor industrial denominado de Metal Mecânico, apresentou uma queda de vendas superior a 20% dentro do ano, e que, como reflexo disto, houve diminuição de empregos no mesmo período .

**TABELA 3 - LEVANTAMENTO ECONÔMICO - FATURAMENTO E EMPREGOS
MÊS DE SETEMBRO 1996**

| SETOR INDUSTRIAL | % SOBRE FATURAM. C/ ENCARGOS | FATURAM. MÉDIO P/ EMPREGADO R\$ | CUSTO MÉDIO P/ EMPREGADO R\$ | N. EMPREGOS MÉDIA MÊS ANO ANTERIOR | N. EMPREGOS MÉDIA MÊS ANO ATUAL | CRESCIMENTO |
|-----------------------|---------------------------------------|--|---------------------------------------|--|--|-------------|
| IND. ALIMENTAÇÃO | 22,15 | 4.324,61 | 469,62 | 664 | 622 | (6,33) |
| IND. FIAÇÃO E TEC. | 19,77 | 4.993,34 | 484,07 | 2.243 | 1.979 | (11,77) |
| IND. MADEIRA E MOB. | 30,11 | 3.663,91 | 540,80 | 1.254 | 1.237 | (1,36) |
| IND. MAT. PLÁSTICO | 20,07 | 7.986,58 | 785,68 | 555 | 540 | (2,70) |
| IND. METAL E B. CAP. | 22,52 | 6.592,84 | 728,06 | 11.983 | 11.255 | (6,08) |
| IND. METAL E B. CONS. | 21,20 | 5.994,76 | 622,63 | 3.986 | 3.943 | (1,08) |
| IND. GERAL | 22,30 | 5.916,21 | 639,33 | 20.685 | 19.576 | (5,01) |

(Fonte: Sindicato das Indústrias Metal Mecânica e Materiais Elétricos - Caxias do Sul)

Os dados da Tabela 3 mostram indícios de reestruturações dentro desta área de atividade, pois todas as organizações passaram por uma diminuição de mão-de-obra direta em busca da redução de custos, mostradas pelos índices de crescimento do número médio mês de empregos, que é negativo, em relação ao ano anterior.

O que se observa, analisando as informações contidas na Tabela 2 é que o setor Metal Mecânico (5ª e 6ª linhas da tabela) busca na exportação uma forma alternativa de ganhos, exportando 18,46% de sua produção, e que, ao mesmo tempo, por sofrer forte queda nas vendas, conforme a tabela 2, busca reduzir custos, diminuindo o seu quadro de funcionários em todos os níveis hierárquicos. Mas o que as organizações querem, além da redução de custos?

É possível questionar, com base nas decisões tomadas, se as empresas e os líderes, remanescentes do processo de redução do quadro de funcionários, estavam

preparados e treinados para enfrentarem uma reorganização de tal proporção, sentindo-se seguros para o novo desafio.

Por fim, questionamos se as empresas, representadas pelos seus dirigentes, líderes e colaboradores, perceberam a necessidade de uma mudança no perfil de comando em busca de superarem a crise com novos desafios num processo criativo e participativo.

Essas questões e hipóteses de trabalho devem ser elucidadas, no decorrer da pesquisa, verificando se a diferença neste novo mundo globalizado está no tratamento e na participação construtiva das pessoas ou se as empresas concentrar-se-ão para enfrentar a crise, apenas, com metodologias e tecnologias nas áreas de *hardware's* e *software's*.

6 - REFERENCIAL TEÓRICO

Devido à influência de várias escolas de administração, hoje, encontramos uma diversidade muito grande nos métodos aplicados para gerir os negócios e as relações entre os homens. O relacionamento entre empresa e empregado varia, conforme a evolução da tecnologia e da sociedade.

As empresas, após se organizarem como geradoras de recursos, evoluíram no que diz respeito aos métodos aplicados para melhorar os rendimentos e os ganhos, bem como no tratamento dado ao ser humano, principalmente, no que se refere aos incentivos, à motivação e às formas de liderança.

Até o Século XIX, o homem dependia do que a terra lhe trazia de frutos, dependendo dela para tudo. Seu ambiente era a fazenda-lar, na qual trabalhava na agricultura e no artesanato para confecção de roupas e utensílios de primeira necessidade. Os patrões ou mestres representavam a figura do dirigente que mantinha um controle total sobre o trabalho do indivíduo e, também, de seu comportamento e vida social.

Nessa sociedade, a classe governante tinha uma percepção do trabalho como algo abaixo de sua dignidade, algo a ser realizado por escravos e cidadãos “ *pouco respeitáveis*” (Bowditch e Buono, 1992).

Esse sistema de trabalho, e sua relação com o capital, sofreu modificação com a industrialização, desenvolvendo um novo tipo de sociedade, baseada em

uma nova forma de ganho de capital. Simultaneamente, surgem as indústrias e uma nova classe social: a classe operária.

A estrutura do ambiente de trabalho, conseqüentemente, modifica-se: o homem sai do campo e vai para dentro das fábricas, a característica agrícola e artesanal do trabalho passa para a manufatura de produtos em grande quantidade, auxiliados por máquinas e equipamentos. Junto com a industrialização e decorrente dela, mudam os sistemas de administração dos negócios como, também, dos que possibilitam estes negócios: os operários.

6.1 - O PROCESSO DE LIDERANÇA

6.1.1- Movimento da administração científica

Taylor (1912), acreditava que todas as organizações, para obterem resultados positivos, deveriam desenvolver uma técnica de trabalho. Tinham de selecionar e desenvolver cientificamente os seus funcionários, para que eles atingissem as performances desejadas e se tornassem de primeira classe; deveria haver uma conciliação entre técnica de trabalho e seleção de pessoal, e, também, uma cooperação entre administração e trabalhadores (Bowditch e Buono, 1992).

Para Taylor e os que aceitavam suas idéias, a especialização tinha importância vital para a organização, pois quanto melhor o método e as técnicas de trabalho empregado, maior seria o resultado em relação à produção e à produtividade. Isto significava que os homens deveriam ser manipulados por seus líderes como instrumentos ou máquinas (Bowditch e Buono, 1992).

O líder, nessa época, passou a ter o papel de impor e estabelecer os critérios de trabalho aos seus comandados para que eles pudessem atingir os objetivos estipulados pelas organizações. Seu foco principal passou a ser a necessidade da organização em detrimento da dos indivíduos.

6.1.2 - Movimento de relações humanas

Os conceitos de relação humana foram questionados por teóricos como Barnard (1938) e Mayo (1933), pois acreditavam que as organizações eram conduzidas por pessoas e que os seus resultados dependiam da cooperação de todos na busca de objetivos comuns. Para que isto fosse alcançado, as organizações deveriam apostar na comunicação entre os indivíduos, traçar objetivos comuns para o grupo e para a organização e não para indivíduos, em separados. Deveriam incentivar a busca da lealdade ao sistema e à organização, a fim de que todos passassem a defendê-la com responsabilidade. Sustentavam que, além de encontrar os melhores métodos e técnicas de produção, os líderes deveriam se preocupar com as necessidades e problemas do homem.

Essa nova perspectiva foi denominada Teoria das Relações Humanas, segundo a qual a função do líder era facilitar a realização cooperativa de objetivos pelos seguidores, ao mesmo tempo em que deveria dar oportunidade para seu desenvolvimento e crescimento pessoal. O foco principal estava nas necessidades individuais e não nas necessidades da organização (Hersey e Blanchard, 1977).

As teorias de Administração Científica e as de Relações Humanas mostraram, portanto, duas formas de liderança possível. Uma, mais autoritária, que impunha aos seguidores o que deveriam fazer e como fazê-lo, voltada para a execução da tarefa

e, outra, mais democrática, que compartilhava suas responsabilidades com os seguidores e se caracteriza por sua preocupação com a relação.

6.1.3 - Hierarquia das necessidades

Para entender o porquê de as pessoas se motivarem, se por incentivos espontâneos ou necessidade pessoal, é importante a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943), que considerou ser uma necessidade não satisfeita causadora de tensões internas no homem, motivando-o a buscar maneiras de satisfazê-las

Maslow (1943) procurou mostrar que, embora o ser humano sempre buscasse uma forma de suprir suas necessidades, após fazê-lo, não havia garantias de que motivar-se-ia para novos esforços em relação elas, mas emergiriam novos fatores que provocariam novas necessidades a serem saciadas. A satisfação das necessidades primárias não produz uma satisfação plena; mas é ponto de partida para manifestação de uma nova série de necessidades.

Quando descreveu as necessidades humanas, Maslow buscou hierarquizá-las. Segundo ele, o homem tem, como motivo primeiro, as necessidades fisiológicas e de segurança, ou seja, as necessidades básicas para manter a vida; posteriormente, manifestam-se as sociais de afetividade, participação, o pertencer a grupos e, principalmente, ser aceito por eles. Em outra escala, expressa-se a de estima, na qual o indivíduo busca o reconhecimento do grupo, para tornar real a sua autovalorização e, finalmente, a necessidade de auto-realização, que busca tornar o homem um ser completo.

Maslow acreditava que não havia uma distinção e linhas divisórias bem definidas entre uma e outra necessidade e que para o ser humano, quando satisfeita uma delas, não a teria mais como elemento da motivação.

Toda sua teoria permanece aberta a especulações, pois há indagações sobre se ela se aplica a todos os indivíduos, se todos têm a mesma hierarquia de necessidades, ou se várias necessidades não podem ser satisfeitas ao mesmo tempo, ou se, mesmo sem ser alcançada a satisfação de uma necessidade primária, o indivíduo buscase a satisfação de outra, considerada em um estágio superior.

Hoje, a evidência científica apenas demonstra que, à medida que as necessidades primárias são satisfeitas, as secundárias - como as afetivas, de estima e de auto-realização - aparecem como fontes ativas de motivação. Mas não existe nenhuma prova conclusiva de que elas entrem em operação em alguma seqüência consistente, que tenham de obedecer a uma hierarquia, como afirmava Maslow, mas, sim, que podem acontecer, conforme as necessidades apresentadas pelo indivíduo, naquele momento (Hampton, 1980).

6.1.4 - Motivação e higiene

Seguindo a mesma linha de pensamento, Herzberg (1959) classifica a teoria das necessidades humanas em duas outras categorias que influenciam diferentemente o comportamento humano. A primeira delas diz respeito aos fatores higiênicos, extrínsecos, relacionados com o ambiente em que a pessoa desenvolve suas atividades e que se traduzem em motivação, mas que não podem ser dominados pelas pessoas, pois o seu controle pertence ao meio. Estes fatores

higiênicos, como não podem ser conduzidos pelo indivíduo, passam a ter um papel de apenas evitar a insatisfação.

A segunda categoria diz respeito aos fatores motivadores e é considerada intrínseca; ela retrata o sentimento do indivíduo em relação à sua ascensão individual, reconhecimento, auto-realização, que dependem de seu desempenho e controle para acontecer. Portanto, os fatores individuais, neste estágio, permanecem e provocam motivação.

Os fatores higiênicos são traduzidos como ações que interferem no ambiente de trabalho, ou seja, ações que mexem com os programas de administração da empresa, com as condições de trabalho, com a remuneração e com a segurança dos liderados. Os fatores motivadores interferem diretamente no trabalho e, com a realização do indivíduo como profissional, o reconhecimento de seus atos e atitudes, com o desafio das tarefas, com a responsabilidade imposta ao liderado e com o seu crescimento pessoal como indivíduo e como profissional (Hersey e Blanchard, 1977).

Seguindo essa concepção, os líderes podem avaliar e direcionar suas ações em busca de maior satisfação pessoal de seus subordinados, possibilitando a execução de tarefas que usem todas as suas potencialidades, com maior responsabilidade, e permitindo um crescimento profissional e pessoal, motivando-os para o trabalho e para a tarefa. Da mesma forma, podem interferir no ambiente para que ele se apresente de forma satisfatória, possibilitando ao liderado melhores condições para exercer suas tarefas com satisfação.

6.1.5 - Teoria X e Y

Outra teoria analisada, e que consiste em algo que poderá determinar satisfação, ou não, é a posição do líder perante o grupo. Nesta linha, temos os estudos de McGregor (1960) e sua teoria X e Y, na qual utilizava aspectos das opiniões de Taylor quando admite ser o homem como sendo preguiçoso por natureza, sem ambição, dependente e incapaz de manter o autocontrole. Seguindo estes conceitos, descreve a teoria X, na qual o estilo tende a ser rígido, duro, autocrático, limitando as pessoas a trabalharem em ritmos e padrões previamente determinados e planejados, não se importando com o que pensam ou com suas vontades.

A teoria X supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não assume responsabilidades, e deseja segurança, acima de tudo, e que, mais ainda, são motivadas por dinheiro, vantagens no emprego e ameaça de castigo.

Em contrapartida, na teoria Y, os liderados se caracterizam pelo respeito à capacidade humana de assumir responsabilidades, de dirigir os seus comportamentos e de buscar a plenitude dos objetivos da organização. Nela é possível observar um homem que acredita no trabalho com prazer, com criatividade e na busca de soluções de problemas.

O administrador que aceitar os conceitos da natureza humana, dada pela teoria Y, usualmente, não estrutura, não controla e nem supervisiona, rigorosamente o seu subordinado no ambiente de trabalho. Em lugar disto, busca ajudá-lo em seu processo de amadurecimento, de independência e autocontrole.

As atitudes tomadas pelo líder, na relação com os seus subordinados, podem se alterar conforme as mudanças de condições ocorridas no trabalho, as quais podem se fortalecer ou tomar rumos diferentes.

6.1.6 - Teoria dos condicionamentos e esforços operantes

Segundo Skinner (1938), outro fator que pode modificar o comportamento humano é o ambiente em que ele vive. Ao explorar o seu ambiente e verificar que as suas atitudes recebem reforços positivos ou negativos de seu líder, a pessoa tende a repeti-las ou abandoná-las, conforme sua avaliação das recompensas. Portanto, para que haja motivação dos subordinados é necessário que o líder identifique as suas necessidades e ofereça as recompensas apropriadas. Normalmente, esta teoria é aplicada em mudanças de comportamento organizacional, pela gerência de desempenho, adquirindo e promovendo certos comportamentos preferidos e extinguindo os comportamentos indesejáveis.

Todas as teorias desenvolvidas sobre motivação e liderança têm como foco funcionários, administradores e o contexto organizacional. A maneira como ocorre a interação entre as pessoas e a organização baseia-se num senso permanente de reciprocidade e influência mútua. A maneira como a organização trata os indivíduos, os tipos de estrutura de poder, a autoridade utilizada, as normas e valores das empresas ao atuarem, simultaneamente, afeta os motivos e o comportamento dos funcionários. A forma como os funcionários apresentarão os seus resultados, em relação às metas estabelecidas, fundamenta-se em condições básicas: até que ponto as expectativas das pessoas coincidem com as expectativas da organização; até que ponto o que as pessoas acham que deveriam ter como recompensa por

seus feitos coincide com o que e quanto as empresas pensam em retribuir por estes mesmos feitos (Schein, 1982).

6.1.7 - Teoria dos traços

A teoria dos traços enfoca as qualidades pessoais, físicas, mentais e culturais dos líderes. Tenta mostrar que algumas características positivas relacionadas a liderança eficaz possam nascer com o líder e sirvam como aspectos a serem observados e seguidos pelos comandados (Brayman, 1992).

Tipo físico, como altura, peso, porte, aparência e idade, características, como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento, aspectos da personalidade como, moderação, introversão, extroversão, dominância, autoconfiança, sensibilidade, entre outros são interpretados como elementos que destacam e diferenciam os líderes de seus seguidores.

O estudo da teoria dos traços recebeu críticas, pois tinha uma base científica simplista e pouco fundamentada, principalmente, por ter sido baseado em experiências com crianças, as quais não expressam a maneira adulta de enfrentar determinados obstáculos (House, 1971).

Para Bergamini (1994), aos estudiosos da teoria dos traços não ocorreu correlacionar essas características a outros aspectos, tais como eficácia no processo de liderança ou a outras condições circunstanciais que poderiam estar interferindo no processo.

Essa abordagem ficou abandonada, por um longo período, devido ao seu descrédito científico e renasceu, em meados dos anos 80, com pesquisas de traços

relacionados à eficácia e ao sucesso em situações organizacionais específicas, destacando-se a atuação de líderes fortes e corporativos que compartilhavam os valores e a missão da empresa com seus subordinados (Bowditch e Buono, 1992).

6.1.8 - Teoria comportamental e funcional

Lippitt e White (1947) enfatizaram os padrões e estilo de comportamento utilizado pelos líderes nas mais diversas situações. Aplicaram esta teoria em pequenos grupos, sendo avaliados os efeitos de três diferentes estilos de liderança sobre a satisfação e o desempenho do grupo. Verificaram os estilos tipo Autocrático (liderança pelo comando), Democrático (liderança pela geração de idéias e tomada de decisão pelo grupo) e “*laissez-faire*” (liderança pela participação mínima do líder e liberdade total ao grupo).

A avaliação dessa experiência demonstra que os líderes autocráticos conseguiram que seus grupos produzissem mais por uma pequena diferença; os democráticos apresentaram resultados com alta qualidade e com um nível maior de satisfação dos seus integrantes. O grupo que foi comandado por líderes, que adotavam o estilo “*laissez-faire*”, teve resultados piores em quantidade, qualidade e satisfação dos integrantes.

6.1.9 - Estudos das universidades de Ohio e Michigam

Na mesma linha de avaliação do comportamento do líder, a qual determinava os estilos de liderança, surgiram estudos nas Universidades de Michigan (Likert, 1971) e Ohio (Fleishman, Harris e Brutt, 1955; Stogdill, 1975 e Yukl, 1989, que se aprofundaram nos aspectos comportamentais da liderança.

Ambos os estudos (Michigan e Ohio) geraram resultados semelhantes e avaliaram as orientações dadas pelos líderes: uma delas, baseada na forma que conduziam a tarefa (produção) e outra na forma que conduziam a relação com as pessoas (subordinados). Comparando-se os dois estudos, apresentamos aspectos, como demonstra o Quadro 1.

QUADRO 1 - RESULTADOS DOS ESTUDOS SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA, UNIVERSIDADES DE MICHIGAN E OHIO

| | | |
|---|---|--|
| DIMENSÃO COMPORTAMENTO - Visão da Universidade de Michigan | líderes voltados às tarefas. | líderes voltados às pessoas. |
| DIMENSÃO COMPORTAMENTO - Visão da Universidade de Ohio | líderes voltados para estrutura; o líder define o seu próprio papel e o papel de seus subordinados em relação ao cumprimento dos objetivos. | Líderes voltados para consideração; líder age de maneira amigável e oferece apoio, mostrando preocupação pelo subordinado, procurando o seu bem estar. |
| ORIENTAÇÃO DO LÍDER | produção. | subordinados. |
| ESTILO DO LÍDER | autocrático. | democrático. |
| MODOS DE AGIR | os líderes dizem aos subordinados o que fazer. | os líderes se concentram na satisfação, nas necessidades interpessoais e conforto geral. |

- Pesquisadores : Michigan - Rensis Likert (1971)

Ohio - Fleishman, Harris e Brutt (1955), Stogdill (1975) e Yukl (1989)

Os resultados dos estudos salientam os líderes voltados à produção e à tarefa, pois tinham tendência a dizer a seus subordinados o que fazer e como fazer. Os líderes, preocupados com o que pensavam os seus subordinados sobre suas

ações, concentravam-se na satisfação e bem-estar do grupo. Isto indica que deveria haver um equilíbrio entre os dois estilos, pois nenhum deles trazia resultados ótimos para a organização em busca de um gerenciamento eficaz, e que outros fatores situacionais deveriam ser levados em consideração para que se determinasse o melhor estilo. *“Todas as pesquisas em torno das características pessoais dos líderes tenderam a um estudo para descrever o que um bom líder deveria ser do que realmente ele era” (Bergaminl, 1994, p. 32).*

6.1.10 - Teoria da motivação dos líderes

Segundo o mesmo enfoque da Teoria dos Traços, McClelland (1975) procura uma forma dinâmica para detectar as maneiras usadas mais freqüentemente pelos líderes em suas ações. Aplicou um teste mais elaborado, intitulado teste projetivo TAT - *Tematical Aperception Test* - mediante o qual avaliou os sentimentos e as expectativas dos indivíduos por meio de histórias que relatavam o que estaria ocorrendo com personagens retratados em quadros com temas ambíguos. Nos relatos das situações passadas pelos personagens, eram traduzidas as vontades e as vivências dos próprios elementos que estavam respondendo ao teste.

Os dois estudos, tanto o da Teoria dos Traços como o da Teoria da Motivação da Liderança, apontam, na conclusão, que bons líderes são aqueles que estão ligados ao desejo de exercer o poder, de competir com os pares e de apresentar atitudes positivas com relação à autoridade.

Os resultados apenas dão idéias iniciais de que fatores podem causar maior ou menor motivação ao grupo, pois não passaram de suposições teóricas

interpretativas dos resultados sem uma base científica apurada (Bowditch e Buono, 1992).

6.1.11 - Teoria dos elos de ligação

Teoria dos elos, proposta por Likert (1971), da Universidade de Michigan, enfatiza a capacidade do líder de influenciar nas decisões da administração e, ao mesmo tempo, de “liderar” os seus funcionários, para que possam tomar decisões e direcionamentos como pessoas maduras e conscientes de suas responsabilidades e deveres em relação às metas solicitadas, formando o chamado “*Elo*” . Este conceito é baseado na importância da influência de baixo para cima numa organização, ou seja, para operar eficazmente, um supervisor deve gozar suficiente influência junto ao seu superior para afetar as decisões do superior quando for necessário. Os subordinados esperam que seus supervisores sejam capazes de exercer influência de baixo para cima, ao lidar com problemas pertinentes ao serviço e ao tratar de problemas que interessam aos subordinados e ao seu bem-estar.

A chave do sucesso dessa teoria está baseada em atitudes básicas a serem tomadas pelo líder em suas atividades:

- 1) desenvolver compreensão do próprio chefe e de si mesmo, pontos fortes e fracos, necessidades e estilos pessoais de trabalho;
- 2) usar as informações para desenvolver um relacionamento profissional compatível, de apoio mútuo;
- 3) representar um grupo perante os superiores, bem como estabelecer e gerenciar eficazmente os relacionamentos organizacionais com os outros, tornando isto um bem vital.

Likert propôs sistemas de graduação de participação que procuram recomendar a democratização dos estilos de liderança.

QUADRO 2 - CONTÍNUO DE LIKERT - PROCESSO DE CONTROLE

1) Sistema 1 - Explorador autoritário:

- os chefes não confiam em seus subordinados;
- os subordinados raramente participam do processo decisório;
- o trabalho é feito com medo, ameaças, castigo e prêmios ocasionais ;
- a cadeia de comando e decisões vem de cima para baixo;
- os controles são feitos no topo da organização;
- uma forte resistência camuflada há em relação às metas organizacionais;
- o fortalecimento de um sistema informal existe.

2) Sistema 2 - Benevolente autoritário:

- os chefes têm uma confiança condescendente nos funcionários;
- as principais decisões são tomadas no topo, apesar de algumas delas serem tomadas em âmbitos inferiores;
- o controle está no topo da organização, os escalões intermediários decidem algumas coisas;
- alguns prêmios reais ou potenciais são usados para motivar;
- interações entre superior e subordinado é condescendente por parte do superior e com cuidado por parte do subordinado.

3) Sistema 3 - Consultivo:

- a supervisão é feita com confiança substancial, mas não total;
- a liberdade para tomada de decisões, nos níveis mais baixos, existe;

- a comunicação flui ascendente e descendente, para ambos;
- os controles são delegados em busca da responsabilidade;
- a recompensa é maior do o que a punição.

4) Sistema 4 - Participativo:

- os supervisores confiam em seus subordinados;
- as decisões são atividades conjuntas;
- a comunicação flui para os lados, na vertical e na horizontal;
- os trabalhadores são motivados a participar ;
- a organização formal e informal se confunde, seguidamente;
- toda a organização está voltada para o cumprimento do mesmo objetivo.

fonte : Hersey e Blanchard, Psicologia para Administradores de Empresas, 1977, p.78

A recomendação feita por Likert é de que as empresas procurem passar dos sistemas 1 e 2, que são os menos participativos, para os sistemas 3 e 4, nos quais, por força da maior participação, haverá um clima de mais satisfação das pessoas e, conseqüentemente, elevação dos padrões de produtividade.

6.1.12 - Teoria da imaturidade - maturidade

Argyris (1957) contribuiu para sintetizar as abordagens até então apresentadas. Salaria a necessidade do amadurecimento do homem como um fator predominante para que ele se sinta íntegro. A maturidade surge como um caminho na busca da motivação, pois por meio dela o homem consegue atingir estágios de autoconhecimento e de conhecimento do seu ambiente exterior, o que facilita a sua harmonia com o todo, possibilitando, assim, um novo entender da organização.

Segundo Drucker (1954), o desempenho esperado de um gerente deve ser o reflexo do que se espera dele quanto à realização dos objetivos da empresa, seus resultados devem ser medidos pela contribuição e atitudes do gerente para o êxito do negócio. O autor acredita que a empresa deve deixar bem claro os objetivos que espera que o gerente possa atingir e que eles sejam bem definidos, específicos,

concretos e mensuráveis. A busca deste contínuo desenvolvimento, que leva o indivíduo da imaturidade para a maturidade, traduz-se num homem mais desenvolvido, inovador e dedicado.

A Teoria da Maturidade - Imaturidade enfatiza o efeito da liderança em seus subordinados, no que se refere ao seu comportamento. Argyris, usando a psicologia do desenvolvimento, analisa o crescimento e o desenvolvimento comportamental dos indivíduos desde a infância até a fase adulta.

Além disso, defende a idéia de que há necessidade de mudanças de personalidade para que o indivíduo atinja, plenamente, a maturidade, mas que, para que isto possa acontecer naturalmente, é necessário que este indivíduo possa exercer plenamente as suas habilidades e responsabilidades no seu dia-a-dia.

QUADRO 3 - CONTÍNUO DA IMATURIDADE - MATURIDADE DE ARGYRIS

| Comportamento imaturo, infantil | Comportamento maduro, adulto |
|---|---|
| 1. Passividade | 1. Atividade, iniciativa e crescente |
| 2. Poucas maneiras de se portar | 2. Muitas maneiras de se portar |
| 3. Dependência dos outros | 3. Relativa independência, porém, reconhecendo as dependências saudáveis |
| 4. Interesse errático, pouco profundo, rapidamente abandonado | 4. Interesses mais profundos e desafiantes |
| 5. Visão de curto alcance, foco no presente | 5. Visão de alcance mais longo, foco no presente, passado e futuro. |
| 6. Posição subordinada (família , sociedade) | 6. Posição igual ou superior |
| 7. Falta de autoconscientização | 7. Consciente de si mesmo, tem valor próprio, suas próprias decisões determinam o resultado do esforço. |

Fonte: Chris Argyris - Personality and Organization . New York, Harper Brothers, 1957, p. 50-53

O que se percebe é que muitas organizações operam sob escala de valores burocráticos e piramidais, conforme os postulados da teoria X, não permitindo que o funcionário tenha atitudes maduras, pois é tratado infantilmente.

O grande desafio é escapar de lideranças que criam funções que não provocam a criatividade dos subordinados, cargos comuns, com requisitos comuns (teoria X), para cargos que favorecem a participação e o envolvimento dos funcionários, com estilos de liderança mais democráticos e participativos (teoria y), proporcionando aos indivíduos alcançar a sua maturidade.

6.1.13 - Teoria contingencial

A tese central da teoria contingencial é de que não existe um princípio único de administração que possa reger as organizações em todas as situações em que elas se encontrem. As mudanças ambientais, os fatores internos e externos, que envolvem as organizações, provocam modificações nas atitudes de quem as compõem e requer dos líderes uma postura diferenciada para cada situação.

As teorias de liderança pesquisadas, até os estudos da Teoria contingencial, destacavam a necessidade de os líderes, ora se preocuparem com os resultados de suas ações em relação à produção, ora em relação ao que conseguiam obter de respostas positivas de seus subordinados.

As teorias anteriores à contingencial, a todo o momento, sugeriam que os líderes deveriam ser flexíveis em relação à liderança como, também, que as pessoas não conseguiam mudar seus estilos com facilidade. Para suprir esta deficiência da falta de flexibilidade, defendiam que era mais eficaz desenvolver uma

situação específica de liderança, para adaptar-se ao estilo do líder, do que mudar o líder quando surgisse uma nova situação.

Na Teoria contingencial é defendido que não há um modo ideal de liderar em todas as situações. O que se vê é o crescimento de uma corrente de pesquisa que defende a idéia da liderança contingencial, na qual o líder adapta seu estilo de liderança, combinando as abordagens de traços comportamentais à situação em que se encontra no momento, usando a sua própria escala de valores na avaliação das atitudes a tomar.

Seguindo uma evolução da linha de pensamento da Teoria contingencial, surge a Teoria contingencial de Fiedler (1967), que tem como grande desafio procurar explicar como a situação, na qual o líder se encontra, pode interferir no uso eficaz de seu estilo de liderança. Para conseguir tal definição, Fiedler desenvolveu a medida do LPC (*Least Preferred Coworker*) da personalidade do líder. Ela é obtida quando o líder é solicitado a descrever o colega com o qual tenha maior dificuldade de relacionamento, e isto traz à tona um indicativo do comportamento preferencial e das características da própria personalidade do líder. De posse da escala do LPC de cada um, classifica-se o estilo de liderança e o tipo de orientação que é utilizada pelo líder.

Conforme a avaliação dos resultados obtidos na escala do LPC, há possibilidade de distinguir dois tipos básicos de estilo de liderança.

- 1) O baixo índice de LPC indica um líder com estilo voltado para a execução da tarefa, preocupado em atingir o sucesso, fixando as tarefas, mantendo, assim, um relacionamento interpessoal muito pobre.

2) O alto índice de LPC indica um estilo de liderança voltado a boas relações interpessoais, otimismo, proeminência e auto-estima.

Ao verificar o estilo de cada líder, e até que ponto a situação em que ele se encontra permite sua atuação sobre o grupo, Fiedler propôs que a liderança eficaz é influenciada pelo que chamou de *Favorabilidade Situacional* e que esta liderança inclui três tipos:

O primeiro representa o relacionamento do líder com seus subordinados, apresentando situações de lealdade, amizade, cooperação com base na confiança e respeito. O segundo indica a posição do poder do líder, em relação à sua autoridade, para recompensar e punir e as influências destas atitudes sobre os subordinados. O terceiro se baseia na estrutura da tarefa e como ela deve ser feita, em detalhes.

A seqüência determina o grau de importância da situação e sua análise, combinada com o estilo, e determina um melhor ou pior resultado, portanto, para a Teoria contingencial de Fiedler, o supervisor necessita incentivar individualmente cada membro, oferecendo um treinamento individualizado aos subordinados e proporcionando a integração entre os membros da equipe.

O ponto mais importante desta teoria é que a eficácia da liderança depende tanto da situação em que se encontra o grupo quanto do estilo do líder. Se a teoria está certa, isto significa que um programa que envolva somente os aspectos situacionais da organização está fadada ao fracasso. Um estilo de liderança não é em si mesmo melhor ou pior do que o outro, nem tampouco existe um tipo de comportamento em liderança apropriado para todas as condições. Desta forma, quase todo mundo poderia ser capaz de ter sucesso como líder em algumas situações e quase todo mundo está apto a falhar em outras. Caso queiramos melhorar o desempenho organizacional, devemos lidar não somente com o estilo do líder, mas também com os fatores que promovem a influência sobre ele (Fiedler, 1967, p. 247).

Avaliando amplamente o problema - a integração entre os grupos e as organizações, concluímos que não basta apenas treinar eficazmente o líder, é necessário favorecer um ambiente organizacional adequado para que o líder tenha sucesso. De um lado, é necessário que se verifiquem as características das organizações e, de outro, os atributos pessoais do líder.

Segundo Fiedler (1967), para que um líder possa mudar a sua estrutura de necessidades e seus valores motivacionais básicos, deve enfrentar treinamentos e acompanhamentos psicológicos, que levam anos para apresentar resultados, salientando que treinamentos de apenas algumas horas ou semanas, raramente, trazem o sucesso que muitos esperam. Sugere que, se há realmente a intenção de mudança das organizações, ela deve ser planejada e ocorrer em um prazo mais longo, ao invés de se partir para um modelo simplista de treinamento e ações instantâneas.

Quanto ao enfoque contingencial, seguindo a seqüência deste pensamento, surge a Teoria do Caminho-Objetivo, de House (1971), que se fundamenta na capacidade do líder de estabelecer o caminho do subordinado, para atingir juntos a meta ou resultado desejados, ou seja, o líder tentará esclarecer, ao máximo, o tipo de tarefa a ser executada, assegurando-se de que o subordinado compreendeu-a, corretamente, como, também, deverá prever que os subordinados cheguem ao seu objetivo pessoal neste processo. Conforme a percepção, e aceitação desta atitude do líder pelo subordinado, o subordinado motivar-se-a. O subordinado vê nas atitudes e comportamentos do líder um instrumento de satisfação não só para necessidades imediatas como para as futuras, também. Portanto, para obter resultados favoráveis é necessário analisar não só a situação em que está inserido o líder e o estilo por ele adotado, mas também como este líder é percebido por

seus subordinados. Tanto o líder como os subordinados devem estar sintonizados na busca de objetivos comuns.

A função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso. (House, 1971, p. 324)

Nessa linha de pensamento, House (1971) distingue estilos de liderança. Um chamado de “*diretiva*”, na qual o líder estipula o que se espera do subordinado e são dadas instruções específicas de como chegar a isto. A liderança diretiva só trará satisfação e esforço do subordinado se for aplicada quando a atividade for complexa e não estruturada.

Um segundo estilo se refere à liderança “*de apoio*”, na qual o líder demonstra preocupação com o bem estar do subordinado, sendo que ela aparece quando há uma tarefa enfadonha e o líder atua no sentido de reduzir aspectos desagradáveis da tarefa.

Um terceiro estilo trata de liderança “*participativa*”, com comportamento de consulta e pedidos de opiniões, num processo de tomada de decisão. A tomada de decisão aumenta o valor intrínseco do trabalho, favorecendo a auto-realização.

Um quarto estilo descreve o líder “*orientado para a realização*”, com propostas e objetivos desafiantes, evidenciando confiança e responsabilidade por parte dos subordinados.

Levando em consideração o grau de estruturação da tarefa, o líder deverá adotar um dos estilos. No caso de uma atividade enfadonha, o líder deverá adotar a

liderança de apoio diminuindo os aspectos desagradáveis da situação. Para uma atividade complexa e não estruturada, poderá adotar um estilo diretivo; para um subordinado com necessidades de realização, utilizará uma liderança participativa. E quando encontra necessidade de altos padrões de desempenho dos seus liderados, usará o estilo orientado para a realização.

Da mesma maneira que é importante o estilo de liderança utilizada pelo líder, no que se refere à motivação dos funcionários, levando-se em conta a tarefa a ser executada e a percepção da atitude do líder pelo subordinado, a discussão relativa ao processo de tomada de decisão assume um espaço importante na teoria contingencial. Vroom e Yetton (1973) utilizam este enfoque voltado para o modo racional de decidir e para a forma e a intensidade da participação dos subordinados nas decisões.

Esse modelo apresenta duas importantes variáveis: uma é a qualidade das decisões, que serão acrescidas de informações fornecidas pelos subordinados, e outra é a aceitação destas decisões por parte dos subordinados. Portanto, mais uma vez, o estilo participativo determinará a eficácia do líder.

Para que isso ocorra, o líder deve preocupar-se com as contingências que surgem no ambiente e no relacionamento do trabalho, tais como: a qualidade da decisão, o tipo de contingência ambiental, o tipo de informação requerida, a estrutura do problema, a aceitação por parte dos subordinados, a certeza da aceitação, a participação nos objetivos para a solução dos problemas e a possibilidade de surgirem conflitos devido à solução.

Vroom e Yetton descrevem diferentes tipos de estilo de liderança, contidos em três grupos, que devem ser relacionados com as contingências ambientais e descritos no Quadro 4.

QUADRO 4 - TIPOS DE ESTILOS DE DECISÃO EM LIDERANÇAS

A) - Autocrático

O líder resolve o problema ou toma a decisão sozinho, usando informações de que dispõe no momento.

O líder obtém dos subordinados as informações necessárias, depois, por ele mesmo, decide a respeito da solução para o problema. Ao obter as informações deles, o líder pode ou não dizer aos subordinados qual é o problema.

Papel desempenhado pelos subordinados na tomada decisão é evidentemente o de proporcionar as informações necessárias, não o de apresentar ou avaliar soluções alternativas.

(C) - Consultivo

O líder divide o problema com os respectivos subordinados, individualmente, obtendo deles suas idéias e sugestões sem reuni-los como grupo. Depois, toma a decisão que pode ou não refletir a influência de seus subordinados.

O líder divide o problema com os subordinados como grupo, obtendo coletivamente suas idéias e sugestões. Depois, toma a decisão que pode ou não refletir a influência dos subordinados.

(G) - Orientado para o Grupo

O líder divide o problema com os subordinados como grupo. Juntamente com eles, apresenta e avalia alternativas e tenta chegar a um acordo (consenso) quanto a uma solução. O papel que desempenha é principalmente o de coordenador. Não tenta influenciar o grupo para que ele adote a solução que encontrou, e está disposto a aceitar e a pôr em prática qualquer solução que tenha o apoio do grupo todo.

Fonte : Leaderships and Decision Making - Vroom e Yetton - University Pittsburg Press 1973, p156

6.1.14 - Teoria do ciclo vital da liderança

Todas essas teorias contingenciais serviram de base para o estudo que contempla como um líder deve agir em ambientes com mudanças constantes, tanto no que se refere a tarefas a serem executadas, às exigências do mercado, à concorrência como, também, às relações que deve manter com os seus subordinados.

Em busca da integração de todos os movimentos e teorias sobre o processo de liderança que procuram a motivação e a satisfação dos subordinados, para que os mesmos possam atingir suas metas com maior tranqüilidade e responsabilidade, Hersey e Blanchard (1977) apresentam a Teoria do Ciclo Vital da Liderança, que se baseia numa relação entre o comportamento empregado pelo líder, em busca de um estilo eficiente, e o nível de maturidade de seus subordinados.

A abordagem de Hersey e Blanchard procura a interação das responsabilidades de uma liderança eficaz, que busca o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela organização, com a responsabilidade que este mesmo líder tem

em proporcionar aos seus subordinados um crescimento pessoal em busca da maturidade efetiva, discutida por Argyris.

A busca de maior integração e consideração entre o líder e o subordinado, principalmente, no que diz respeito ao seu comportamento, baseado na relação ou na tarefa, vem em decorrência de que um líder só é efetivamente líder, e adquire o poder de comando desejado quando isto lhe é proporcionado pelos liderados. Estes liderados é que irão aceitá-lo e respeitá-lo como líder ou simplesmente rejeitá-lo, não lhe permitindo que exerça a autoridade desejada.

Segundo a Teoria do Ciclo Vital, toda a vez que um subordinado passa a ter o seu nível de maturidade aumentado, o líder deverá modificar o seu comportamento, não só no que se refere à estrutura de comando sobre a tarefa, mas, também, na maneira como trata a relação com o subordinado, indo à procura de uma relação de independência, ou seja, da maturidade adulta, descritos no contínuo de Imaturidade - Maturidade, de Argyris.

QUADRO 5 - ESTILO DOS LÍDERES

Primeira parte

COMPORTAMENTO DE RELAÇÕES

MUITO



| | |
|--|--|
| <p>MUITA RELAÇÃO E POUCA TAREFA</p> <p>3ºquadrante</p> | <p>MUITA TAREFA E MUITA RELAÇÃO</p> <p>2ºquadrante</p> |
| <p>POUCA TAREFA E POUCA RELAÇÃO</p> <p>4ºquadrante</p> | <p>MUITA TAREFA E POUCA RELAÇÃO</p> <p>1ºquadrante</p> |



Nesse momento, o líder conta com uma pessoa que passou de um estado de passividade para um de plena atividade, no que se refere à motivação para a realização de suas tarefas e objetivos, à disposição e à capacidade para aceitar responsabilidade, bem como com capacidade de se relacionar com outros e de trabalhar em grupo, conforme demonstrado no Quadro 5 .

Segundo Hersey e Blanchard, o líder, conforme percebe seu subordinado, deverá manter um comportamento mais voltado para a tarefa, que representa até que ponto um líder tende a organizar e definir os papéis dos membros de seu grupo, explicando quais as atividades que cada um deve fazer e quando fazê-las, bem como à forma de realizar as atividades ou manter um relacionamento voltado para a relação. Isto representa a capacidade que tem o líder de manter relações pessoais com os componentes de sua equipe, abrindo canais de comunicação, delegando responsabilidades, dando aos seus subordinados uma oportunidade de usar o seu potencial.

O líder deverá perceber com que tipo de colaborador está lidando, mantendo as suas atividades de liderança, baseadas nos quatro quadrantes descritos no

Quadro 5, conforme a sua análise do estágio de maturidade em que o seu subordinado se encontra.

Caso seja uma pessoa considerada imatura, ela deverá conduzir o seu comportamento para o quadrante 1, valorizando as instruções e o controle da tarefa, assumindo uma situação de pouco relacionamento e muita tarefa, isto é, passa a estabelecer os padrões e as formas de realizar o trabalho, até que o subordinado cresça em relação à maturidade. Com o avanço em direção à maturidade, o líder passa a estabelecer um vínculo maior no relacionamento, caracterizado por um apoio sócio emocional, não deixando de lado as instruções e controle quanto à tarefa, ou seja, mantém seu estilo centrado no quadrante 2.

Com o avanço da maturidade do subordinado, o líder passa a dar maior atenção ao relacionamento, delegando responsabilidades, dando oportunidades de decisão, deixando de lado as instruções e controle da tarefa. O líder, portanto, passa a atuar no quadrante 3.

Quando o subordinado se encontra num estágio maduro de personalidade, sabendo exatamente o que quer para si mesmo como, também, o que é bom para a organização, o líder poderá lhe dar liberdade de ação, permitindo que aja sozinho. O líder, então, enquadra-se no estilo de liderança, representado no quadrante 4.

Seguindo ainda esta teoria, Hersey e Blanchard propuseram uma divisão do contínuo da maturidade em três níveis: maturidade abaixo da média, maturidade média e maturidade acima da média e adaptaram estes níveis aos quatro quadrantes, apresentados na primeira parte do Quadro 5. Os graus de maturidade

representados sugerem ao líder o estilo de liderança mais eficaz a ser empregado com o subordinado.

O estilo de liderança, utilizado pelo líder em relação à independência do subordinado, poderá ser mais acentuado para o comportamento da tarefa ou ao comportamento da relação, conforme o estágio de maturidade de seus comandados. No caso de o colaborador não conhecer quais são suas responsabilidades ou tarefas, estará num estágio de maturidade abaixo da média. Neste caso, o líder deverá apresentar um comportamento orientado para a tarefa e pouco para a relação, o que se ajusta ao quadrante 1.

Em outros casos, o líder se defronta com colaboradores que já estão treinados para executar as suas tarefas e se mostram aptos para tal, mas necessitam de orientação no sentido emocional, em relação aos seus direcionamentos, responsabilidades que deverão ser cobradas, de tempos em tempos, bem como estímulos para um maior desenvolvimento e criatividade nas suas atividades. Nestes casos, o líder, por sentir que seus colaboradores se encontram em estágios de maturidade média, passa para um comportamento mais voltado para a relação (quadrantes 2 e 3), assumindo um estilo de liberdade vigiada, permitindo a cada um a busca da maturidade, que torna-lo-á mais independentes.

Por fim, alguns colaboradores, concentrados e responsáveis por suas tarefas e atividades, com um grau de autoconfiança bastante elevado, podem ser considerados pessoas com o nível de maturidade acima da média e, nestes casos, o líder passa a assumir um comportamento de pouca relação e apoio sócio emocional e pouca tarefa (quadrante 4), permitindo que estes colaboradores assumam riscos e direcionamentos por conta própria.

Todas essas considerações são estruturadas para serem empregadas em ambientes estáveis, em que não ocorrem modificações seguidas, mas, quando ocorrem alguns desvios em relação a esta normalidade, pode ser necessária uma reavaliação do líder no seu estilo de comportamento.

Uma mudança de projeto, uma nova orientação nos destinos da organização, a introdução e aplicação de uma nova tecnologia exigem do líder um retorno ao comportamento mais estruturado, até que sejam satisfeitas todas as exigências de treinamento e adaptação aos novos conceitos. Uma vez satisfeitos, os novos conceitos, o líder retorna ao seu comportamento de pouca estrutura e pouca relação, adequado para trabalhos com pessoas maduras, responsáveis e automotivadas.

Um outro momento que exige do líder grande sensibilidade na busca de melhor adaptação de seu estilo de comportamento é quando se lhe deparam profissionais que estão recém ingressando nas organizações e que, muitas vezes, são pessoas com bastante experiência profissional e com um nível de maturidade considerado acima da média. Neste caso, o líder deverá exercer um comportamento mais voltado para a tarefa e a relação, até o momento em que sinta que este profissional se adaptou às regras e diretrizes traçadas pela organização.

A Teoria do Ciclo Vital admite, portanto, que ao se trabalhar com pessoas que têm maturidade abaixo da média, o estilo de muita tarefa (quadrante 1) tem maior probabilidade de eficiência, enquanto, ao lidar com pessoas de maturidade média, o estilo dos quadrantes 2 e 3 parecem ser os mais efetivos; o quadrante 4 tem maior probabilidade de acerto com pessoas de maturidade acima da média (Hersey e Blanchard, 1977).

O avanço tecnológico em busca de maior competitividade no mercado, em virtude da globalização, de novos concorrentes no mercado, do aprimoramento de concorrentes tradicionais, conforme foi discutido na introdução deste trabalho, vem exigindo mudança nas bases culturais das organizações.

Hoje, muitas organizações proporcionam e vêm exigindo de seus funcionários um nível educacional maior, com atitudes mais refinadas, um domínio de tecnologias avançadas e maior socialização interna e externa do ambiente organizacional. Todas estas atitudes do líder, em busca do crescimento individual dos trabalhadores, vêm formando funcionários com potenciais para se tornarem independentes e capazes de obter seu autocontrole. Essa visão é reforçada pelas palavras de Hersey e Blanchard, bem como por Likert.

“A mudança no nível de maturidade e na disposição de necessidades de nossa população geral ajuda-nos a compreender por que os dados de estudos realizados em nossa sociedade, a respeito da relação entre estilos de liderança e produtividade, parecem concentrar-se em torno dos quadrantes 2 e 3, mas não nos extremos (quadrantes 1 e 4)” (Hersey e Blanchard, 1977, p. 178).

E Likert acrescenta:

“À medida que as pessoas adquirem mais educação, crescem suas expectativas sobre a quantidade de responsabilidade, autoridade e rendimentos que irão receber. Igualmente, um contato mais prolongado com os valores de um sistema educacional que confere lugar à participação e à iniciativa individual, aumenta a probabilidade de que tais valores sejam aceitos pelo indivíduo e transportados para o ambiente de trabalho” (Likert, 1971, p.14).

Por muitos anos, o conceito sobre amplitude limitada de controle, que diz que um líder deve supervisionar apenas uma quantidade limitada de pessoas, foi sustentado por vários autores. Determinavam este padrão, pois os subordinados tinham, em geral, um suporte educacional e cultural muito restrito e necessitavam de

uma supervisão muito maior, por parte de seus líderes, para que pudessem cumprir as metas que lhes tinham sido estabelecidas.

Com a elevação destes índices educacionais, este tipo de comportamento do líder, muito ligado à tarefa, em alguns casos, era considerado até prejudicial, pois os subordinados, com uma base maior de conhecimento, sentiam-se desencorajados e desmotivados por causa da supervisão rigorosa.

O novo padrão de comportamento, esperado dos subordinados, no sentido de se tornarem independentes, para atingirem maior grau de maturidade, modificou o estilo do líder quanto ao entendimento da amplitude de controle sobre os subordinados, permitindo que o líder exerça suas atividades em mais de uma área da organização e mantendo sob seu comando uma quantidade de funcionários superior à quantidade padrão.

Com maior liberdade de ação, em virtude de uma supervisão menos rigorosa dos membros de sua equipe, que passaram a ser mais maduros e responsáveis, o líder poderá exercer uma função com características mais profundas do que planejar, organizar, motivar e controlar os seus subordinados. Passa a agir como representante atuante do grupo, perante a alta direção da organização, buscando exercer o papel de “*elo*”, conforme apresentado na teoria do elo, de Rensis Likert.

Numa tentativa de enquadrar o Ciclo Vital da Liderança com a hierarquia das necessidades, discutida por Maslow, e os fatores motivadores ou higiênicos, tratados por Herzberg, não se considerou tais analogias como fatores determinantes e absolutos, mas como referencial.

O comportamento exercido por um líder, conforme os quadrantes 1 , 2 e 3, nos quais a atenção para a tarefa e para a relação são bem acentuadas, comandando homens que dependem de ordens e direcionamentos, ligados aos níveis de maturidade baixa ou média, tende a se enquadrar no nível de necessidade do tipo “ *fatores de higiene*” , os quais, segundo Herzberg e Maslow, não motivam o trabalhador para o seu crescimento, mas, apenas, impedem a insatisfação com o trabalho.

Ao entrarmos para o quadrante 4, no qual o comportamento do líder é voltado para a liberdade de ação do seu subordinado, apresentando pouca relação e quase nenhuma tarefa, verifica-se que suas ações tendem a ser motivadas pela procura de auto-realização, criação e destaque por seu trabalho. Estas observações ficam bem caracterizadas quando apresentadas no Quadro 5, que demonstra a integração entre o Ciclo Vital da Liderança, o Contínuo de Maturidade - Imaturidade, de Argyris, a Hierarquia das Necessidades, de Maslow e a Teoria Higiene - Motivação, de Herzberg.

As teorias X e Y, de McGregor, e os sistemas de Administração, de Likert, podem ser facilmente complementadas com a Teoria do Ciclo Vital da Liderança e enquadradas no Quadro 5, pois a ascendência de um quadrante para o outro é de forma evolutiva, principalmente, no que se refere à confiança que o superior passa a ter em relação ao seu subordinado .

Na teoria X, de McGregor, o homem é visto como um ser que necessita ser conduzido e dirigido em todas as suas tarefas, pois é dependente e não possui autocontrole. No sistema 1, do Contínuo de Likert, os administradores conduzem o processo de decisão, relação e autoridade com seus subordinados, acreditando que

eles preferem ser dirigidos e não se interessam em assumir responsabilidades, com um desejo muito forte de segurança.

O comportamento dos líderes da teoria X e do sistema 1, do Contínuo de Likert, pode ser enquadrado no quadrante 1, da Teoria do Ciclo Vital, pois este representa a figura de um líder preocupado com muita tarefa e com pouca relação.

Com a evolução do indivíduo em busca da maturidade e independência, passando pelos sistemas 2 e 3, do Contínuo de Likert, que são estágios intermediários da evolução, chegando ao sistema 4, que se assemelha à teoria Y, há necessidade de o líder evoluir, também, com o seu estilo de liderança empregado, passando a ter um comportamento de pouca tarefa e muita relação, ou seja, o estilo encontrado no quadrante 3 do Quadro 5.

As relações que encontramos nos processos de liderança com o Ciclo Vital da Liderança mostram-se compatíveis com a idéia de que os líderes devem conhecer bem a situação de flexibilidade pessoal, de amplitude de habilidades e de maturidade em que se encontram os seus subordinados, para poder exercer uma forma de liderança que se encaixe na situação de cada um.

Hersey e Blanchard iniciaram suas análises sobre os estilos de liderança, rejeitando a idéia de que há um só estilo ideal, enfatizando que é necessário que o líder tenha sensibilidade para perceber qual o nível de maturidade do liderado e qual a facilidade dele de enfrentar uma tarefa proposta pelo grupo. Somente depois disto é que poderá exercer as suas habilidades como líder, modelando a situação encontrada para o melhor estilo encontrado.

6.1.15 - Sobre as abordagens dos processos de liderança

Nessa abordagem de conceitos sobre liderança , foram revistos modelos que, ora se complementaram, ora discordaram de pesquisas anteriores, apresentando novos caminhos a serem seguidos . Relacionando tais conceitos às experiências práticas do dia-a-dia das organizações, percebe-se que líderes diferentes atingiram sua eficácia de maneira particular e em situações também especiais. Tudo isto leva a concluir que as condições do ambiente das organizações e as diferenças individuais, tanto dos líderes como de seus subordinados, têm uma enorme influência no que se refere à eficácia dos resultados.

“Na grande maioria de fontes consultadas, o conceito de estilo comportamental, embora leve alguma conotação especial, parece trazer implícita a idéia de formas especiais de comportamento determinadas por uma configuração única de personalidade, que é própria a cada pessoa” (Bergamini, 1980, p. 44).

Em Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1996), P. Drucker comenta que não temos como definir um tipo de líder ideal, uma personalidade de liderança, um estilo de liderança, ou mesmo, traços de liderança. O que todos os líderes eficazes têm em comum, entre si, é que acreditam e agem em situações simples. Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo e liderança não significa privilégios, mas, sim, responsabilidade.

Nos estudos sobre liderança, chega-se à conclusão de que liderar depende de vários fatores internos e externos à organização e da personalidade de cada indivíduo. Estes fatores não podem ser tratados separadamente um do outro, pois o que leva o subordinado a crescer e se desenvolver para a maturidade não é apenas a sua bagagem cultural interna, adquirida em sua vida, mas, também, os fatores do ambiente que possam influenciá-lo no momento.

“As teorias contingenciais sobre liderança propõem que a eficácia do líder dependa da favorabilidade da situação, quando o estilo do líder e dos subordinados facilitem o relacionamento entre eles, quando as tarefas executadas estejam em harmonia com os estilos de seus executantes no tocante ao grau de estruturação e quando o líder ocupe posição de poder. Os aspectos que se mostram mais importantes parecem, todavia, residir no relacionamento do líder e liderado, bem como na adequação da tarefa em face do estilo do seu ocupante ” (Bergamini, 1994, p. 188 - 189).

Para que uma organização tenha sucesso e possa competir neste mercado tão agressivo, é necessário que o líder compreenda bem qual o grau de maturidade e aceitação da tarefa, em que se encontra o subordinado, para que possa adotar o comportamento mais apropriado para o momento. Terá de aplicar seus conhecimentos e habilidades, atuando em cada caso, conforme a situação se apresentar.

Acredita-se que o estudo sobre liderança que mais se aproxima desta situação de múltiplas variáveis, que influenciam os resultados de uma organização, seja a Teoria do Ciclo Vital da Liderança, por associar todos os aspectos que podem interferir na relação entre líderes e liderados. Esta Teoria considera, ainda, todos os estudos anteriores como situações intermediárias e complementares, buscando em cada uma delas a melhor e mais fiel maneira para se tratar e agir em determinadas situações.

Esse, então, será o modelo a ser seguido, neste trabalho, por se acreditar que uma organização só terá sucesso se houver um relacionamento de cooperação entre líderes e liderados. Como as organizações e o ambiente mudam, constantemente, devido aos processos de reestruturação, e esta instabilidade interfere nas relações entre os líderes e seus liderados, na Teoria do Ciclo Vital

temos o modelo que mais se aproxima destas condições encontradas, na busca de um estudo sobre o estilo de liderança mais adequado.

7 - METODOLOGIA DE PESQUISA

7.1 - CENÁRIO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem por objetivo verificar quais as conseqüências das reestruturações internas (alterações implantadas no processo produtivo e ou organizacional da empresa que tenham surgido em busca de redução de custos e de adaptação a novas exigências do mercado) nas organizações com relação ao posicionamento das lideranças intermediárias (profissional que atua no nível hierárquico, situado entre a gerência e os funcionários, propriamente ditos) perante os seus subordinados, no que se refere à motivação e ao estilo de liderança.

Tem como palco a região da encosta superior do nordeste, denominada altos da serra gaúcha, especificamente, a cidade de Caxias do Sul, uma região com potencial econômico bastante diversificado nas áreas de agricultura, indústria e comércio e que, hoje, abriga uma população total (população urbana e rural) de 342.145 pessoas, conforme últimas estatísticas do IBGE (1998).

A pesquisa está centrada no setor industrial, que responde por, aproximadamente, 20.500 empregos, ocupando uma área de 45,61 km², distribuídos em quatro zonas industriais, com mais de 4300 empresas instaladas, de um total de

18600 organizações cadastradas por código de atividades na Receita Federal. O estudo se detém no setor Metal Mecânico, o qual apresenta uma boa gama de empresas para facilitar a coleta de dados.

Todo esse potencial econômico e social determinou a escolha deste ramo de atividade (Setor Metal Mecânico), como fonte de informações para esta pesquisa, pois abrange um grande número de funcionários e um grande número de empresas, com características marcantes da região.

A pesquisa tem como cenário as organizações que sofreram reestruturações, foi feita através de entrevistas pessoais, aplicadas aos líderes intermediários ou àqueles líderes de setor que, na escala hierárquica das organizações, ficaram em uma posição entre os representantes da alta direção e os operários, conforme descrição a seguir.

7.2 - DEFINIÇÃO DE REESTRURAÇÃO INTERNA

A reestruturação interna foi definida, para efeito deste trabalho, como as modificações ocorridas internamente nas empresas em busca de: atualização das técnicas de gestão de produção e de gestão administrativa; melhorias de métodos e processos; modificações na tecnologia organizacional, na tecnologia de informação e nos sistemas fabris.

A preparação e o treinamento da mão de obra objetivando o aumento da produtividade, adaptando-se às exigências e necessidades de mercado, também aparecem como uma forma de reestruturação interna.

Esta reestruturação ocorreu de maneira particular em cada empresa estudada, não havendo nenhuma relação entre os tipos de modificações, a seqüência e o período de implantação e o tamanho de sua abrangência interna.

7.3 - DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA INTERMEDIÁRIA

Liderança situada entre a alta administração da empresa, que chega até os cargos de gerência, e os funcionários propriamente ditos. Função esta que é o resultado da diminuição das escalas hierárquicas nas organizações, da unificação de várias funções intermediárias em busca da produtividade, da agilidade administrativa, da facilidade no fluxo das informações e da redução de custos, como também da qualificação dos níveis intermediários de chefias.

7.4 - MODELO DE INVESTIGAÇÃO

O modelo de investigação é de natureza qualitativa, já que foram coletadas, mediante entrevistas diretas, informações que possibilitaram revelar a percepção dos entrevistados, quanto à alteração dos perfis de liderança das chefias intermediárias. Segundo Patton (1990), o método qualitativo permite, com uma pequena amostra, extrair importantes informações, com uma riqueza de detalhes muito grande. Isto permite ao entrevistador explorar melhor os seus questionamentos, pois tem condições de obter uma descrição minuciosa de situações, eventos, fatos e comportamentos.

Na primeira fase da pesquisa foram obtidas informações de um grupo de gerentes e diretores, que representam as organizações, procurando identificar o

perfil do líder intermediário, proposto pelas empresas quando iniciaram o processo de reestruturação interna. Foram entrevistados gerentes que estavam envolvidos com os entrevistados e que tinham passado pela implantação da reestruturação em cada uma das empresas. Nas empresas “A”, “B” e “D”, foram entrevistados os gerentes de produção, encarregados dos processos no seu todo. Na empresa “C”, foi entrevistado o gerente de recursos humanos, que coordenou a reestruturação no setor produtivo, da qual resultou a contratação do novo gerente de produção da empresa, naquele momento. Nas empresas “E” e “F”, as pessoas entrevistadas pertenciam à direção e tiveram um papel decisivo nas reestruturações, conforme Tabela 5.

Na segunda fase, foi investigado qual o novo perfil dos líderes intermediários, adotado nas organizações que sofreram algum tipo de reestruturação, na busca de permanência e ou evolução de seus mercados.

As entrevistas foram realizadas com os próprios líderes intermediários, os sujeitos principais da pesquisa, tentando resgatar as suas percepções e sentimentos, em relação a essas reestruturações e suas conseqüências nas atitudes de seus comandados e para eles próprios. Foi utilizado um questionário semi-estruturado, aplicado pelo pesquisador, por meio de entrevista direta.

Os questionários foram aplicados em 6 empresas, pertencentes ao setor metal - mecânico, de Caxias do Sul, sendo duas pequenas, duas médias e duas grandes, escolhidas com a ressalva de que o número mínimo de funcionários, por empresa, fosse superior a vinte (20), para obter uma amostra representativa de líderes intermediários.

Essa classificação gerou uma grade de empresas que foram selecionadas para as entrevistas, designadas de A a F, conforme Tabela 4.

TABELA 4 - GRADE DE EMPRESAS

| Faixa de Empregados | Número de Indústrias | Aplicação do Questionário |
|----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 21 a 100 | 72 | 2 |
| 100 a 500 | 67 | 2 |
| + de 500 | 10 | 2 |
| TOTAL | 149 | 6 |

Outro aspecto, levado em consideração na escolha das empresas, referia-se ao fato de ter sido implantado algum programa interno de reestruturação, seja baseado em ações de qualidade, seja baseado em ações estruturais. O que interessava, para fins de estudo, era que os líderes intermediários tivessem passado por situações que os fizessem refletir sobre as ações que vinham adotando e sobre as novas atitudes que deveriam tomar para que pudessem acompanhar a evolução da organização.

A intenção inicial era entrevistar a totalidade de líderes intermediários, pertencentes a cada empresa. Devido às restrições impostas pelas organizações, isto não foi possível. A opção foi procurar obter o maior número possível de entrevistas em cada organização, ficando assim distribuídas: nas empresas “A” e

“B”, foram entrevistados 30% dos líderes envolvidos, diretamente, com o processo produtivo e que participaram ativamente da reestruturação; nas empresas “C”, “D”, “E” e “F”, o número de entrevistados atingiu a totalidade dos lotados nos departamentos de produção, os mais afetados pelos processos de reestruturação, conforme Tabela 5.

TABELA 5 - NÚMERO DE GERENTES E LÍDERES SELECIONADOS

| EMPRESA | Nº E CARGO DOS GERENTES | % DE LÍDERES ENTREVISTADOS | Nº DE LÍDERES ENTREVISTADOS |
|--------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| A | 1- G. PRODUÇÃO | 30% | 7 |
| B | 1- G. PRODUÇÃO | 30% | 5 |
| C | 1- G. R. HUMANOS | 100% | 4 |
| D | 1- G. PRODUÇÃO | 100% | 3 |
| E | 1- DIRETOR | 100% | 2 |
| F | 1- DIRETOR | 100% | 1 |
| TOTAL | | | 22 |

Esta etapa da investigação foi baseada no tipo de pesquisa “*Avaliação Formativa*” que, segundo Roesch (1994), se baseia em estudos de caso e utiliza métodos qualitativos. É entendido que esta pesquisa se enquadra nesta tipologia por se propor a avaliar uma transição do perfil de um líder intermediário, antes e depois das reestruturações.

Esse tipo de avaliação não busca generalizar os resultados, além do contexto estudado, e foi o procedimento adotado nesta pesquisa. Os resultados, obtidos junto

às empresas estudadas, foram enquadrados a partir da verificação das percepções de cada líder intermediário quanto à mudança de perfil, após a reestruturação e o seu possível enquadramento na liderança situacional, destacada na revisão bibliográfica. Além disso, foi traçada uma comparação desta mudança de perfil com o tamanho e a estrutura das empresas, consideradas como: pequenas, médias e grandes, e como as formas de gestão.

Esta investigação integra a linha de pesquisa desenvolvida pelo Grupo Interdisciplinar de Estudos de Inovação e do Trabalho (GINEIT). Os resultados obtidos deverão contribuir para o Projeto Integrado “ Participação do Trabalhador e Inovação na Indústria: Estudo Comparativo Multidisciplinar nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul”, coordenado pela professora Dra. Valmiria Carolina Piccinini. O objetivo deste trabalho é obter uma tipologia de participação em diferentes setores industriais e relacioná-la com a inovação tecnológica e organizacional. Este projeto é apoiado pelo CNPq, pelas Universidades Federais de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, pelo PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração / UFRGS.

7.5 - CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS GERENTES E DIRETORES

A escolha dos diretores e gerentes, que seriam entrevistados para esclarecerem a visão que cada uma de suas diretorias tinha sobre as necessidades e o perfil do líder que comandaria os setores produtivos em reestruturação, foi orientada pelos seguintes critérios: em primeiro lugar, na sua participação ativa em todo o processo de encaminhamento da mudança e na efetivação desta mudança na empresa, em segundo lugar, na sua reconhecida competência no assunto, levantada por meio de uma pesquisa informal, junto aos setores de recursos

humanos das empresas ou com contatos feitos junto à própria diretoria das empresas. Foram entrevistados seis gerentes, sendo três deles pertencentes às gerências de produção, um gerente de recursos humanos e dois diretores gerais das organizações. Em geral, as entrevistas, cuja duração foi em torno de uma hora e meia, foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

7.6 - CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS LÍDERES INTERMEDIÁRIOS

O objetivo inicial era entrevistar, em cada uma das empresas, a totalidade dos líderes intermediários, dos setores produtivos, que participaram ativamente das reestruturações ocorridas nas empresas ou os que foram envolvidos nas reestruturações, após seu ingresso nas empresas, mesmo que isto tenha ocorrido devido à própria reestruturação.

Foram impostos obstáculos, por parte de algumas das organizações, quando da busca da totalidade das entrevistas, por isto foi estabelecido um acordo com elas sobre a necessidade de serem entrevistados os líderes, pertencentes aos setores produtivos, de vital importância para a organização e, também, aqueles que estavam envolvidos com o maior número de funcionários sob seu comando. Isso possibilitou ao entrevistador uma visão geral da organização, com resultados bastante significativos.

Foram selecionados, portanto, vinte e dois (22) líderes intermediários, sete (7) da empresa “A”, totalizando 30% de seus líderes, pertencentes a diversas áreas de produção; cinco (5) pertencentes à empresa “B”, também totalizando 30% dos líderes produtivos, pertencentes a diversas mini-fábricas e linhas de montagem; quatro (4) pertencentes à empresa “C”; três (3) na empresa “D”; dois (2) na

empresa “E”; e um (1) na empresa “F”, sendo as entrevistas realizadas com todos os líderes pertencentes aos setores produtivos, conforme Tabela 5 .

7.7 - CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS EMPRESAS

Conforme a Tabela 4, foram selecionadas duas (2) empresas de grande porte, duas (2) empresas de médio porte e duas (2) empresas de pequeno porte, seleção feita com base no número de funcionários de cada uma delas.

As empresas foram selecionadas por se enquadrarem nas exigências iniciais expostas, como também em um levantamento de empresas reconhecidas pela sua competência, que resultou de uma pesquisa informal feita junto a instituições como: Universidade de Caxias do Sul (UCS); Câmara de Indústria, Comércio e Serviços, de Caxias do Sul (CIC); os Sindicatos Patronais e Sindicatos dos Trabalhadores.

Na etapa seguinte, foram feitos os primeiros contatos com os representantes das empresas, principalmente, com os do setor de recursos humanos, convidando as empresas a participarem do processo. Neste momento, houve a preocupação de deixar bem claros os objetivos da pesquisa e a possibilidade de elas receberem um *feed-back* dos resultados obtidos. Nas empresas de pequeno e médio porte, a receptividade ao convite foi imediata, havendo um acordo, tanto no que se referia ao momento inicial da entrevista, quanto ao número de entrevistas a serem efetuadas.

As de grande porte apresentaram situações diversas. Uma das empresas convidadas aceitou fazer parte da pesquisa, entretanto, após o assunto ser levado aos escalões superiores da empresa, negociou tanto o momento de início das entrevistas, como, também, o número de líderes a serem entrevistados. Em outras quatro empresas foram efetuados os convites e todas solicitaram um tempo para que o assunto fosse levado até a alta direção para discussão, o que demorou em torno de 10 a 15 dias para a obtenção da resposta. Todas responderam que o momento não era propício para uma pesquisa, deste porte e desta natureza, devido a estarem ainda em processo de reestruturação, e que os resultados poderiam não ser o reflexo da real situação. Somente após feito o convite à quinta empresa é que foi concedida a liberação para as entrevistas, porém, com as mesmas restrições quanto ao número de líderes que seriam entrevistados.

7.8 - LIMITAÇÕES DE PESQUISA

Esta pesquisa relaciona o estágio de reestruturação interna de seis empresas, cada uma apresentando múltiplas variáveis, no que se refere a ações de reestruturação. Com isso, obtém-se uma visão abrangente do problema em foco, como as organizações são percebidos pelas pessoas e como os métodos utilizados para a reestruturação são aplicados em cada uma das empresas estudadas. Por consequência, os resultados tornam-se mais genéricos que específicos.

Nesta pesquisa, enfrentam-se, por exemplo, limitações na provisão de representações de organizações, em todos os níveis de tamanho de empresas estudadas, devido as mesmas apresentarem estágios iniciais de reestruturação ou mesmo de não terem iniciado um programa definido neste aspecto.

Outro tipo de dificuldade, deve-se à forma como a metodologia utilizada pelas empresas, em busca da reorganização interna, está inserida no contexto das organizações. Em alguns casos, esta metodologia está distribuída difusamente por todas as áreas funcionais, industriais e comerciais e em outros casos passa a ser o foco de atuação da empresa.

No que diz respeito a metodologia da pesquisa, a principal restrição refere-se às condições de obtenção da amostragem, uma vez que não existem listas conhecidas que discriminem, em categorias, organizações mais ou menos reestruturadas. Decorreu daí, que a escolha das organizações para comporem a amostra não foi rigorosamente aleatória, mas obedeceu a critérios subjetivos e intencionais de identificação e de possibilidade de um retorno de resposta as entrevistas aplicadas, em tempo hábil. Outrossim, não se mostrou viável controlar a forma efetiva de distribuição das pesquisas no interior das organizações, o que impede certeza sobre se os requisitos de perfeita representatividade foram ou não atendidos. Para superar tais dificuldades, aumentou-se o tamanho da amostra, nas empresas com maior número de empregados.

Outro fator limitante vem do tempo de aplicação da pesquisa, pois muitas das organizações apresentam-se num estágio intermediário de reestruturação, e os sentimentos demonstrados nas entrevistas, ainda são de expectativa e não de conclusão sobre os reais resultados obtidos com as mudanças internas. Desta forma, o importante seria acompanhar-se por um período maior as organizações alvo da pesquisa, o que representaria uma visão mais completa dos efetivos resultados das reestruturações.

8 - CARACTERIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTUDO

8.1 - EMPRESA A

Empresa fundada, há mais de 50 anos, que manteve uma estrutura familiar até sua venda para um outro grupo da mesma região. Fazia parte de um aglomerado de empresas, que se dedicavam à produção de máquinas e equipamentos agrícolas e peças para indústria automobilística.

Fornecedora de peças para a indústria automobilística e para o mercado de reposição, ocupa, hoje, uma posição de destaque na sua área de atuação, pois é considerada a maior fornecedora nacional, e que detém, aproximadamente, 80% do mercado. Atua em todas as regiões do país e fora dele, também, por exemplo, no Mercado Comum Europeu e nos Estados Unidos, distribuindo as suas peças a revendedores e oficinas credenciadas, além de, diretamente, a toda indústria automobilística.

Empresa situada no parque industrial de Forqueta, emprega, hoje, aproximadamente, 1500 funcionários, que estão divididos em três unidades de negócios. Cada unidade de negócio possui um gerente que responde diretamente para o diretor superintendente.

A partir da reestruturação, ocorrida na empresa, após a sua venda, cada unidade de negócio passou a ter um objetivo mensal e, para que este objetivo possa acontecer, cada gerente tem autonomia para administrar o seu processo, conforme sua necessidade e sua visão do negócio.

Devido à reestruturação, ocorrida na empresa, a alta administração passou a atuar em um regime mais participativo, passando para a gerência de cada unidade de negócio e líderes intermediários a responsabilidade de conduzir e administrar os seus recursos humanos, isto devido ao Departamento de Recursos Humanos ter sido terceirizado, passando a trabalhar como uma consultoria interna.

Dentre os programas de aperfeiçoamento do seu quadro funcional, oferecidos pela empresa, podemos destacar os cursos de alfabetização, de formação do primeiro grau, formação do segundo grau, incentivos para os cursos superiores e, mais recentemente, um programa de línguas estrangeiras. Nas áreas de profissionalização, a empresa oferece diversos cursos internos, em convênio com entidades de ensino, assim como possibilita ao seu funcionário a participação em cursos externos à empresa, os quais patrocina em até 100%.

Possui um programa de sugestões de funcionários, que se realiza em grupos de estudo e apresentação de soluções de problemas. Tais grupos são formados, espontaneamente, nos setores de trabalho.

Como destaque da nova administração da empresa, ela lançou um programa de divisão de lucros, que ocorre a cada 6 meses, o qual distribui dividendos aos funcionários, proporcionalmente, ao resultado da empresa e à produtividade apresentada pelos diferentes setores.

8.2 - EMPRESA B

Empresa fundada, há mais de 40 anos, mantém uma estrutura familiar na alta administração e uma estrutura profissional nas áreas de gerência. Dedicada à produção de equipamentos eletromecânicos, de uso industrial e doméstico, ocupa, hoje, uma posição de destaque em nível nacional, pois detém, aproximadamente, 40% do mercado. Atua em todas as regiões do país, distribuindo os seus produtos para lojas especializadas, construtoras e indústrias.

A empresa mantém suas instalações em diferentes regiões na cidade de Caxias do Sul e emprega, hoje, aproximadamente, 900 funcionários, distribuídos em cinco fábricas. Todas as fábricas são assistidas por uma única gerência industrial, que mantém líderes intermediários como responsáveis em cada processo produtivo.

A empresa sofreu um processo de reestruturação, o qual reorganizou a administração produtiva da empresa, substituindo diversas gerências de fábricas por uma única. Nesta reestruturação, foram dispensadas algumas chefias de setores; outras, em um remanejamento, assumiram novas áreas. Tem como destaque o grau de escolaridade, apresentado por alguns dos líderes intermediários, que chegam a atingir até o nível de pós-graduados.

A empresa segue um regime centralizador de decisões, na alta administração, e um mais participativo quando atinge camadas mais inferiores da hierarquia.

Possui um programa de profissionalização de seus funcionários, que é comandado pelo setor de Recursos Humanos. Os cursos podem ser feitos tanto interna como externamente. No que diz respeito à participação dos funcionários em programas de sugestões existia, até 2 anos atrás, um programa de Círculo de Controle de Qualidade (CCQ), que foi abandonado após as reestruturações.

A empresa não possui um programa de participação de lucros e não existe um projeto, a curto prazo, para que haja a sua implantação.

8.3 - EMPRESA C

Empresa fundada há, aproximadamente, 15 anos, que mantém na alta administração uma estrutura familiar e nos níveis de gerência uma estrutura profissional. Fornecedora de peças metálicas para instalações elétricas, prediais e industriais, ocupa, hoje, uma posição de destaque no cenário nacional, em que detém, aproximadamente, 65% do mercado deste segmento. Atua em todas as regiões do país, distribuindo suas peças para lojas especializadas, construtoras, indústrias em geral e para órgãos da administração pública.

A empresa, hoje, está buscando no mercado internacional, principalmente, na Itália, parcerias com empresas para compra de tecnologia e de novos produtos, como, também, para revenda e distribuição de produtos importados.

Empresa situada no distrito industrial de Caxias do Sul, emprega, hoje, aproximadamente, 390 funcionários, que estão distribuídos nos mais diversos setores da organização.

Devido à reestruturação ocorrida na organização, a empresa passou a atuar com diversas gerências, dividindo-se nas áreas de produção, engenharia e vendas. Cada gerência tem autonomia de administrar o seu setor, conforme as suas necessidades, mas continuam sofrendo a interferência da alta administração, que apresenta resquícios de centralização.

Mantém um programa de aperfeiçoamento dos seus funcionários, que está ao encargo do Departamento de Recursos Humanos, oferecendo cursos internos e externos, principalmente, nas áreas profissionalizantes.

A empresa não possui um programa de participação de lucros, e não existe um projeto, a curto prazo, para que haja a sua implantação.

8.4 - EMPRESA D

Empresa fundada, há mais de 25 anos, de estrutura familiar na alta administração e profissional em nível de gerência. Atua em dois segmentos bem distintos. Fornecedora de veículos para transporte de automóveis como, também, de equipamentos de entretenimento em parques infantis. Atua em todo o país e países vizinhos, ocupando um lugar de destaque no mercado de ambos os setores. É detentora de 60% do mercado de carretas de transporte rodoviário de automóveis e de 80% da produção de equipamentos para parques infantis.

Empresa situada no parque industrial de Forqueta, emprega, hoje, aproximadamente, 400 funcionários, que estão divididos nos dois setores produtivos e nos setores auxiliares de produção. A empresa possui um gerente geral de produção e diversos líderes intermediários que controlam cada setor de trabalho.

A empresa possui um programa muito restrito de treinamento dos funcionários, ficando, praticamente, vinculado à oferta para as lideranças das áreas.

A alta administração mantém uma estrutura de comando centralizadora, delegando apenas as tarefas do dia-a-dia para os seus comandados.

8.5 - EMPRESA E

Empresa fundada, há menos de 10 anos, a qual mantém uma estrutura familiar de comando, inclusive, na área de produção. É fornecedora de peças de reposição para máquinas industriais, distribuindo seus produtos em oficinas especializadas e indústrias em geral. Atua no mercado regional, expandindo-se para o Paraná e para Santa Catarina. Está em ascendência no mercado, atingindo, aproximadamente, 10% a 15% de vendas no estado, referente ao seu segmento. Esta empresa está situada no perímetro urbano de Caxias do Sul, empregando, aproximadamente 30 pessoas, divididas em duas áreas de produção e uma área administrativa. Após a reestruturação ocorrida, o setor produtivo foi dividido em dois, sendo que cada um deles possui um líder intermediário no comando que responde diretamente para o dono da empresa.

A empresa implantou um sistema de garantia de qualidade e, neste sistema, possui um programa de sugestões que possibilita aos funcionários dar sua opinião e participar de decisões do processo de fabricação.

Aposta na profissionalização de seus funcionários, oferecendo cursos internos e externos que, geralmente, são subsidiados pela empresa. Proporciona aos funcionários seu ingresso nos cursos de primeiro e de segundo grau.

A empresa vem empregando um sistema de 5S em busca de organização interna e está planejando atingir a ISO 9000 nos próximos dois anos.

8.6 - EMPRESA F

Empresa fundada, há 7 anos, controlada pelo dono da empresa, que impõe uma estrutura familiar de comando. Mantém uma estrutura centralizada de comando, no qual os subordinados não participam do processo decisório.

Fornecedora de ferramentas de corte para máquinas industriais, ocupa, hoje, uma posição pequena, aproximadamente (5%), no mercado de seu segmento. Devido à concorrência de grandes grupos industriais, pertencentes ao mesmo setor, a empresa produz ferramental alternativo e especial para cada cliente. Mantém o seu mercado nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, onde fornece para a indústria em geral e para poucas lojas especializadas.

Iniciou um processo de reestruturação, devido às exigências de clientes que, procurando atender a padrões da ISO, exigiam do fornecedor a garantia da qualidade. A empresa passou a atuar com um líder intermediário, que tem como função o repasse de ordens e serviços, vindos da administração da empresa para os funcionários.

Situada no perímetro urbano de Caxias do Sul, emprega, hoje, aproximadamente, 25 funcionários, que estão distribuídos nos diversos setores da empresa. Mantém um programa muito tímido de aperfeiçoamento de funcionários, os quais são convidados a participar de cursos e palestras fora da empresa.

9 - INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS LÍDERES

Ao todo, foram entrevistados, nesta pesquisa, vinte e um (21) líderes intermediários, ficando assim divididos: dois líderes de empresas pequenas, sete líderes de empresas médias e doze líderes de empresas grandes, todos eles pertencentes ao setor metal mecânico de Caxias do Sul cujas empresas passaram por reestruturações internas.

As entrevistas foram baseadas num roteiro de questões, que serviu de base para as perguntas feitas, diretamente, aos entrevistados, entrevistas que duraram, em média, quarenta minutos e foram realizadas na própria empresa em que trabalham, em salas reservadas, preservando a privacidade .

O número de líderes foi determinado em comum acordo com os dirigentes das empresas, procurando abranger a totalidade dos que atuam nos setores produtivos de cada uma delas, conforme a proposição desta pesquisa.

As entrevistas feitas com a totalidade dos líderes intermediários ocorreram nas empresas de pequeno e médio porte (empresas “C”, “D”, “E” e “F”), mas não foi possível nas de grande porte, em razão das dificuldades encontradas pelos gerentes das empresas em liberar os seus líderes, devido ao tempo necessário para cada entrevista. Além disto, segundo suas alegações, devido ao momento de instabilidade muito intensa em que se encontra o mercado, no qual não se pode cometer erros com os clientes, devido à possibilidade de perdê-los, sendo assim, a empresa necessita de toda concentração do líder intermediário no cumprimento de suas metas.

Na empresa “A”, acordamos que seriam entrevistados 30% dos líderes intermediários, ou seja, sete deles. Verificamos que, nesta empresa, o número de líderes intermediários aumentou, significativamente, passando a ser de vinte e três (23) ao todo, pois a nova filosofia de trabalho, implantada na empresa, após a reestruturação, é de que cada líder não deverá comandar mais do que quarenta (40) funcionários.

Foram escolhidos pela gerência da empresa dois líderes mais novos em suas funções e cinco líderes, que já exerciam a função de encarregados, e que agora ocupam a função de líder. Todos eles pertencentes às áreas mais exigidas da produção, em relação ao cumprimento das metas estabelecidas pela alta direção da empresa, e divididos em dois turnos de trabalho.

Foram entrevistados quatro líderes do turno um (manhã/tarde) e três do turno dois (tarde/noite). Não foi entrevistado nenhum líder do turno três (madrugada), devido à empresa não trabalhar em todas as áreas, neste turno, por haver poucos líderes lotados neste horário, e eles, por serem responsáveis de todo o turno, apresentaram dificuldades em se afastar de seus postos.

Na empresa “B”, acordamos, também, que seriam entrevistados 30% dos líderes intermediários, o que resultou em cinco deles. Neste caso, as mudanças foram diferentes das da empresa anterior, pois o que foi possível notar é que a reestruturação foi baseada na substituição de lideranças e nas mudanças das delimitações dos seus comandos. As lideranças mais antigas foram substituídas por funcionários em ascensão na empresa; estes novos líderes absorveram maior número de setores e, conseqüentemente, maior número de trabalhadores sob seu comando. Nesta empresa, quinze pessoas assumiram as funções de líderes, sendo que algumas delas assumiram áreas de trabalho que possuem até 100 funcionários sob o seu comando.

Da mesma forma que a empresa anterior, foi acordado um número de líderes a serem entrevistados, devido à demanda de tempo e, principalmente, por acharem que, apesar de as mudanças já terem ocorrido há um certo tempo, havia líderes que não se engajaram, perfeitamente, nos conceitos da mudança e que não poderiam contribuir com dados fieis à realidade da empresa. Portanto, foram selecionados os líderes de áreas consideradas de vital importância para a produção da empresa, no que se refere ao cumprimento das metas estabelecidas. Foram entrevistados os líderes, todos representantes das áreas de produção, conforme o horário (normal) em que trabalham, das 7h30min. às 17h30min. com intervalo para o almoço.

Na empresa “C e D”, empresas de médio porte, foram permitidas as entrevistas com todos os líderes intermediários, que pertenciam aos setores produtivos, abrangendo, assim, as quantidades estipuladas, inicialmente, na pesquisa.

Todos os líderes, entrevistados na empresa “D”, trabalham no turno normal, que é o turno oficial da empresa, pois nos outros turnos de que a empresa dispõe, só trabalham em regime especial e sob o comando dos líderes de cada setor.

Os líderes entrevistados na empresa “C”, entretanto, assumiram, após as reestruturações, o comando de todos os turnos de seus setores de trabalho, ou seja, comandam o turno normal e o noturno, também.

Nas empresa “E” e “F”, de pequeno porte, foram realizadas as entrevistas com os considerados “braço direito” dos responsáveis pela empresa, que fazem o papel de líderes do setor produtivo, nestas companhias.

Nestas empresas, notamos uma particularidade, pois os comandos dos setores não passaram integralmente para os líderes, ficando ainda ao encargo dos dirigentes das empresas, os quais delegam tarefas de menor responsabilidade para os seus “líderes”.

Essas empresas têm seus horários de trabalho, baseados no turno normal e, esporadicamente, fazem horas extras para complementação de trabalhos, os quais ficam sob orientação do dono da empresa ou do líder.

Tentamos identificar as diferenças de conduta entre todos os líderes, em busca de uma liderança situacional, exigida para estes momentos de mudanças contínuas pelas quais estão passando as organizações.

A análise das entrevistas, com os líderes intermediários, demonstrou que, apesar de pertencerem à mesma cadeia produtiva e de estarem inseridos em mesmo ambiente externo, as percepções dos seus novos papéis, como líderes das organizações, diferiram bastante, não se constituindo em uma regra, na qual poderíamos nos basear como sendo a regra do jogo da mudança, mas havendo uma variação muito grande nos resultados.

Notamos que as percepções da necessidade das mudanças estão vinculadas a diversas variáveis, inerentes a cada organização, tais como: o planejamento estratégico da empresa; os mercados em que estão inseridas; a percepção da direção da empresa, no que se refere a investimentos na mão-de-obra e/ou tecnologia; e as relações que mantém com o ambiente externo e interno.

Verificamos que as empresas que participaram das entrevistas apresentaram particularidades, pois possuem realidades industriais diferentes. Ainda que pertencentes a um mesmo ramo de atividade, encontram-se em estágios diferenciados em relação à gestão de R.H., há diferente visão de mercado, do futuro, de gerenciamento e de investimentos nas áreas de treinamento.

À medida que as entrevistas foram sendo analisadas, verificamos que havia novas dimensões a serem consideradas, no que se refere à influência no perfil das lideranças, deixando de ser única e exclusivamente as mudanças em si ou o porte da empresa.

Optamos por reagrupar as empresas que possuíam as variáveis que mais se assemelharam, buscando uma relação na mudança dos perfis de cada líder intermediário com a situação encontrada. Deste empreendimento resultou o

Quadro 6, que agrupa as organizações entrevistadas pela orientação de outras variáveis, e não somente pelo número de funcionários.

QUADRO 6 - CATEGORIA DAS EMPRESAS

| Variáveis | C1 | C2 | C3 | C4 |
|-------------------------------|--|---|------------------------------------|--|
| Planejamento Estratégico | - Ser líder no Brasil - Ser líder mundial | - Ser líder no Brasil - Atuar no mercado Mundial | - Manter o seu mercado no Brasil | - Expandir Participação no Brasil |
| Estrutura Organizacional | - Sistema racionalizado | - Em processo de racionalização | - Tradicional com comando familiar | - Tradicional centrada no proprietário |
| Estrutura Hierárquica | - quatro níveis | - cinco níveis: surge a figura do operador especializado | - três a quatro níveis | - três níveis |
| Gerência | - Facilitadores | - Mantém grau de Supervisão | Centralizadora | Centralizadora |
| Grau de Delegação aos Líderes | - Total em todos os níveis | - Parcial em assuntos administrativo - Total para produção | - Parcial para produção | - Controlada |
| Tecnologia Organizacional | QT, ISO 9000, QS 9000, ISO 14000 (em implantação) | QT, ISO 9000 | AÇÕES DE QUALIDADE TOTAL | CONTROLE DE QUALIDADE |

| | | | | |
|-------------|---|--|---|---|
| Mão-de-obra | - Qualificada - Investimento em treinamento - Participação nos resultados | - Qualificada - Algum investimento em treinamento - Buscando a participação nos resultados | Semiqualficada - Algum investimento em treinamento | Semiqualficada - Treinamento esporádico e especializado por tarefa |
| Empresas | A | B, C | D, F | E |

(C1,C2,C3,C4 - Categoria das empresas)

9.1 - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS LÍDERES DA CATEGORIA 1

A categoria 1 conta com apenas um representante, da empresa “A”. Foram entrevistados sete líderes intermediários da área de produção, de ambos os turnos de trabalho (normal e noturno) , para que o entrevistador pudesse ter acesso à maior gama de informações possíveis.

Para que o pesquisador pudesse ter uma opinião mais ampla das mudanças ocorridas nos ambientes de trabalho de cada líder, foi entrevistado, também, o gerente de produção, o qual esclareceu os pontos de vista da direção da empresa quanto: ao perfil desejado dos líderes, após a mudança, os aspectos relativos ao planejamento estratégico, à sua visão sobre tecnologia, mercado e a globalização.

A empresa “A” passou por uma grande reestruturação há, aproximadamente, dois anos atrás, quando foi vendida para outro grupo empresarial, da mesma região, o que acarretou mudanças no seu quadro diretivo e na filosofia da alta administração.

Teve, como consequência, a mudança da superintendência, que trouxe consigo uma filosofia mais participativa, no que se refere ao comando da empresa, permitindo que seus gerentes e líderes se posicionassem quanto ao melhor método de atingirem as metas estabelecidas.

A partir dessas orientações, foram reduzidas as escalas hierárquicas, com a extinção do cargo de supervisor, passando a existir, apenas, quatro níveis de hierarquia. Após a reestruturação, a empresa passou a ter a seguinte constituição: a direção da empresa, as gerências, os líderes e os subordinados. Todos os líderes intermediários entrevistados passaram por este processo de mudança.

Como as mudanças ocorreram, e estão ocorrendo, com uma velocidade acima do esperado pelos dirigentes da organização, houve concordância, tanto da direção da empresa como dos próprios líderes, de que não houve tempo suficiente para serem preparados de forma eficiente e completa. O que se verifica é que a empresa ainda mantém cursos e palestras de realinhamento dos seus líderes e funcionários para que compreendam melhor todo este processo.

A seguir, serão descritos alguns aspectos, considerados como mudança no perfil das lideranças, que foram observados nas entrevistas, ou seja, aspectos da atuação dos líderes que foram reforçados para que possam acompanhar todo o processo.

Com relação à escolaridade, notamos preocupação muito grande de todos os líderes em ter, em seu currículo, a formação completa do segundo grau, o que, segundo eles, é a base para que possam permanecer na posição em que estão, no

momento, e, principalmente, para que possam “sonhar” em continuar crescendo dentro da organização. O fator escolaridade, está tendo uma importância tão grande entre eles, que os mais jovens estão cursando o terceiro grau em cursos que possam trazer retorno imediato em suas atividades na organização.

Segundo os líderes, a empresa está sofrendo um processo de reestruturação muito forte e contínuo, que não tem prazo determinado para acabar. Para acompanhar todo este processo é necessário se atualizarem e, para isto, o mínimo necessário é ter concluído o segundo grau.

Outro aspecto relevante na constituição do novo perfil é o conhecimento de língua(s) estrangeira(s), devido à conquista de novos clientes na América Latina, Estados Unidos e Europa e às novas exigências internas da organização, que situa estes clientes em contato direto com o próprio líder e seus funcionários, para que juntos possam solucionar algum problema. Percebemos uma preocupação destes líderes em aprender alguma língua estrangeira, de preferência, o inglês ou o espanhol, para facilitar a comunicação e o entendimento entre as partes.

Os cursos estão sendo patrocinados pela empresa, fora do expediente, proporcionando ao líder uma nova oportunidade de crescimento pessoal. Há uma aceitação muito grande destes cursos, por parte dos líderes, que estão se programando para assumirem mais este desafio.

Além da formação e do conhecimento de línguas, há a necessidade de treinamento em cursos de aperfeiçoamento. A empresa, neste sentido, vem oferecendo uma série de cursos para que os líderes possam acompanhar as mudanças que estão acontecendo na organização. Estes cursos privilegiam tanto os aspectos técnicos, em áreas específicas, relacionadas à área de atuação, como

também os aspectos das áreas humanas, relacionadas com o comportamento dos líderes em relação a outros grupos e à sua própria equipe, visando ao crescimento de todos que estão sob o seu comando.

Esses treinamentos na área de relações humanas são considerados pelos líderes de total importância, pois após as reestruturações, verificaram uma necessidade muito grande de ter ao seu lado pessoas motivadas e com determinação, porque as metas a serem alcançadas pelo grupo são cada vez mais elevadas e diretamente ligadas à rapidez na execução do trabalho.

Todos os líderes têm como objetivo o bom relacionamento com colegas e colaboradores, para que o seu trabalho seja menos desgastante e mais produtivo.

Os treinamentos, quando não ocorrem na própria organização, são patrocinados por ela e comandados pelas equipes de R.H., juntamente com outros departamentos de amparo, tais como Engenharia, Manutenção, Centro de Processamento de Dados (CPD).

Além de participarem desses cursos, eles participam, também, de cursos fora do programa normal da empresa, o que demonstra sua preocupação em se aprimorar, cada vez mais, em suas áreas de atuação, como também em ampliar seus conhecimentos em outras áreas de interesse da empresa.

Foi observado, também, que todas essas oportunidades, oferecidas aos líderes, estão sendo repassadas e incentivadas por eles para os seus subordinados, o que demonstra a preocupação tanto da direção da empresa como dos próprios líderes em aprimorar, cada vez mais, o conhecimentos dos demais funcionários.

Este fator é descrito pelos líderes como fundamental para o sucesso de seus setores, principalmente, no que se refere à busca da produtividade e de melhor qualidade de vida. Segundo o líder “L1”,

“ Os cursinhos são muito importantes, não podemos parar. Temos que nos aperfeiçoar cada vez mais, pois o mundo dá tantas voltas que não podemos parar. Se parar, vamos afundar. Isto serve também para os nossos funcionários. Eu procuro incentivá-los, o tempo todo, para que aproveitem a oportunidade de fazer os cursos oferecidos, pois o saber não ocupa espaço e é muito bom para o grupo de trabalho”.

Outro aspecto a ser considerado na análise, é o sistema de gestão. A partir da reestruturação, foi eliminada a figura do supervisor, que tinha a função de unir a direção da empresa com os encarregados de setores. É alterada a função de encarregado de setor e, em seu lugar, entra a função de líder, que responde diretamente ao gerente. A este líder foi repassada a responsabilidade total do comando de seu setor, tanto no que se refere à gestão administrativa como à gestão de produção. Ele recebe orientações gerais por parte de sua gerência, que é o representante da alta administração, e repassa todas as informações vindas dela, tais como novas diretrizes e perspectivas para o futuro, metas a serem atingidas, novos conceitos e rumos da empresa, por meio de reuniões gerenciais que ocorrem uma vez por semana.

O líder, do Setor de Planejamento e Controle da Produção (PCP), no entanto, recebe orientações específicas sobre metas e objetivos da produção, com programação semanal, reajustada diariamente. O líder, por estas informações, orienta os seus colaboradores no que se refere a quais equipamentos utilizarão, quantos e quais produtos irão produzir e em quanto tempo isto deverá ocorrer.

Todas essas ações são realizadas pelo líder de setor, de comum acordo com seus funcionários, no próprio setor de trabalho. Este tipo de atitude, que prevê uma reunião com os funcionários para conversarem sobre as prioridades e os métodos utilizados, para que sejam cumpridas as metas, é uma nova característica do perfil que os líderes estão adotando.

Devido à grande variedade de peças a serem fabricadas, a diminuição dos prazos de entrega, aliados ao estoque quase zero, o líder se viu obrigado a treinar os seus funcionários para que eles possam trabalhar em qualquer equipamento existente, dentro da linha de produção dos seus setores. Desta forma, o trabalhador teve que ser multifuncional ou polivalente dentro da organização, o que possibilitou que o trabalho se tornasse mais atrativo, tornando-se mais motivador e produtivo.

Segundo o líder “L3”,

“ Os funcionários se sentiram mais importantes depois que nós passamos a dar mais responsabilidades para eles, e isto provocou uma maior satisfação no trabalho, pois não ficam mais parados esperando que o líder os mande fazer alguma coisa, vão logo fazendo, pois foi passado para eles está liberdade “.

Além disso, foi iniciado um trabalho de qualificação da função, num processo chamado “*cliente fornecedor interno*”, em que o líder procurou treinar o pessoal nas questões de qualidade dos produtos, diminuindo gradativamente a necessidade de controle do material. Isto passou a ser executado pelo próprio operador e cobrado pelo operador do próximo passo do processo, ou mesmo, pelo operador de outro setor da produção. Todas essas atividades estão em constantes alterações, por causa das mudanças de estrutura de gestão e dos próprios produtos, utilizados pela empresa para responder às necessidades de mercado.

Dessa forma, hoje, o líder repassa aos seus colaboradores as metas semanais de produção juntamente com a responsabilidade de cumpri-las.

Para alcançar esses objetivos, é visível que o líder atua como líder situacional, o que permite maior liberdade de ação aos trabalhadores mais responsáveis e maduros, mais hábeis e experientes, pois eles se auto-determinam no “*fazer*” do dia-a-dia em busca dos resultados esperados, sendo o líder procurado apenas para algumas correções de rumo ou para ajustes, quando solicitado.

Contudo para os funcionários mais novos, o líder dá uma atenção maior na realização da tarefa, orientando para o bom atendimento dos pedidos, até que se tornem mais independentes.

A avaliação desses resultados é feita, pelo líder, diariamente, no próprio local de trabalho. Ele fornece aos seus subordinados um *feed-back*, elogiando o bom trabalho e reconduzindo-os quando não estão seguindo na direção esperada.

O líder se viu obrigado a delegar mais, pois nas responsabilidades de sua função foram agregadas ações de controle de produção, controle estatístico de processo, programação de produção interna, participação nos projetos de novos produtos, atendimento a clientes internos e externos, entre outros. Esta delegação e repasse de responsabilidade por parte do líder, proporcionando aos seus liderados maior liberdade de ação e, conseqüentemente, maior amadurecimento, é uma das mudanças do perfil percebida nas entrevistas.

Todo esse discurso de participação dos funcionários nas decisões, anunciado pela alta direção, fica limitado, pois o que se verifica é uma participação restrita ao

programa de produção da linha e não num sentido mais amplo de realmente serem chamados a colaborar com opiniões quando se trata de uma decisão sobre os destinos da empresa.

Os entrevistados são unânimes ao afirmar que a parte mais difícil da transição de um modelo de gestão tradicional para um participativo e situacional, é a adequação do pessoal a um modelo mais dinâmico, pois o funcionário de piso de fábrica estava acostumado a receber as ordens e não a administrar o seu dia-a-dia.

Verificamos que alguns dos liderados tomam, conscientemente, suas decisões do que e como fazer, outros as tomam, por ser esta a “*nova regra do jogo*”, mas ainda permanecem inseguros, esperando o aval da liderança.

Notamos, também, que, em muitos casos, ficou a cargo da liderança a tarefa de educar e formar os recursos humanos do seu setor de trabalho, seguindo a nova mentalidade. Esta maturidade desejada dos liderados depende muito do quanto a liderança absorveu completamente a filosofia do trabalho. Sua equipe, muitas vezes, é o reflexo da sua insegurança também.

A fim de que a nova sistemática administrativa tenha êxito, pressupõe-se o acesso livre a todos os departamentos, em busca de esclarecer e solucionar os problemas. Este aspecto foi muito salientado em todas as entrevistas com os líderes, pois caracteriza fortemente a mudança no perfil de atuação da liderança. O fato de esta nova filosofia implantada pela organização destacar a idéia de que os líderes devam procurar o melhor para os seus setores, tomando a iniciativa de procurar solucionar todos os seus problemas sem que haja a interferência constante da sua gerência, corresponde ao livre acesso.

Para que isso aconteça, foi permitido o acesso a todo e qualquer departamento da empresa, para que possam buscar soluções no seu trabalho. Isto significa que, se eles necessitarem de alguma ajuda ou interferência de gerentes de outras áreas para que seu trabalho possa fluir com mais tranquilidade e presteza, eles poderão ir diretamente fazer a sua solicitação sem que para isto tenham que solicitar autorização expressa de sua gerência.

Na visão dos entrevistados, esse é o fator mais significativo em todo o processo de transformação da organização, pois mostra que a alta direção confia no trabalho das lideranças. Verificamos que os líderes se utilizam bastante deste expediente, interagindo com os outros setores de trabalho, mas ainda mantendo uma relação forte com os funcionários de mesmo nível hierárquico, atuando muito pouco junto aos escalões mais altos. Segundo seus comentários, isto se deve a resolverem seus problemas diretamente com os líderes de outros setores, não havendo a necessidade de contatar com as suas gerências.

Em outros momentos, ou se referem à repetição de erros ou aos problemas que anteriormente já tinham sido solucionados. Isto mostra que este processo, apesar de ser exaltado pelas lideranças, ainda não está bem amadurecido, pois há o receio de que uma conversa direta com a gerência de outra área possa parecer uma desconfiança no colega ou mesmo uma forma de “*entrega*” ao seu superior. Nestes casos, ao invés de se dirigir diretamente ao outro gerente, o que se percebeu é que o assunto é levado ao conhecimento de sua própria gerência.

Os entrevistados, em geral, afirmam haver interesse por informações do ambiente externo. Em todas as entrevistas, um dos pontos bastante destacado foi

o interesse em estar bem informados sobre o que está acontecendo no mundo, ou seja, no ambiente externo da empresa. Esta preocupação se refere a buscar saber como estão os outros mercados, quais as mudanças que estão ocorrendo no comércio e na indústria.

Segundo o líder “L1” ,

“ Para me atualizar cada vez mais, eu procuro ler bastante, assisto a todos os jornais na televisão, leio revistas técnicas e de assuntos gerais e procuro cursos que aparecem para ajudar a me aperfeiçoar”.

Toda essa preocupação está relacionada com a idéia de a empresa estar procurando a liderança mundial no seu segmento, pois o interesse da empresa está voltado para o mundo e não só para a região.

Com relação ao processo decisório, os líderes entrevistados da empresa “A” responderam que podem interferir em assuntos, previamente discutidos pela alta direção, quando expostos a eles para participarem de uma decisão. Os assuntos são debatidos com o seu gerente de área, em reuniões agendadas. Nestas reuniões, levam ao conhecimento da alta direção os sentimentos do seu grupo de trabalhadores, para que possam servir de subsídios para melhor decisão, como, também, de sugestões para que uma decisão possa ser introduzida na organização sem grandes perdas ou impactos negativos.

Conforme o líder “L2” ,

“ Normalmente se discutem todas as informações vindas da alta direção com o nosso gerente até que se absorva o que ela quer dizer mesmo. O gerente nos deixa bem à vontade para discutir tal ordem. “

Todos se sentem representantes da empresa perante os seus funcionários e repassam, sem qualquer problema, uma decisão tomada pela alta direção, defendendo-a depois de esclarecidas as dúvidas.

Segundo o líder “L3”,

“É o papel do líder fazer isso. Quando fui convidado para ser líder, fui avisado, você está passando para o time da empresa. Portanto, tem que saber separar bem o negócio. Não pode ficar só do lado do empregado ou da empresa, tem que haver um balanço”.

Os líderes sentem-se, portanto, como “elo” entre a direção e os funcionários, fazendo o papel de interlocutor nas diferentes situações, levando ao conhecimento de ambos os sentimentos e preocupações de cada um. Este sentimento é fortalecido no momento em que são indagados sobre como sentem que seus subordinados o vêem como líder. Todos responderam que os seus funcionários confiam-lhes os seus problemas, da mesma forma que aceitam as informações por eles veiculadas.

O que percebemos, portanto, em todas essas atitudes de mudança evidenciadas pelos líderes, foi a busca de um melhor relacionamento com seus comandados, por sentirem que, só desta forma, serão capazes de conduzir os seus setores com a presteza que lhes tem sido exigida.

Observamos, também, que um relacionamento que toma como base o treinamento dos operadores em novas funções e novas tarefas, permitindo-lhes um crescimento pessoal e grupal em busca da produtividade, propicia novas atitudes

administrativas. Além disto, um relacionamento em busca da participação de todos nas decisões relacionadas com a produção do setor, para que as responsabilidades sejam divididas com o grupo, como também um relacionamento em busca de uma afinidade pessoal, que traz para o trabalho um ambiente mais saudável e tranquilo, com melhor qualidade de vida, conduz as ações dos envolvidos no processo à mesma direção.

As ações descritas parecem estar diretamente ligadas à chamada liderança situacional, base de nosso estudo, pois nota-se a evolução da administração dos setores para os estilos de eficiência da liderança, salientado por Hersey e Blanchard (1977). A Teoria do Ciclo Vital, portanto, é bem definida nestas atitudes, pois os líderes têm uma preocupação com a tarefa, ou seja, com a maneira de se fazer as coisas, com os comandados que estão ingressando na organização ou mesmo quando há uma nova forma de se executar a tarefa modificada, conforme o avanço da tecnologia.

Apresentam também atitudes voltadas à relação de compromisso dos e com os colaboradores mais experientes nos seus trabalhos e que se mostram mais maduros. Esta relação mais profunda com os liderados passa por atitudes de discussão sobre as formas de atingir os resultados esperados do setor, como, também, por delegação de tarefas e atitudes que considerem de responsabilidade dos colaboradores. O líder assume novas funções na cadeia de comando, passando para os seus colaboradores o destino dos seus próprios trabalhos.

9.2 - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS LÍDERES DA CATEGORIA 2

Na categoria 2 se enquadraram duas organizações, as empresas “B e C”. Destas empresas foram entrevistados nove líderes intermediários, pertencentes às áreas de produção.

Na empresa “B”, foram entrevistados cinco líderes do turno 1 (7:30 hs às 17:45 hs), pois o volume mais representativo de funcionários (70%) está concentrado no primeiro turno. Esta empresa também apresenta uma particularidade: os líderes do turno 1 são responsáveis por toda programação do setor, no que se refere às peças a produzir e em quais máquinas elas serão produzidas. Os líderes do turno 2 (17:45 hs às 2:45 hs), praticamente, respondem às ordens dos líderes do turno 1, tendo como suas responsabilidades o controle da segurança e da disciplina do turno.

Nessa categoria de empresas encontramos uma particularidade na empresa “C”, pois os líderes, em número de quatro, que comandam o turno normal (7:30 hs às 17:30 hs), também são responsáveis pelo comando do turno da noite (17:30hs às 2:30hs), portanto, só foram efetuadas entrevistas no turno normal.

Nessas duas empresas, conforme o que ocorreu na empresa “A”, também foram entrevistados gerentes, ligados aos processos de mudança, para que pudessem ser esclarecidos os objetivos e o direcionamento que as diretorias das empresas pensaram em dar a todo o processo.

Na empresa “B”, foi entrevistado o gerente de produção, que expôs qual o novo perfil de liderança que a direção da empresa está empenhada em buscar, neste processo de mudança.

Na empresa “C” foi entrevistado o gerente de Recursos Humanos, pois com o processo de mudança houve, também, uma reestruturação dos cargos de gerência, sendo que o gerente de produção, neste caso, foi contratado nesta nova fase.

Para que pudéssemos ter uma visão mais abrangente sobre todo o processo de mudança, ocorrido em cada uma das organizações, pareceu mais sensato que participasse das entrevistas uma gerência que estivesse integrada, ao assunto desde as primeiras negociações deste processo.

As entrevistas com as gerências foram centradas nos pensamentos e políticas adotadas pelas direções de suas empresas quanto às estratégias de ações futuras em relação ao mercado, à tecnologia e ao novo papel do líder na cadeia produtiva, diante de todo o processo de mudança.

As transformações ocorridas na empresa “B” se desencadearam com a troca da gerência da fábrica. Anteriormente, a organização era dividida em unidades de negócio, comandadas por vários gerentes, um para cada unidade. Após a reestruturação, a produção passou a ser comandada por apenas um gerente geral, que designou líderes intermediários para o comando de cada unidade. Estes líderes têm o papel de responder por seus setores, tanto no que se refere a números e metas estabelecidas, como também na relação com os funcionários.

Na empresa “C”, ocorreu o processo de reestruturação de maneira inversa ao da empresa “B”, ou seja, a empresa foi subdividida em áreas de negócios e estabelecida uma gerência para cada uma delas. O gerente geral passou a responder pela área de projetos e foi contratado um novo gerente para a área de

produção. Esta área foi subdividida em áreas de trabalho e designado um líder para comandar tanto o turno normal quanto o noturno.

As empresas dessa categoria não completaram integralmente o processo de reestruturação, pois, segundo as gerências, durante o período de adaptação e instalação, ocorreram fatos que provocaram o redirecionamento do processo no seu todo. Estes fatos ocorreram em nível macro de planejamento da organização, não afetando diretamente a área produtiva, mas, sim, a área de estratégia.

Foi possível observar que, no tocante ao processo de reestruturação, que envolve diretamente as lideranças intermediárias, os papéis estão bem delimitados quanto às áreas de atuação, às novas responsabilidades, e à estrutura organizacional, como também as fronteiras de cada liderança estão definidas. O que não está garantida é a permanência deste ou daquele líder no seu posto, porque depende do seu poder de adaptação às novas estruturas implantadas.

Dessa forma, verificamos que ambas as empresas reduziram os seus níveis hierárquicos, passando a atuar com quatro níveis constituídos por: direção, gerência, lideranças e subordinados.

Na categoria 2, surge, nitidamente, um quinto nível, não oficializado, que é o de preparador especializado. Ele faz a preparação de máquinas, o treinamento e o acompanhamento de novos empregados e substitui o líder em sua ausência, por motivo de trabalho ou mesmo descanso.

Dos líderes intermediários entrevistados, todos participaram do processo de mudança, sendo que alguns deles ingressaram na empresa no início das

reestruturações. Isto restringiu um pouco do que é, em virtude da possibilidade de termos uma visão mais ampla do que era a empresa, anteriormente, e de sua adaptação para o novo modelo determinado pela reestruturação.

Não houve preocupação em preparar, especificamente, as lideranças para todo processo de mudança. O que observamos foi que esses treinamentos estão modestamente ocorrendo, conforme a necessidade que cada empresa apresenta.

O que ocorreu e continua ocorrendo em todo o processo e, principalmente, no seu realinhamento, são reuniões informativas e de projeções para o processo produtivo no seu todo, sem uma participação mais efetiva das lideranças nas decisões “macro” do sistema. São apenas repassadas aos líderes as responsabilidades de conduzirem os seus setores, segundo as novas expectativas projetadas. Conforme o líder “L16”:

“Propriamente dito, não houve nenhum treinamento específico para a reestruturação, o que vem ocorrendo são reuniões semanais, nas quais são colocadas projeções. Participamos, também, de palestras fora da empresa, mas treinamentos mais específicos sobre as mudanças não. Estamos, nesse momento, fazendo um curso para entrevistar novos funcionários, que está sendo dado para toda a chefia.”

Em todas as entrevistas, os líderes intermediários demonstraram uma preocupação em cumprir as suas responsabilidades como líder de produção, voltados para os números da produção, tais como índices de produtividade, faturamento, produção de peças, entre outros. E para que possam cumprir com estes números, bem mais ambiciosos do que estavam acostumados a trabalhar, é que vem surgindo a preocupação de atuar de forma que seus liderados possam participar ativamente de todo o processo produtivo.

Segundo essas observações verificamos as seguintes atitudes dos líderes:

Com relação à escolaridade, verificamos que alguns líderes da empresa “B” têm o terceiro grau completo, inclusive alguns deles concluíram cursos de pós-graduação nas mais diversas áreas. Estes líderes, quando foram contratados pela empresa, eram graduados. O que chama atenção é que outros líderes, com nível hierárquico idêntico a estes, apresentam escolaridade inferior ao segundo grau completo.

Por outro lado, o líder que ainda não alcançou esta formação não a considera como prioridade para sua vida profissional. No momento, sua preocupação está voltada em manter-se no cargo, cumprindo os objetivos que lhe são impostos pela organização.

Mesmo sabendo que haverá uma exigência quanto a essa formação, pois vem ao encontro de futuros programas de qualificação que as empresas estão adotando, tais líderes acreditam que ainda é possível aguardar para cumprir tal etapa. Segundo o líder “L13”,

“Devo entrar no segundo grau no ano que vem, pois se não tiver isso, tenho que dar lugar para outro. Dos funcionários da fábrica já está se exigindo o primeiro grau completo”.

Portanto, em se tratando deste aspecto, esta categoria de empresas não vem enfatizando a importância de aumentar o nível de escolaridade, visando ao seu aperfeiçoamento, para melhorar seu desempenho. Isto vem acontecendo, naturalmente.

O desinteresse dos líderes por sua formação escolar parece ser decorrente da falta de perspectiva de crescimento horizontal nas suas carreiras na empresa, pois parecem estar conformados com o nível que alcançaram. Em momento algum foi aventada pelos líderes a possibilidade de um crescimento vertical na empresa, mas somente sua permanência, ou não, na organização, nesta mesma posição.

Da mesma forma, os líderes com formação de nível superior percebem que não estão conseguindo espaço na organização, pois não são chamados a participar do planejamento estratégico, ficando o planejamento sob responsabilidade única da alta direção. Segundo o líder “L11”:

“Sinto que tenho buscado melhor qualificação profissional por conta própria, para que possa passar por estas reestruturações com maior facilidade e sem traumas. A empresa proporcionou alguns treinamentos, mas com certeza não dependi só disso para chegar até aqui. Temos sempre que buscar melhor qualificação, mesmo que não esteja sendo explorado tudo aquilo que possa dar, ou mesmo tudo aquilo que deveria. A empresa não ocupa o meu potencial, ou mesmo o de outros colegas na mesma posição. Poderíamos dar muito mais, se houvesse maior espaço.”

Quanto à possibilidade de pensar na necessidade de comunicação com países que falam outros idiomas, normalmente, apenas os diretores é que buscam dominá-lo. Notou-se uma preocupação da cúpula das empresas em buscar novos mercados, que passam por negócios internacionais com países pertencentes a blocos econômicos como os da CEE, Nafta ou Mercosul. Mas esta preocupação, baseada na relação com os novos clientes e com suas exigências, está ainda concentrada na diretoria, que repassa para as outras áreas produtivas apenas as informações necessárias. Isto se mostra como um fator determinante na verificação de que o líder não está preocupado (nem comenta o assunto se não for interrogado) com a aprendizagem de uma língua estrangeira. Para ele, a sua carreira na

empresa não depende do conhecimento de uma língua estrangeira, mas, de sua presteza em responder ao que lhe é confiado.

A realização de treinamentos e cursos de aperfeiçoamento revela uma preocupação em instrumentalizar os envolvidos nos processos de mudança.

Quanto a esse fator as empresa “B” e “C” diferem bastante da empresa “A”. Todos os líderes entrevistados comentaram que esta responsabilidade está a cargo do representante do RH na empresa, e que vem dele o anúncio da necessidade de treinamentos ou cursos. O que verificamos é que os próprios líderes estão esperando que a empresa assuma as suas carreiras, indicando o que é mais importante e necessário que façam para que possam melhorar a sua *performance*.

O conceito de empregabilidade cuja idéia é de uma carreira planejada e construída pelo próprio empregado, buscando ampliar sua formação para um melhor desenvolvimento de sua função, não é algo difundido ou entendido pelos líderes dessas empresas.

Percebemos, entretanto, que esses líderes valorizam os cursos e treinamentos como fatores importantes para que possam acompanhar todo processo de mudança que vem ocorrendo na organização e no mundo ao seu redor, considerando-os um ponto importante para seu crescimento profissional e de seus liderados.

O item sistema de gestão é, também, um indicador da forma de pensar as mudanças. Desde da reestruturação foi fortalecida a figura do líder intermediário, ocorrendo um nivelamento de todos os postos intermediários para o mesmo

patamar. Os chefes de setores, os encarregados, os supervisores, hoje, estão todos no mesmo nível hierárquico. A eles foram repassadas a responsabilidade total do comando de seus setores, no que se refere à administração do pessoal e da produção.

A administração de pessoal está baseada no controle de presença, autorizações de entrada e saída, avaliação na contratação e ou dispensa, treinamento operacional e sobre assuntos relacionados com o cumprimento de tarefas. No que se refere a salários e benefícios, estão subordinados ao Departamento de Recursos Humanos ao qual repassam suas solicitações e ficam aguardando uma resposta.

Nessa categoria, foi possível verificar que as decisões de produção são tomadas pelo líder do setor, em conjunto com os superiores e PCP, não havendo o envolvimento dos funcionários. Após determinado o que fazer, o líder passa a atuar na cobrança de resultados, que já estão pré-determinados nos índices de produtividade e faturamento. O envolvimento do funcionário, portanto, na decisão do que fazer, restringe-se à comunicação de dificuldades de produzir o que é esperado dele. No que tange à programação e às decisões internas do grupo, o líder mantém-se como responsável direto, delegando apenas tarefas de qualidade para os demais participantes do grupo.

Os líderes vêm na figura do operador especializado o seu auxiliar direto, ao qual delegam a função de *set-up* de máquinas, de treinamento operacional e de controle dos operadores quanto à produção, propriamente, dita. Neste grupo, é perceptível que pouco é delegado aos trabalhadores, como ocorreu mais fortemente na empresa da categoria 1. Há uma dependência muito grande da decisão do líder e de sua presença para que se mantenha a produtividade do setor.

As reuniões com os operários da produção ocorrem de maneira esporádica e servem para repasse de informações gerais, não sendo efetivamente clara a participação dos trabalhadores em qualquer decisão.

Constatamos pelas entrevistas, que os líderes dos setores procuram acompanhar os seus funcionários, nos primeiros meses de trabalho na empresa, dando muita ênfase à tarefa e pouca ênfase à relação, o que significa controlar “*de cima*” o trabalho realizado pelo funcionário, verificando cada passo, determinando o que deve ou não ser feito, em relação à qualidade, às quantidades e aos prazos de entrega.

Conforme o trabalhador vai aprendendo o seu ofício e respondendo com qualidade e eficiência exigidas, o líder do setor passa a oportunizar-lhe maior liberdade, dando mais ênfase à relação com o funcionário do que à tarefa, permitindo ao funcionário começar a tomar decisões no âmbito de seu trabalho.

Identificamos, portanto, a característica da liderança situacional enunciada por Hersey e Blanchard (1977), a de que um líder deve atuar conforme a maturidade assumida por seus liderados, demonstrada nas suas respostas e responsabilidades.

No que se refere à delegação de responsabilidade em todos os níveis aos funcionários, mesmo os mais antigos e maduros, está acontecendo de maneira muito tímida. Esta responsabilidade fica restrita ao âmbito da verificação da qualidade do produto e da programação de máquinas feitas diariamente com o líder.

Quanto ao acesso livre, este sistema está sendo posto em prática pelos líderes das duas empresas. O acesso livre a todas as áreas da empresa, para

resolver os problemas, sem ter que passar pelas chefias, como procedimento interno, já foi decidido e está sendo incentivado pelas novas gerências de produção, tanto da empresa “B” como da empresa “C”. O que verificamos nas entrevistas é que os líderes não estão utilizando este expediente para resolver os seus problemas, ainda dependem muito de suas gerências para isto.

Os líderes respeitam muito sua gerência, mas sabem que o caminho da mudança está levando a organização para a autodeterminação, uma empresa de “*portas abertas*” em busca da redução de tempos gastos, da comunicação direta, rápida e eficiente.

Todo esse processo de mudança ainda não foi bem assimilado pelas lideranças, nem pela direção da empresa, pois são identificadas ainda a centralização do poder, o paternalismo acentuado e a departamentalização dos setores de apoio, que atuam fechados em si.

Com relação ao processo decisório, verificamos que o processo de delegação de tarefas e responsabilidades ainda não está plenamente difundido. O que foi possível detectar é um trabalho intenso da chefia, buscando motivar a equipe para o cumprimento de metas produtivas estabelecidas e para integração de sua equipe. No que se refere a reunir-se com a equipe para decidir o que fazer, mesmo que sejam exclusivamente assuntos do seu setor, o processo não evoluiu.

Com base nos dados obtidos, podemos afirmar que as empresas pertencentes ao grupo dois, apesar de estarem em processo de mudança, impulsionadas pelo mercado, buscando afirmação econômica e novos clientes, não evoluíram muito no processo participativo da decisão. Verificamos, desde as

camadas mais altas da hierarquia da empresa até o piso de fábrica, uma concentração do poder de decisão nas mãos das chefias.

Os líderes intermediários que possuem escolaridade de nível superior, sentem-se pouco aproveitados, no que se refere à capacidade de gerar idéias, de participar no processo de planejamento estratégico da empresa, de se envolver com o processo de mudança, não apenas na parte de execução, mas na própria geração. Os outros líderes, contudo, sentem-se fortalecidos apenas por estarem cumprindo as ordens e metas estabelecidas por sua gerência.

Mesmo assim, apesar de timidamente, essas necessidades de participação estão começando junto aos escalões mais baixos da hierarquia, entre os líderes intermediários e os seus liderados. O que vemos, hoje, nas organizações da categoria 2, é o repasse da responsabilidade, para cada colaborador, da quantidade (cumprimento das metas estabelecidas) e qualidade do produto (sair dentro das especificações acordadas com os clientes). Para que isto ocorra, percebemos uma preocupação muito grande dos líderes em manter as suas equipes motivadas e orientadas no sentido de cumprirem o programado.

Em todas as entrevistas verificamos grande preocupação dos líderes em buscar melhor relacionamento com os seus funcionários, por sentirem que este é o caminho para tornar a função de cada um mais fácil de ser conduzida. Isto passa por treinamentos operacionais e de qualidade, realizados no próprio local de trabalho, com orientação do líder ou do operador especializado, e, também, pela atenção dispensada pelo líder aos seus colaboradores, no que se refere às necessidades afetivas de cada um.

Esses relacionamentos estão ligados à necessidade de cada pessoa em pertencendo à organização, executar a sua tarefa com presteza e dentro do prazo estabelecido, pois o conceito de produtividade está intimamente ligado com a sobrevivência da organização, e isto é cobrado constantemente em todos os níveis hierárquicos.

Esse tipo de comportamento, apresentado pelo líder, que busca o crescimento profissional e pessoal de cada um de seus colaboradores, treinando-os para a tarefa, até que possam executá-las sem supervisão e agregando a este trabalho ações de responsabilidade e participação de decisões sobre o produto, permite estabelecer uma relação forte com o que Hersey e Blanchard (1977) propunham na teoria do ciclo vital da liderança.

Com o crescimento profissional dos colaboradores, pelo conhecimento e pela qualidade de suas tarefas, e por sua maior maturidade, devido ao repasse de responsabilidades, há uma tendência natural do líder em buscar junto aos seus liderados um comportamento mais voltado à relação do que à tarefa. Com isto, permite maior cobrança e participação de todos nas decisões do seu setor de trabalho, o que conduz a comportamentos mais responsáveis, mais maduros e, conseqüentemente, à maior liberdade de ação em busca de seu autodesenvolvimento.

É possível verificar que o processo está em fase inicial e restrito a algumas áreas da empresa. Isto se deve a não ser adotado como política da empresa, mas como necessidade percebida por alguns líderes. O que acontece é que este tipo de tratamento dado à relação líder - liderado vem ocorrendo, de maneira não oficial e

diferenciada de líder para líder, dependendo muito da situação, do momento e da percepção de cada um.

9.3 - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS LÍDERES DO GRUPO 3

A categoria 3 está representada pelas empresa “D” e “F”. Foram entrevistados cinco líderes intermediários, todos pertencentes à área de produção, que atuam em um turno único de trabalho.

Além deles, nas duas empresas, entrevistamos os diretores ligados diretamente às áreas afetadas pela reestruturação. Procuramos esclarecer os pontos de vista da empresa, no que se refere: a mercados futuros, ao planejamento das empresas para acompanhar a globalização, à visão que a direção tem do novo perfil da liderança, à tecnologia, ao desenvolvimento dos funcionários, à concorrência tanto nacional como externa, entre outros aspectos.

A empresa “D” teve como foco de sua reestruturação a mudança de encarregados de setores, com estilos mais “*travados*” de gerenciamento, por funcionários mais ágeis e determinados em ascendência dentro da organização, procurando com isto dar um ritmo mais acelerado à produção e à solução de problemas. Nesta mesma época, foi contratado um gerente industrial, com bom conhecimento técnico dos produtos fabricados, para coordenar as duas áreas de produção existentes na empresa. Foram separados, o setor de fabricação de peças, dos setores de montagem e estas montagens também divididas por áreas de negócios. Cada um destes novos setores, resultado da divisão, passou a ser comandado por um líder, que ficou com a responsabilidade de atuar na área

administrativa do setor, e na área pessoal. Cada um dos líderes passou a comandar setores maiores do que estavam acostumados, em consequência, um número também maior de funcionários.

A empresa “F” teve sua reestruturação centrada no comando da produção, que era de responsabilidade do dono da empresa. Este setor foi dividido em duas áreas, conforme o tipo de produto fabricado, passando cada uma delas a ser comandada por um líder, que foi selecionado dentro da própria organização. Os líderes passaram a se responsabilizar pelo produto fabricado, quanto à quantidade dos pedidos e à qualidade do produto, como, também, pela programação de máquinas, de equipamentos e pelo pessoal da área produtiva. Em relação ao pessoal, o controle é pequeno, ficando sob sua responsabilidade apenas o controle de faltas, de horários e a disciplina do setor.

Relativo à parte técnica esses líderes passaram a coordenar o sistema de controle de qualidade da matéria-prima recebida, de acessórios e matrizes, como também do trabalho executado por setores auxiliares ou terceirizados. Têm também a função de acompanhar o desenvolvimento de novos produtos, dando sugestões técnicas e aproximando as áreas de engenharia de produto com o processo de fabricação.

A organização passa por um período de absorção de novos clientes, provocando uma mudança completa na sua administração. O gerente de vendas, que executava um papel fortemente burocrático na organização, passou a acompanhar de perto o trabalho dos representantes, principalmente, com a intenção de encontrar novos clientes, deixando o setor administrativo de vendas sob o comando do dono da empresa e um auxiliar.

Com essas alterações, a empresa passa a ter na produção três níveis hierárquicos: direção, lideranças e funcionários. Os mesmos três níveis são encontrados no setor de vendas, que ficou assim constituído: direção, gerência e representantes.

Devido às mudanças na área administrativa, em que o diretor passou a comandar duas áreas distintas na empresa, os líderes dos setores passaram a assumir um papel de maior responsabilidade, o que provocou algumas modificações em seu perfil de liderança.

Observamos que as empresas, pertencentes a esta categoria, têm como característica comum a centralização de toda a decisão sobre o planejamento futuro e presente da empresa em uma única pessoa. O dono da empresa é que determina como a organização deverá se mover, principalmente, no que se refere à área administrativa.

As áreas de produção sofrem com essa interferência, principalmente, no que se refere às prioridades, as que fazer e quando fazer, ocorrendo casos em que um produto entra em fabricação no meio do processo de outro produto, por determinação da direção. Este tipo de procedimento acontece com uma certa regularidade, provocando um descontrole do processo. Segundo o líder “L18”:

“Recebo uma quantidade de produtos a produzir por mês. Em cima disso tenho que trabalhar, deslocando o pessoal, verificando e programando a matéria-prima e os insumos que iremos usar, abastecidas tanto pelos setores internos como as que vêm de terceiros. Em cima disso que tenho que me virar. Só que vem ocorrendo uma interferência do pessoal da direção, que coloca produtos no meio da produção e sempre com prioridade, o que provoca um tumulto muito grande. Começa a faltar material, as programações não dão mais certo, cria-se um problema para a produção.”

A seguir, serão descritos alguns aspectos considerados como mudança de perfil das lideranças, observados nas entrevistas. Estes aspectos passam por transformações, ocorridas na vida profissional dos líderes, devido à necessidade imposta pelo momento e pelo novo ambiente provocado pela reestruturação.

Relativo à escolaridade, percebemos pouca preocupação dos líderes quanto à instrução, pois alegam que para o seu trabalho o que interessa é a experiência, saber interpretar corretamente os desenhos, vindos da engenharia e a sua capacidade de corresponder às metas estabelecidas. Para alguns líderes, neste momento, voltar a estudar representaria um sacrifício muito grande, pois estão trabalhando intensamente para cumprir as necessidades de produção da empresa e dedicando-se a ela com exclusividade.

Por outro lado, há líderes que estão formados no segundo grau e acreditam que chegaram a tal posição, exatamente, por terem completado esta etapa e que têm grandes chances de atingirem novas posições na organização devido a este fator.

A opinião do líder “L19” quando perguntado sobre o que achava de completar o segundo grau, respondeu:

“Não descarto a possibilidade, falta tempo e tenho alguns problemas particulares para resolver antes de voltar a estudar. Hoje, aqui no meu setor, não sinto esta necessidade, mas, no momento em que tiver que sair da empresa, vou ter dificuldades por não ter esse curso.”

A empresa não vem exigindo dos líderes a sua formação, até porque os líderes mantêm apenas contatos internos na organização, não havendo ainda o

encontro deles com os clientes, e neste momento, a empresa não está aplicando nenhum programa de qualidade, que exija dos líderes maior responsabilidade com folhas de operação, com procedimentos, com desenhos controlados, com gráficos de processo, entre outros documentos.

O conhecimento de língua estrangeira, buscado atualmente, não faz parte dos anseios dos líderes da categoria. Como trabalham exclusivamente com clientes nacionais, e os produtos fabricados são desenvolvidos na própria organização, pelo menos por enquanto, em momento algum os líderes se mostraram interessados em aprender alguma língua estrangeira. Não há preocupação nem exigência da empresa sobre esse tema. Os interesses passam a ser apenas sob forma de um projeto futuro, mas não há uma preocupação expressa direcionada para este ponto.

Com relação a treinamentos e cursos de aperfeiçoamento, todos os líderes comentaram em suas respostas que acham bastante interessante participar de treinamentos e cursos. Acreditam que eles trazem novos conceitos que podem, muitas vezes, ser aplicados diretamente em seus locais de trabalho, mas, por outro lado, não sabem informar quais são as suas necessidades para o momento. Lembram que, às vezes, o pessoal do RH oferece alguns cursos, mas que nem todos são atrativos o suficiente.

Na época da instalação da reestruturação, foram oferecidos alguns cursos esporádicos que tratavam, vagamente, sobre o assunto e que ajudaram a diminuir os problemas encontrados por eles, após assumirem os seus novos postos. Todos afirmaram que se tivesse havido um treinamento mais intensivo e que se verificasse “*in loco*” as suas necessidades de adaptação, teriam tido mais facilidade para desempenhar as novas tarefas.

Em relação a treinamento para os funcionários, os líderes são unânimes em dizer que ocorrem, internamente, no setor de trabalho e direcionados para o operacional. Sabem que os treinamentos trazem benefícios a todos, inclusive nas relações entre os setores de trabalho, e que seriam importantes para o desenvolvimento de todos em busca de um trabalho mais tranquilo e harmonioso.

Conforme indica o líder “L17” os treinamentos ocorrem da seguinte forma

“Eu ensino como fazer as coisas, mas também coloco à disposição dele o colega do lado, mais experiente, para que possam absorver bem o serviço. Dou apoio e força para eles, mostrando que são capazes de fazer, mas, caso tenham dúvidas, devem pedir ajuda para mim ou para qualquer outro colega. Temos que treinar bem os funcionários, pois o importante é que o serviço saia bem e que o nosso cliente reconheça isto. Isto é bom para todo o setor.”

Quanto ao sistema de gestão, desde a reestruturação nas empresas D e F, surgem novas áreas de trabalho, separadas por atividade, compostas por diversos setores e com o número de funcionários, lotados em cada área de responsabilidade, maior que os dos projetos originais. Estas passam a ser comandadas por líderes intermediários, deslocados ou promovidos de posições inferiores da organização, que passam a responder diretamente à direção da empresa (gerentes e diretores).

Eles recebem orientações gerais da diretoria, que destaca as diretrizes a serem tomadas, as metas a serem atingidas, os novos conceitos e rumos a serem seguidos. Em relação à programação geral do setor, no que se refere à produção, são lançadas metas mensais, revisadas em reuniões semanais pela direção da empresa .

Com a programação, os líderes passam a organizar os setores, distribuindo as atividades para cada posto de trabalho, planejando a entrada de matérias-primas e insumos para que não falte no processo, controlando os documentos que facilitarão a execução das tarefas e os números da produção.

Os novos líderes, apesar de passarem a coordenar áreas recém-formadas, trabalhando com funcionários acostumados com baixo ritmo de trabalho, sem cobrança de produtividade e produção, estão conseguindo a colaboração dos trabalhadores, devido aos treinamentos implantados no sentido de tornarem os funcionários polivalentes, de deixar bem claro a todos o que é desejado deles, que ferramentas e facilidades podem ser usadas para que o trabalho passe a ser mais rentável e produtivo e, principalmente, permitindo ao funcionário que vai aderindo a este processo, que tenha autonomia na execução de suas tarefas. Segundo o líder “L18”:

“Eles (os funcionários) têm autonomia para fazerem, pois cada um já sabe o que tem para fazer no setor de montagem. Têm pessoas mais experientes que, quando terminam um serviço, têm autorização para começar um outro. Como também tem um pessoal menos experiente que, quando termina um trabalho, não sabe se pega este aqui ou aquele lá. Se eu não estou aqui, eles iniciam um trabalho, para não ficarem parados, e depois, quando eu chego, eles me perguntam se podem continuar o que tinham escolhido. Eu elogio quem faz isso.”

Quanto aos sistemas de controle, as empresas pertencentes a este grupo têm sistemas idênticos, os líderes se situam como responsáveis pela qualidade do serviço executado pelo seu setor, revisando todos os serviços. Os problemas, segundo os líderes, não devem sair do setor, devem ser detectados por eles e corrigidos, imediatamente.

Devido a toda esta carga de trabalho, e ao fato de o líder se responsabilizar pelo controle de entradas, pelo processo de transformação e, também, pela saída de produtos, ele foi obrigado a delegar muito mais aos seus colaboradores, passando-lhes mais responsabilidades, dando oportunidade deles crescerem e amadurecerem em busca de mais liberdade de ação e profissionalismo.

O programa de acesso livre nas empresas dessa categoria, não está nitidamente implantado. Apesar de terem o apoio das direções para que tomem esta atitude, há ainda um respeito muito grande pela chefia imediatamente superior. Todos os líderes preferem não tomar nenhuma atitude de maior vulto sem antes falar com o seu superior imediato.

No que se refere a problemas provocados por outros ambientes da organização, os líderes se sentem confortáveis em contatar com o responsável pelo setor, para que possam sanar os problemas, mas se estes problemas assumem dimensões maiores, os líderes se sentem pouco confortáveis em dar seqüência ao assunto.

Com relação ao processo decisório, os líderes dessa categoria não participam das decisões “*macro*” da organização. Elas chegam até eles pelo gerente de produção, ou mesmo, pelo diretor, não havendo, portanto, espaço para contestação. Tais assuntos são, geralmente, expostos em reuniões de produção, que ocorrem conforme a necessidade do grupo. Abre-se um espaço apenas para sanar as dúvidas sobre a orientação passada, sem uma maior participação por parte do grupo de líderes.

A análise dos dados das empresas da categoria 3 levaram-nos a concluir que, apesar de terem sofrido programas diferentes de reestruturação, as empresas apresentam uma peculiaridade em relação ao perfil do líder intermediário. Acreditamos que, devido a apresentarem um número menor de líderes responsáveis pelos setores, e de eles terem assumido muitos papéis dentro da organização, o principal fator de mudança da liderança se deve à delegação de tarefas aos funcionários de cada setor.

Verificamos, nitidamente, o surgimento de uma relação de cooperação entre os trabalhadores e o líder, no sentido de responder correta e eficientemente às solicitações feitas pela alta direção.

Foi percebida uma preocupação muito grande, por parte dos líderes, em proporcionar treinamentos que possam transformar os seus colaboradores em funcionários polivalentes, com uma bagagem grande de conhecimento sobre a tarefa a ser executada. Tudo isto, para que os funcionários mais experientes e maduros tenham o poder de decidir sobre um problema ou defeito encontrado, durante o processo de fabricação, possibilitando, assim, maior tranquilidade do líder em se dedicar a outras tarefas também de sua responsabilidade.

Esse processo se enquadra na Liderança Situacional, no qual o líder procura estabelecer com seus liderados um convívio mais voltado para a relação do que para a tarefa, proporcionando um relacionamento mais participativo e maduro, direcionado para a confiança e para liberdade, fatores que representam maior satisfação no trabalho.

9.4 - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS LÍDERES DO GRUPO 4

A categoria 4 conta com apenas um representante, a empresa “E”. Foi entrevistado o líder intermediário desta empresa, pertencente à área de produção e que trabalha no turno normal (7hs30min. às 17hs30min).

Para um melhor entendimento do processo de reestruturação ocorrido na organização e para obter informações referentes à posição estratégica da empresa, perante o mercado, a tecnologia, a concorrência e os sistema de gestão, foi entrevistado o diretor da empresa, que se envolveu pessoalmente com o processo.

A empresa “E”, considerada de pequeno porte e administrada diretamente pelo dono, passou por um processo de reestruturação, baseado na exigência de seus clientes, quanto à garantia de qualidade. Fornecedora de ferramentas de corte para um mercado que vem desenvolvendo programas de qualidade total e ISO 9000, viu-se obrigada a se especializar nesta área de qualidade, devido às constantes auditorias internas que estavam sendo feitas pelos clientes .

Para isso, criou no setor de produção o cargo de líder intermediário, que se responsabiliza pelo cumprimento dos procedimentos para satisfazer as solicitações feitas pelos clientes, como, também, pelo controle da produção no seu todo, afastando a figura do “*dono da empresa*”, desta responsabilidade.

A partir dessa orientação, foi dividido o setor de produção em três outros subsetores, mantendo-se um operador polivalente como representante da liderança em cada subsetor.

Esse líder, portanto, passa a assumir maiores responsabilidades, que vão desde as áreas de administração da produção até as áreas de pessoal, modificando, assim, o seu perfil, no sentido de absorver e controlar melhor as mudanças. Conforme verificamos na entrevista, o líder intermediário apresentou as seguintes características após a mudança:

Quanto a escolaridade, o líder intermediário desta empresa não possui o segundo grau completo, mas cursou a escola técnica do Senai, na área de mecânica, dentre outros cursos de aperfeiçoamento.

Na entrevista, deixou transparecer que, no momento, não se sente preocupado em cursar o segundo grau, primeiramente devido a falta de tempo, conseqüência do aumento da carga de trabalho, ocorrido devido à maior responsabilidade que caiu sobre ele desde que ocorreram as mudanças. Em segundo lugar, não está sendo exigido dele este curso, pois tem acompanhado normalmente todo o processo. Em terceiro lugar, considera como uma pessoa velha para iniciar tudo de novo.

Segundo entrevista com a direção da empresa, estas necessidades de mudança, principalmente, no sentido de se especializarem ainda mais no que estão fazendo como, também, na oferta de produtos com mais tecnologia, exigirá de cada um, que faz parte da organização, um esforço na busca de novos conhecimentos e de crescimento pessoal e profissional.

Percebemos que existe um descompasso entre a necessidade da direção da empresa e a visão que o líder tem de todo o processo.

Com relação ao aprendizado de uma língua estrangeira, fator de crescimento de líderes, observado em outras organizações (umas com mais ênfase do que outras), observou-se que não é um fator de preocupação para esta liderança. O líder afirma que esta necessidade é esporádica e que não chega a afetar o seu trabalho no seu todo. Segundo o líder “L22”:

“ Quase nunca chega até nós um documento ou alguma coisa que precise de outra língua, quando vem eu peço ajuda para o pessoal do escritório e eles traduzem para mim. Isto não atrapalha o meu serviço.”

Questionado sobre treinamento e cursos de aperfeiçoamento, o líder acha importante fazer alguns cursos de aperfeiçoamento, principalmente, na parte técnica, pois estão ocorrendo várias modificações nos sistemas de fabricação de ferramentas de corte. Normalmente, estes cursos são ministrados pelos fabricantes de equipamentos e ou acessórios adquiridos para poder fornecer determinado produto aos clientes. Quanto os cursos oferecidos, na região, procura participar, mas quando são feitos em outras cidades e até no centro do país, normalmente, vão o dono da empresa e o funcionário que utilizará o equipamento. Ele considera relevante que os funcionários tenham oportunidades de participar de cursos assim, pois voltam mais profissionalizados e com novos conceitos sobre como fazer o seu trabalho.

Devido ao processo de mudança, ocorrido na empresa, houve alguns treinamentos específicos em áreas da qualidade. Isto fez com que toda organização repensasse o modo como vinha atuando. Segundo o líder “L22”:

“O pessoal da consultoria, que nos ajudou a montar o sistema de qualidade, nos mostrou uma outra maneira de trabalhar. Nós fazíamos de qualquer jeito, preocupados exclusivamente em entregar a mercadoria para o cliente, normalmente tínhamos problemas. Agora estamos cuidando muito para que o problema fique aqui dentro da

empresa, não indo mais para o cliente, o que não está correto. Tivemos que repensar como estávamos fazendo as coisas. “

No que diz respeito ao sistema de gestão, a empresa mantinha um sistema centralizado no dono da empresa, que comandava todos os setores, inclusive o de produção. Mantinha, também, uma divisão por especialização de trabalho, com um operador mais experiente como auxiliar, no que se referia à transmissão de suas ordens e informações.

A partir da reestruturação, foi criado o cargo de líder de produção cuja função é coordenar o sistema administrativo da produção, com a intenção de manter um responsável próximo à área de trabalho, para que possa diminuir os problemas na sua origem, não permitindo que cheguem ao final do processo ou, pior ainda, ao cliente. Junto a este líder de produção, foram eleitos operadores polivalentes, que o auxiliam a coordenar os subsetores.

Toda essa modificação, segundo as entrevistas, foi com a intenção de aliviar a carga do diretor da empresa, que passa a ter um papel mais de relações com o mercado, buscando uma aproximação com os clientes.

Ao líder foi repassada a responsabilidade de comandar o setor, tanto no que se refere à administração do programa de produção, coordenando as máquinas e pessoas que serão utilizadas para cumpri-lo como, também, ficou com a incumbência de administrar as necessidades pessoais do pessoal da produção. Ele recebe orientações gerais da direção da empresa quanto aos novos procedimentos, às novas perspectivas e às metas a serem atingidas.

Do Planejamento e Controle da Produção (PCP), todavia, recebe orientações específicas sobre o programa de produção, programado semanalmente e ajustado diariamente. Com estas informações em mãos, a liderança passa a coordenar todo o sistema produtivo, verificando a matéria-prima necessária, ajustando os setores, para que haja interligação entre eles, e coordenando as pessoas para que respondam às necessidades da empresa.

Todas essas determinações são tomadas pelo líder com a ajuda da direção da empresa, não havendo, em nenhum momento, interferências ou sugestões do pessoal da produção. Percebemos que esta transição não é definitiva, pois ainda há uma interferência muito grande do diretor nas decisões da produção, como também há uma dependência grande do líder às orientações do diretor.

Sobre o acesso livre, a informação é de que, como a organização é pequena e praticamente todos os setores se encontram num mesmo espaço físico, o acesso do líder às pessoas que coordenam os setores auxiliares à produção é bastante intenso e livre. A restrição a este fator está no contato deste líder com empresas fornecedoras e ou terceirizadas, pois o que ocorre é que, nestes casos, quem trata do assunto é a direção. O líder ficou com a incumbência de informar qualquer problema à direção e esta deverá tomar as deliberações necessárias.

No que diz respeito ao processo decisório, verificamos que o líder da empresa “E” influi muito pouco nas decisões sobre o planejamento da empresa. Fica restrito a algumas decisões no âmbito de seu setor de trabalho e de transmitir aos colaboradores as informações e o direcionamento que a direção da empresa planejou para o setor.

Da mesma forma, não é aberto espaço para que os trabalhadores envolvidos com o processo produtivo, manifestem-se quanto às ordens recebidas. Eles apenas se posicionam quanto a dúvidas e ou discordância sobre algo. Tais questões são levadas à direção pelo líder intermediário, para serem sanadas ou mesmo aproveitadas.

Segundo o líder “L22”:

“As ordens chegam até mim já prontas. Fico com a incumbência de transmiti-las ao pessoal. Eles é que não se conformam e, às vezes, discutem a ordem. Cabe a mim, como representante deles, levar o assunto de volta para a direção. Depois disto, ficamos aguardando alguma resposta.”

Foi possível perceber que, na categoria 4, há ainda uma interferência muito grande do diretor em todos os setores. Isto provoca a desmotivação de determinadas pessoas, por não terem acesso a nenhuma decisão sobre os destinos da empresa. Por isto, quando têm que se posicionar sobre algum assunto ou problema que esteja afetando o processo, preferem ficar esperando por uma decisão superior do que tomá-las e responder por elas.

Isso afeta, consideravelmente, o projeto de reestruturação da empresa e, conseqüentemente, o crescimento do líder como responsável por seu setor. Primeiramente, porque a intenção de liberar o diretor da empresa, para que possa trabalhar mais em atenção ao cliente, não vem se efetivando, pois não delega poderes para o líder. Em segundo lugar, porque, desta forma, o líder não é provocado a assumir com mais afinco o seu papel.

Verificamos que as novas atitudes como líder não apresentam características que difiram muito do que era acostumado a fazer, quando não tinha toda esta responsabilidade.

Esse jogo de responsabilidade acaba afetando a todos, que não sabem, exatamente, para quem se dirigir, pois é perceptível que, muitas vezes, o funcionário desconsidera seu líder e faz reivindicações diretamente à direção da empresa. Em outros momentos, no entanto, aguarda uma decisão da chefia para solucionar seus problemas. Esta instabilidade de comando provoca um desvio das metas estabelecidas pela organização, gerando problemas junto aos clientes e fornecedores.

10 - CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Seguindo o roteiro de entrevista, aplicado aos líderes intermediários e aos responsáveis pela alta administração das diversas empresas, chegamos à conclusão de que não há uma regra geral, dentro das companhias, em relação às escolhas de quais devam ser os novos líderes do processo. Verificamos que todas as empresas estão esperando dos líderes: honestidade, clareza, agilidade, velocidade, responsabilidade e que acreditem e defendam a empresa.

Conforme a avaliação das entrevistas, notamos que determinados aspectos esperados são características de tipos diferenciados de líder. Raramente encontramos um líder que atendesse às expectativas enunciadas. Por exemplo, os líderes que se encontram nas organizações, há vários anos e que foram promovidos ou mesmo homenageados com este cargo, estão voltados para a característica de

responsabilidade e defesa da empresa; os mais jovens e recém-chegados à organização apresentam características de maior agilidade e velocidade, no que se refere à adaptação às mudanças.

Mas o que verificamos em todo esse processo de entrevistas e análises, foi que o que determina um avanço, na busca de um novo perfil, é o momento e a situação em que se encontram as empresas e as pessoas que participam do processo na sua totalidade. Enquanto algumas administrações assumiram o processo de reestruturação como a única forma real de sobrevivência da organização, perante um mercado agressivo e competitivo, levando para os seus colaboradores o espírito de luta e de busca de novos padrões de comportamento, outras diretorias apenas utilizaram as reestruturações como um processo de acesso a teorias e sistemas organizacionais ditos como “modernos”, adaptando-os em parte aos seus sistemas de administração.

Essas diferentes formas de tratar o assunto mostram uma enorme diversidade na maneira de pensar e agir dos líderes nas empresas. As direções com espírito mais “*guerreiro*” levam os seus funcionários a pensar em crescimento pessoal, defrontando-os com os desafios, que devem ser ultrapassados com competência, aptidão e sacrifício, demonstrando a todos que a mudança é uma forma saudável de crescimento profissional e pessoal na busca de novos espaços e de melhor qualidade de vida.

Outras empresas cuja administração é mais cautelosa com o processo de mudança transmitem aos seus funcionários, também, um sentimento de cautela. Nestas empresas, notamos, nitidamente, a dúvida do líder em se expor mais em, buscar outras soluções alternativas, conduzindo o processo para cooperação internas e, não somente, pela obediência pura e simples.

O cenário em que os líderes estão inseridos, portanto, influencia seu comportamento, provocando-os mais ou tornando-os mais apáticos em relação a todo o processo. Percebemos que a preocupação com o ambiente externo, que deveria ser uma curiosidade de cada um, procurando saber o que está acontecendo ao seu redor, no seu ramo de atividade, no seu país, também sofre influência do meio em que se insere. Muitos ficam presos somente ao seu trabalho, às suas atividades, aos seus compromissos com os resultados e metas a serem atingidas, outros demonstram uma grande preocupação em cumprir seus objetivos, mas estão sempre atentos ao ambiente, procurando sinais indicadores de que estão no caminho certo ou se devem redirecionar.

Isso afeta também o relacionamento do líder com os funcionários, pois os critérios e valores mudam, conforme haja um crescimento e amadurecimento do líder em relação à sua real posição dentro da organização. Para uns, manter-se em seus cargos é o seu princípio, enquanto, para outros, o resultado de suas atitudes é que os mantêm no cargo.

Quando uma empresa dá muito valor ao resultado numérico da operação, responder a este resultado é o que interessa; quando a empresa se posiciona com um objetivo mais voltado para o futuro do que para o presente, a média dos resultados é que passa a ser importante, eis que o comportamento é orientado para resultados a prazos mais longos.

Os resultados de nossa pesquisa refletem, exatamente, essas observações, pois as empresas que apresentaram objetivos a ser atingidos, a longo prazo, aos seus funcionários, tiveram a sua resposta mais voltada para a relação, para a

conscientização, para o amadurecimento profissional. Começaram a tomar atitudes que levavam ao crescimento de todos, não deixando de lado o presente, pois sabem que é a base do resultado futuro, mas apostando fortemente na integração, na cooperação e no entrosamento em busca de resultados em equipe e não individuais.

As empresas, segundo seus diretores, que não conseguiram apresentar as suas necessidades da mesma forma, procurando os resultados imediatos e as metas a curto prazo, tiveram como resposta um posicionamento mais individual de seus líderes, em busca de sua permanência no cargo, respondendo apenas aos resultados esperados e não atuando como formador de profissionais mais habilitados, maduros e responsáveis por seus trabalhos.

O que vimos, em todas as empresas, foi a busca por parte dos líderes de um comprometimento maior de seus funcionários, pois tiveram que assumir muitas responsabilidades e, para responderem a todas as suas necessidades, tiveram que delegar mais em todos os níveis. O que verificamos é que esta delegação aconteceu em intensidade diferente.

Nas empresas que buscavam nos seus líderes maior comprometimento em relação às decisões estratégicas da organização, permitindo que eles apresentassem sugestões, inclusive em relação ao futuro, notamos que eles também repassavam tal autonomia para os níveis inferiores da organização. Iniciaram um processo que envolvia os operadores, permitindo-lhes abertura para que pudessem expor as suas sugestões, procurando o bem-estar do grupo.

O líder mais comprometido procurou fornecer a melhor formação aos seus trabalhadores, tornando-os polivalentes, aumentando assim seu conhecimento em

relação a todo o setor de trabalho, além disto, buscou instruí-los em assuntos que os levassem a pensar como equipe. Tudo isto resultou em maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, em melhores resultados em nível de produtividade, de absenteísmo, inclusive de salários, pois já está ocorrendo divisão de lucros.

Nas empresas em que a direção não abriu o espaço para que níveis hierárquicos inferiores se posicionassem quanto ao destino da empresa, observamos que os líderes também se resguardam em consultar os seus funcionários, quanto às programações e às soluções para os setores de trabalho. Os dados mostram uma preocupação muito grande do líder em atender ao que lhe foi solicitado pela direção, mas pouco envolvimento na formação de profissionais responsáveis e maduros.

Outro fator que se tornou um diferencial entre as empresas e os líderes entrevistados, foram as suas preocupações quanto aos seus níveis de escolaridade. Conforme a Teoria do Ciclo Vital, de Hersey e Blanchard (1977), as empresas que buscam em seus funcionários um diferencial, no que se refere à competitividade, estão apostando, fortemente, na educação de seus funcionários, proporcionando níveis educacionais mais elevados, atitudes mais refinadas e maior consciência social interna e externa do ambiente organizacional.

Todas estas modificações de comportamento dos profissionais vêm diretamente ao encontro da formação de grupos que buscam uma relação de cooperação. Quanto maior a educação dos funcionários, menor poderá ser o grau de controle aplicado pelo líder sobre eles, e, portanto, terão maior responsabilidade, autoridade e rendimento. As modificações de comportamento dos funcionários e do próprio líder provocam um ambiente de trabalho mais harmonioso, com maior

qualidade de vida e mais motivador, pois os funcionários se sentem pertencentes ao grupo, podendo opinar sobre seus destinos.

O ambiente em que estão inseridos os líderes, novamente, é o fator determinante do seu comportamento, provocando a necessidade de muda-lo ou não. Quanto mais o ambiente dá sinais que provoquem reações nos dirigentes das empresas, mais haverá cobranças no sentido da mudança, mais os líderes se movimentarão em busca destes resultados.

Como a escolaridade, um complemento cultural do líder e dos seus liderados, os estudos voltados para uma língua estrangeira ou para cursos de aperfeiçoamento profissional tendem a ter um resultado semelhante em relação ao comportamento dos trabalhadores. Todas as atitudes tomadas neste sentido provocaram o crescimento e amadurecimento da equipe. Segundo a Teoria do Ciclo Vital da Liderança Situacional, o líder deve estar preparado para perceber estes avanços de sua equipe e modificar o seu comportamento, diminuindo o controle sobre a tarefa, substituindo-o por ações em busca de um maior relacionamento. Quanto maior a maturidade e a responsabilidade que o funcionário apresentar, maior será sua independência, e, conseqüentemente, maior sua satisfação em realizar o seu trabalho. Seguindo esta linha de pensamento, notamos nas entrevistas que os líderes que apresentaram maior participação no processo decisório da organização, bem como, os que tinham conquistado espaços, no sentido de resolver os problemas por si mesmos, adotando a política de portas abertas, repassaram estas conquistas para os seus funcionários, possibilitando-lhes sua interferência no sistema de gestão dos setores, demonstrando um grau de amadurecimento e responsabilidade. Todo este processo vem sendo desencadeado pelos dirigentes

das empresas, que não cobram apenas as obrigações de seus líderes, mas permitem que eles tenham e usufruam dos seus direitos na organização.

Foi unânime a opinião de que este tipo de atitude, provocando a resposta da equipe em cadeia, representou o maior avanço da liderança no sentido de conquistar os resultados e as metas estabelecidas pela própria direção. Maior liberdade de ação é um ato de confiança e este ato, é o maior motivador de uma equipe.

O que notamos, portanto, nas entrevistas, foi que, apesar de todas as organizações terem passado por um processo de reestruturação, umas estão mais avançadas do que outras, no sentido de permitirem aos seus comandados certo grau de liberdade em relação às decisões referentes a seu trabalho. Verificamos que o grau de satisfação aumenta proporcionalmente ao grau de liberdade, e que esta liberdade só é conquistada quando o ambiente do qual os funcionários fazem parte é um ambiente provocador e, ao mesmo tempo, incentivador.

Esta pesquisa conseguiu distinguir bem estas etapas quando por outras características dividiu as empresas em grupos, não respeitando apenas o seu tamanho, mas, outras variáveis que as diferenciavam.

A empresa da categoria 1 tem características que se aproximam fortemente de um comportamento, voltado para a relação entre a administração da empresa, seus líderes e liderados; as da categoria 2 indicam que o comportamento entre a direção e os líderes está, ainda, baseado na tarefa, mas dos líderes em relação aos liderados são observados sinais de um comportamento voltado para a relação.

A categoria 3 apresentou, em todos os níveis, uma preocupação muito grande com a tarefa, sendo que, por iniciativa e sobrecarga de responsabilidades, os líderes estão ensaiando um comportamento voltado para a relação, com alguns de seus funcionários, que vêm demonstrando serem maduros em relação às suas responsabilidades.

A categoria 4 demonstrou estar, apenas, iniciando um processo de delegação entre o líder e o diretor da empresa. Isto porque está num processo de reestruturação, provocado por seus clientes e não por vontade própria da organização. Ainda não está bem assimilada a necessidade real destas mudanças, a não ser pela razão de não perder o cliente.

11- CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

Com relação à mudança do perfil da liderança, verificamos, pelas entrevistas, que as reestruturações ocorridas nas empresas não são os fatores primordiais que interferem na formação do perfil da liderança intermediária quanto à sua forma de agir como “*e/o*” entre o capital e o trabalho.

O que percebemos foi que o ambiente de que esta reestruturação é parte e, principalmente, o quanto a direção da empresa assimilou a necessidade da mudança e repassou esta necessidade para os subordinados, são determinantes da velocidade e da intensidade das ações dos líderes. Conforme a direção da empresa se posicione, no sentido de permitir maior interferência dos líderes nas decisões estratégicas da empresa, isto é repassado para a base da organização.

Um outro fator que contribuiu muito para que os líderes repensassem a sua forma de agir, foi a quantidade de tarefas e responsabilidades que lhes foram atribuídas com a reestruturação. Devido à sobrecarga de tarefas, os líderes se viram obrigados a delegar algumas delas para os seus subordinados. Como a delegação era apenas da tarefa, pois quem respondia à direção sobre o resultado continuava a ser o líder, ele se obrigou a preparar o seu subordinado para que a cumprisse da melhor forma possível.

Essa atitude provocou o amadurecimento de toda equipe, possibilitando ao líder dispensar o forte controle sobre a tarefa, aumentando, contudo, sua relação com os subordinados.

Quanto à preparação para as mudanças, observamos que a reestruturação está ocorrendo, aos poucos, conforme os problemas e as situações que estão surgindo. As empresas prepararam as lideranças, somente, no que se refere à organização da mudança: os setores que iriam comandar; a quem cada um dos líderes iria responder; quais e quantos funcionários iriam permanecer no setor; e assim sucessivamente. Quanto à filosofia do processo, os caminhos para evitar e transpor as barreiras que poderiam surgir ou quanto e o que se pretendia de cada um dos novos líderes, ficou esquecida.

Com relação aos métodos de capacitação, notamos que algumas das empresas estão preocupadas com o realinhamento das reestruturações e estão patrocinando uma série de cursos aos seus líderes e funcionários com a intenção de diminuir as barreiras formadas. Não há um método específico para resolver esta situação. Cada empresa procura suprir suas necessidades da melhor maneira possível. Umas aderiram aos cursos internos, outras põem à disposição o seu

departamento de recursos humanos em busca de soluções, as demais apostaram em cursos externos à organização.

O que ficou claro é que nem a direção da empresa sabia, exatamente, o que queria, como iria fazer, quanto tempo levaria, a quem deveria recorrer. Os programas foram lançados para o pessoal da fábrica sem um planejamento exato do que iria acontecer, e estão sendo moldados, conforme a evolução dos acontecimentos.

A receptividade às mudanças foi verificada em quase todas essas organizações, que participaram desta pesquisa, os funcionários levaram tempo para entender o processo na sua inteireza, mas a receptividade está acontecendo.

Nas empresas que avançaram com maior intensidade no processo de reestruturação houve, inicialmente, um período de adaptação dos funcionários com o novo líder, que trouxe junto um novo método de trabalho.

Posteriormente, houve uma adaptação aos novos índices e metas, determinadas pela direção da empresa, que estipulava prazos e quantidades a serem produzidas, além de índices de produtividade, de absenteísmo e de lucratividade dos setores. Deste modo, os números passaram a ser tratados por equipes e não mais individualmente.

Também os funcionários passaram a não ter mais um controle rígido, do líder, sobre suas tarefas, pois elas eram de sua responsabilidade. Com relação a este líder, estabeleceram um relacionamento mais efetivo e maduro em busca de sua profissionalização e conseqüente independência em relação a este. Nesta nova perspectiva, há adaptação dos funcionários ao sistema mais participativo, no qual

passam a ter um poder de decisão sobre os seus setores, juntamente com a responsabilidade de terem-na tomado.

Finalmente, após o período de adaptação dos líderes e funcionários, o que verificamos foi que os funcionários passaram a ter pensamento e atitudes de equipe, respondendo bem ao processo no seu todo.

As demais empresas seguiram na mesma direção, porém, conforme os estágios em que se encontram, têm respostas mais positivas, ou não, sobre o processo.

Para que se tenha um líder que vá ao encontro de um trabalho em equipe e mais participativo, é necessário que vários fatores atuem ao mesmo tempo. É necessário que se crie um ambiente que seja desafiador, o que irá provocar nos trabalhadores da organização um espírito de luta, em que a busca da vitória proporcionará e levará todos a um crescimento profissional e pessoal, devido ao seu empenho e aperfeiçoamento.

É importante, contemplar a harmonia de sentimentos entre a direção e seus colaboradores, no sentido de buscar, juntos, o planejamento para o futuro da empresa, por meio de sistemas que promovam as discussões sobre o assunto, sem restrições de categorias e níveis hierárquicos, respeitando as sugestões e críticas de cada um. Permitir a participação de todos estimula o sentimento de “*pertencer*”, que se mostrou, extremamente, eficaz na motivação das pessoas.

Também, é importante, que a direção promova e incentive que todos os níveis da organização sejam responsáveis pelo produto que estão produzindo e, mais

ainda, que se responsabilizem pelo nome da organização, que é repassado ao ambiente por causa das atitudes e da cultura de cada empresa. Atitudes como honestidade, persistência, clareza, perseverança, qualidade, mostram a todos como a empresa é por dentro. Estes fatores foram enunciados pelos diretores das empresas como o perfil desejável do líder, mas notamos que este é o desejo de todos para com todos quando há uma relação de envolvimento entre pessoas e grupos de trabalho.

Incentivar os seus colaboradores no sentido de procurarem maior aperfeiçoamento de suas profissões, não só no sentido técnico, mas, também, no sentido psicológico, é uma das preocupações que a organização deverá manter. Incentivar o fortalecimento dos treinamentos que envolvam conceitos de trabalhos em grupo, de relações interpessoais, de parcerias, poderá ser a maneira mais eficaz de demonstrar que as reestruturações não são somente técnicas, mas também organizacionais.

O que constatou-se com esta pesquisa, realizada junto às organizações, é que, quanto mais há o incentivo para busca da maturidade das pessoas, para atingirem sua plenitude e independência, mais resultados são observados em relação à motivação e ao engajamento das pessoas com referência ao trabalho pela sobrevivência de suas organizações.

O caminho da prosperidade está ligado diretamente à satisfação do homem em se sentir útil e valorizado pela sociedade que o cerca.

12. SUGESTÕES PARA OUTRAS PESQUISAS

Este trabalho tratou de vários assuntos, em paralelo, e todos com características amplas e complexas. Pelas dificuldades de descrever e analisar todos os aspectos que estão envolvidos em uma dissertação de Mestrado, ficam algumas sugestões para futuras pesquisas:

- Repetir a mesma pesquisa em outros setores produtivos com a intenção de comparar os resultados.
- Analisar se os treinamentos que estão sendo aplicados, após a reestruturação, modificarão o perfil da liderança intermediária no seu papel de “*elo*” entre o capital e o trabalho.

- Averiguar se o comportamento mais voltado para a relação cria um ambiente de trabalho mais produtivo e com melhor qualidade de vida dentro das organizações.
- Verificar junto aos clientes e fornecedores os resultados em relação a sua satisfação por uma administração voltada para a relação, na busca de maior maturidade e desenvolvimento profissional dos funcionários.
- Verificar o surgimento de novos métodos de administração aplicados às empresas e que possam ser um sistema evolutivo deste, apresentado neste trabalho.
- Acompanhar as empresas que participaram desta pesquisa, verificando se os resultados obtidos com a mudança de perfil da chefia intermediária ou das reestruturações , mantêm-se no tempo e quais os avanços de cada uma delas.

Desejaríamos que estas sugestões pudessem incentivar a pesquisa no campo do desenvolvimento gerencial, tema que é, de amplo interesse e relevância para as organizações e que tratado com responsabilidade daria credibilidade e confiança aos resultados, permitindo às organizações terem um norte para seus direcionamentos no futuro.

13 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, A. **Individual psychology**. Worcester: Carl ed., 1930.
- ARGYRIS, C. **Personality and organization**. New York; Harper & Row, 1957.
_____. **A integração indivíduo - organização**. São Paulo: Atlas, 1966.
- BARNARD, C. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BEER, M. **Towards a redefinition of OD: a critique of resharchfocus an method**. Academy of Management OD Newsletter, 1988
- BERGAMINI, C. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986.
_____. **Liderança - administração do sentido**. São Paulo; Atlas, 1994.
_____. **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.
_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1982.
- BLAKE, R. e MOUTON, J. **The managerial grid**. Houston: Gulf, 1985.
- BOWDITCH J.L. e BUONO A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRAYMAN, A. **Carisma and leadership in organizations**. London: SAGE Publication, 1992.
- CATTANI, A.D. **Trabalho e tecnologia - dicionário técnico**. Porto Alegre:

- Vozes, 1997
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- DRUCKER, P. **Prática de administração de empresas**. New York: Haper & Row, 1954.
- FERRAZ, J. C. et al. **Made in Brazil: desafios competitivos para indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FIELDER, F. **A theory of leadership efectiviness**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- FLEISHMAN, E. A., HARRIS, E. F. e BURTT, R. D. **Leadership and supervision in industry**. Columbus: Ohio State University Press, 1955.
- FREUD, S. **The ego and the id**. London: Hogarth Press, 1927.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional.**, São Paulo: Objetiva, 1995.
- HALL, D. T. e GOODELE, J. G. **Effects of top-down departamental and job change upon perceived employee behavior and attitudes**. *Journal of Applied Psychology*, 1978.
- HANDY, C. **The age of paradox**. Londres: Futura, 1994
- HAMEL e PRAHALAD. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.
- HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. New York: Mc Graw-Hill 1980.
- HERSEY, P. e BLANCHARD K.H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1977.
- _____. **Management of organizational behavior: utilizing human resources**. Englewood: Prentice Hall, 1988.
- HERZBERG, F.W. **The motivation to work**. New York: Wiley, 1959.
- _____. **One more time : how do you motivate employees?**. Harvard Bussines Review, 1968.
- HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M. e BECKHARD, R. **O líder do futuro - visão, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.
- HOUSE, R.J., **A Path-Goal theory of leader effectiveness**. Administrative

- Science Quarterly, 1971.
- HOUSE, M, **Path-Goal theory of de leadership. Journal of Contemporary Business**, 1974.
- JESUÍNO, J.C., **Processos de liderança**. Lisboa: Livros Horizontes, 1987.
- KANTER, R. M. **World class: thriving locally in the global economy**. New York: Somon & Schuster, 1995.
- LARROYO, F. **História general de la pedagogia**. México: Porrúa 1957.
- LEWIN, K. **Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science, social equilibria and social change**. Human Relations, 1947.
- LIKERT, R. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.
 _____ **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.
- LIPPITT, R. AND WHITE, R.K. **A experimental study of leadership and group life** . New York :1947.
- LODI, J. B. **História da administração**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MASLOW, A. **A theory of human motivation. Psychological review**, 1943.
 _____ **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.
- MAYO, E. **The human problems of an indústrial civilization**. Harvard University Press, 1933.
- MATOS, F. **Empresa feliz**. São Paulo: Makron, 1996.
- MAYARD AND MEHRTENS. **Negócios a quarta onda do século XXI**. São Paulo: Cultrys, 1993.
- McCLELLAND, D.C. **The achieving society**. Van Nostrand, 1961.
 _____ **Power: the inner experience**, Nova York, 1975.
- McCORMICK AND TIFFIN. **Psicologia indústrial**. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, 1977.
- McGREGOR, D. **The humam side of enterprise**. New York: McGraw-Hill,

- 1960.
- _____ **Leadership and motivation : Essays by Douglas McGregor.** Massachusetts Institute of Tecnology, 1966.
- _____ **The professional manager.** New York: McGraw-Hill, 1967.
- MINER, J.B. **The uncertain future of the leadership concept: revisions and clarifications.** U.S.A: Personel Psychology, 1982.
- MUELLER, F.L. **História da psicologia.** São Paulo: Nacional, 1969.
- PATTON, M. **How to use qualitative methods in evaluation:** London, Sage Publications, 1990.
- REDDIN, W.J. **Administração por objetivos.** São Paulo: Atlas, 1978.
- ROESCH, S.M.A. **A dissertação de mestrado em administração: proposta de uma tipologia.** Porto Alegre: PPGA/UFRGS n.14, 1994
- SCHEIN, E. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SENGE, P.M. **Leading learning organizations.** Cambridge: MIT Center for Organization Learning, 1995
- SKINER, B.F. **The behavior of organisms: an experimental approach.** Appleton-Century, 1938.
- SMITH, P. B., & PETERSON, M. F. **Leadership, organizations and culture.** London, SAGE Publication, 1989.
- STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership.** New York: McMillan Free Press, 1975.
- TAYLOR, F. - **The principles of scientific management.** Nova York: Harper & Brother, 1912.
- TICHY, N. M. **The transformational leader.** Training and Development Juornal, 1986.
- TOFFLER, A. - **A terceira onda.** São Paulo: Record, 1980.
- URWICK, - **The making of scientific management,** 1945, vol 1
- VROOM, V.H.- **Work and motivation.** Nova York, 1964,
- _____ **Organizational behavior and pratice of management.** U.S.A:Scott Foresman and Company , 1978.
- _____ **A new look at managerial decision making.** U.S.A, Organizacional Dynamics, 1973.

VROOM, V. H. e YETTON. **Leaderships and decision making**, U.S.A, University Pittsburg Press, 1973.

YULK, G. A. **Leadership in Organization**. U.S.A.: Prentice Hall International, 1989.

ANEXO A

ROTEIRO DE QUESTÕES - ENTREVISTA

a) Dados do Entrevistado

- Idade:
- Sexo:
- Função:
- Setor de Trabalho:
- Tempo de Empresa:
- Escolaridade:

b) Estrutura da Empresa

- Níveis Hierárquicos
- Posição do Líder nesta Hierarquia

c) Trajetória do Líder dentro da Empresa

- Cargos e Funções Exercidas
- Setores de Trabalho em que Atuou
- Treinamentos e Preparação para os Cargos Exercidos
- Características que o Fizeram Chegar até Aqui.

d) Características de um Líder

- Visão dos Superiores de um Líder
- Seu perfil como Líder de Equipe Hoje

e) Trajetória das Reestruturações em busca da Competitividade na Empresa

- Percepção da Necessidade da Reestruturação
- Como Ocorreram
- Onde Ocorreram
- Dificuldades Enfrentadas
- Participação da Alta Direção na Mudança de Comportamento dos Líderes
- Preparação para a Reestruturação de Líderes e Liderados

f) Rotina de Trabalho

- Como é Hoje

- O que mudou após a Restruturação
- Como é o Apoio da Alta Direção para Alcançar Metas e Objetivos

g) Relação com os Funcionários

- O que é Importante para um Bom Relacionamento
- Como é a Comunicação entre os Integrantes do Grupo
- Processo Decisório no Setor de Trabalho
- Tipo de Gestão Usada
- Repasse das Ordens e Informações
- Sintonia com a Restruturação

h) Relação com os Superiores

- O que é Importante para Bom Relacionamento
- Como são os Canais de Comunicação
- Como é o Repasse das Ordens e Informações
- Percepção do Resultado de Solicitações e Sugestões à Direção

i) Processo de Liderança

- Controle do Trabalho
- Classificação da Equipe quando Há:
 - Passividade
 - Comportamento
 - Interesse
 - Subordinação
 - Consciência de Si
- Como é a Avaliação do Desempenho
 - Individual / Coletivo
- Tratamento com as Diferença de Característica dos Elementos da Equipe
- Liderança após Restruturação
 - Mais Fácil / Mais Difícil
 - Dificuldades para Exercer a Liderança
- Líder como Representação dos Subordinados
- Líder como Porta Voz dos Superiores
- Líder como Elo de Ligação