

ARQUIVO 4

Artigo

LIDERANÇA NUM AMBIENTE DE INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Um estudo de caso num Ambiente de Unidades Negócios

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio*
Renata De Magalhães Gaspar**
José dos Reis Gonçalves Rodrigues***

Introdução

Os tempos modernos têm-se revelado pródigos no que diz respeito à geração de teorias que buscam explicar a liderança. Notadamente nos últimos anos, alguns fatores têm contribuído para que o ambiente se torne fértil e estimulante para a absorção dessa produção vasta e diversificada.

Competitividade, globalização, downsizing, empowerment, intrapreneurs, manufatura flexível, terceirização, revitalização, organização autoprojettata, reengenharia, TQM, CCQ... Há uma lista interminável de novidades à disposição das organizações, cujo objetivo, invariavelmente, é a sobrevivência em um contexto de economia globalizada.

Segmentos inteiros que se encontravam sob o protecionismo pernicioso do Estado e noutras modalidades de práticas predatórias do corporativismo, foram a campo para justificar ou perder suas posições, ante o acuo dos primeiros sinais de uma economia de livre concorrência. Constituiu-se assim, o cenário propício para o surgimento de novas perspectivas organizacionais.

Nesse sentido, a liderança se viu na berlinda. Efeitos determinantes na trajetória das organizações podem ser decorrentes das ações dos seus líderes. Quali-



dades quase que inatingíveis são requeridas dos líderes nas organizações:

"(...) capacidade de atuarem em cenários onde a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Espera-se que possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar com ambigüidades. (...) Devem estar aptos a navegar em uma economia que há muito não respeita fronteiras geo-

gráficas, muito menos modelos econométricos. Devem mostrar-se hábeis para conduzir ou participar de processos multidisciplinares e que demandam poder de abstração e síntese" (Vergara & Branco, 1993, p.22).

O perfil do líder das organizações modernas parece estar bem definido: uma espécie de super-homem. Mas o que deve ser feito no sentido de, dada à perceptível impossibilidade de atender a essa demanda, pelo menos fazer frente a ela?

* Mestrando em Administração pelo CEPEAD/UFMG, Pesquisador do NURTEG/UFMG

** Professora do Departamento de Administração da FCG/UNA, Mestranda em Administração pelo CEPEAD/UFMG, Pesquisadora do NURTEG/UFMG, Membro do Núcleo de Sociologia Clínica/FAFICH/UFMG

*** Mestre em Administração pelo CEPEDEAD/UFMG

Marco Teórico

Qualquer incursão teórica, cujo objetivo seja o de abordar aspectos do tema liderança, requer uma discussão preliminar, no sentido de evidenciar as diferenças que, embora sutis, podem envolver equívocos conceituais mais expressivos com relação às funções gerenciais e às de liderança.

Os primeiros estudos sobre liderança baseavam-se em traços e características pessoais dos líderes eficazes, negando possibilidades da ocorrência de um processo de aprendizagem quanto ao comportamento de liderança. Os trabalhos que se seguiram, rompendo com essa visão determinista, passaram a enfatizar os diversos estilos e padrões comportamentais do líder. Essa abordagem, que prescrevia o estereótipo ideal de liderança, foi dando lugar a uma perspectiva situacional ou contingencial, que visualizava um estilo mais flexível e adaptativo para a liderança eficaz. Dada a sutileza e abstração que permeia o assunto, o propósito da discussão será apenas o de promover uma breve reflexão, desprovida de qualquer pretensão normativa.

Nesse sentido, é que GRIFFIN & MOORHEAD(1989) apresentam os dois conceitos evidenciando as diferenças, que podem tornar-se imperceptíveis quando o enfoque se dá pela via do senso comum. Um grupo de palavras-chave de extrema importância, na abordagem dos autores nessa distinção, é "influência não-coercitiva".

É natural - e até muito desejável - que um gerente seja um líder. BOWDITCH & BUONO(1992) inclusive, afirmam que a liderança "é apenas uma pequena parte do

papel do gerente" (p.117).

Há situações em que o gerente galga essa posição graças à sua liderança e nesse caso, a gerência foi corolário incontestável da liderança. Por outro lado, o simples ingresso de uma pessoa que não é um líder em um cargo de gerência, pode, no máximo, disparar um processo de formação do líder; processo esse que pode ser imprevisível quanto a prazos e resultados.

Há algumas características naturais das pessoas, que contribuem significativamente no processo de formação da liderança (GRIFFIN & MOORHEAD, 1989). Então, o exercício da gerência não pressupõe a detenção, pelo gerente, da capacidade de liderança. O seu sucesso enquanto gerente, entretanto, pode estar comprometido por causa dessa deficiência. O gerente que não é um líder, invariavelmente utiliza-se da "influência coercitiva" na coordenação de sua equipe em direção à consecução das metas estabelecidas; o que o é, da "não-coercitiva".

Segundo BOWDITCH & BUONO(1992) a liderança não ocorre no isolamento, requerendo, portanto, a existência de seguidores para que haja o papel do líder. Vale ressaltar, então, que essa pode ser uma situação inusitada: se não há líderes sem seguidores, também não há seguidores sem líder. Os seguidores é que fazem surgir o líder ou o líder é que é responsável por arrebanhar os seguidores?

Ainda discutindo aspectos conceituais relacionados à liderança, BOWDITCH & BUONO(1992, p.118) definem como sendo poder,

"a capacidade de influenciar diversos resultados", podendo ser contratual (quando instituído pela organização) ou consensual (quando apoiado por indivíduos ou grupos). "A autoridade se refere a situações onde uma pessoa (ou um grupo) recebeu formalmente uma posição de liderança".

Então, deter um certo tipo de poder ou de autoridade por si só não se configura num caso de exercício de liderança. Para complementar a sua argumentação, esses autores classificam os líderes em líderes nomeados e líderes naturais: os nomeados "ocupam um papel organizacional específico (...) A descrição do cargo desse papel dá ao indivíduo a autoridade de executar certas tarefas organizacionais". Os líderes naturais embora não tenham "o papel formal nem a autoridade da posição do líder nomeado, recebem poder dos demais membros da organização devido à sua capacidade de conseguir a realização da tarefa ou a manutenção da rede social do grupo".

Na visão de ARGYRIS(1975), a eficácia da liderança está vinculada à eficácia da aprendizagem. Para ele, a importância de se considerar as diferenças entre o experimental e a complexidade da vida real não deve ser vilipendiada. Os seus estudos sobre a teoria proclamada e a teoria aplicada levam a uma tênue conexão com o Estruturalismo, quando MERTON(1964) identifica as funções manifestas e latentes nos fundadores e líderes das organizações¹.

As discussões do tema são centralizadas nas teorias que o autor chama de Modelo I e Modelo II. A primeira, mostra que os indivíduos devem

¹ MERTON, R. *Teoria y Estructura Sociales*. México: Fónido de Cultura, 1964, p.71.

maximizar a promoção de seus objetivos via controle do grupo e do ambiente; a segunda, rejeita o controle e reconhece a eficácia da participação dos indivíduos nas propostas para soluções de problemas. É um modelo participativo, que procura delegar poder a quem tem competência para recebê-lo e exercê-lo com o objetivo de atingir metas.

TANNENBAUM & SCHMIDT(1975), também focam a liderança sob o ponto de vista de quem a identifica pelos resultados obtidos na condução de um grupo e não somente como resultado de uma ação isolada.

Sente-se claramente a importância da figura do *coach*, no lugar da do *capataz*. Esse conceito de liderança por si só não invalida a hipótese de haver casos isolados de liderança ortodoxa, baseada nos talentos individuais do líder, que toma decisões sozinho e reivindica para si os méritos dos objetivos atingidos.

Esse perfil mais contemporâneo do líder tem certo nível de relatividade e isso se deve em parte às próprias teorias de liderança, como por exemplo, a da contingência, que pode, conceitualmente, legitimar as ações de determinado líder que dirige um grupo com cetro de ferro, sem que esse líder contudo, esteja despido de virtudes genuínas que podem caracterizar o líder contingencialista. Outras palavras, um líder contingencialista pode se comportar, dependendo das circunstâncias, como um líder autoritário e prepotente.

BOWDITCH & BUONO(1992) concluem que a eficácia dos estilos de liderança está condicionada à situação específica de ocorrência das ações; isto é, um único estilo não será eficaz em todas as circunstâncias. Isso pode levar à dedução de que o

contingencialismo se aproxima mais do estilo desejável para um líder que queira manter o desempenho em diferentes situações.

A maioria dos autores que têm discutido a questão liderança, deixa transparecer; uns com mais, outros

rias de liderança privilegiem a abordagem contingencial, face à constatação de que esta é a que proporciona ao gerente a prática de ações compatíveis com o dinamismo inerente às inovações.

Na abordagem contingencial, BOWDITCH & BUONO(1992, p.126-132) citam as seguintes teorias:

O modelo do estilo líder-participação, "enfoca o comportamento do líder e a participação do grupo na tomada de decisão".

com menos intensidade, que liderança não é algo determinista, estático e minimalista. Isso leva a crer que o líder que age por contingências está mais próximo do cumprimento dos propósitos naturais do líder, que é, dentre outros, o de maximizar resultados através de equipes. Para tanto, o líder deve ter sensibilidade também. Deve saber *"lidar com a precisão da lógica binária dos computadores, ao mesmo tempo em que se envolvem com a abstração e a sutileza de sentimentos sempre presentes nas interações humanas e decisões organizacionais"* (Vergara & Branco, 1993, p.22).

Considerando que o objeto da análise dessa pesquisa refere-se aos estilos de liderança dos gerentes de vários níveis, num ambiente de inovações organizacionais, torna-se pertinente que as reflexões sobre as teo-

- A teoria contingencial de Fred Friedler, prega "que a liderança eficaz é baseada no grau de ajuste entre o estilo de um líder e o ponto até o qual uma situação específica permite que ele exerça influência sobre o grupo".
- A teoria do caminho-meta é "baseada na teoria das expectativas (...) O conceito provém da capacidade de um líder esclarecer o caminho do subordinado para uma meta ou resultado desejados".
- A liderança situacional, "enfoca três fatores básicos: (1) a quantidade de comportamento orientado para o trabalho (orientação e direção) de um líder; (2) a quantidade de comportamento voltado para os relacionamentos (apoio sócio-emocional) que um líder oferece; (3) o nível de disposição que os membros da organização demonstram ao realizar uma certa tarefa, função ou objetivo".
- O modelo do estilo líder-participação, "enfoca o comportamento do líder e a participação do grupo na tomada de decisão".
- A teoria da atribuição, segundo a qual "se um subordinado (ou um observador) tiver uma idéia implícita do que constitui a "boa" (ou "má") liderança e seus efeitos comportamentais, as características de liderança poderão ser então atribuídas a uma pessoa que esteja relacionada com a situação".

• A teoria do processamento de informações-sociais, onde a liderança é focalizada pelo "prisma dos membros da organização e suas percepções" à luz do conceito de processamento de informações.

Todas essas teorias, antes de trazerem respostas definitivas às indagações sobre liderança, têm antes gerado novos questionamentos, revelando importantes perspectivas de análise. Dentre as mais atrativas, encontra-se a teoria da liderança situacional, através da qual nortearíamos nossos estudos.

HERSEY & BLANCHARD(1986, p.186, 187) afirmam que o conceito (da teoria da liderança situacional) "foi desenvolvido para ajudar as pessoas que tentam exercer liderança, independentemente do seu papel, a

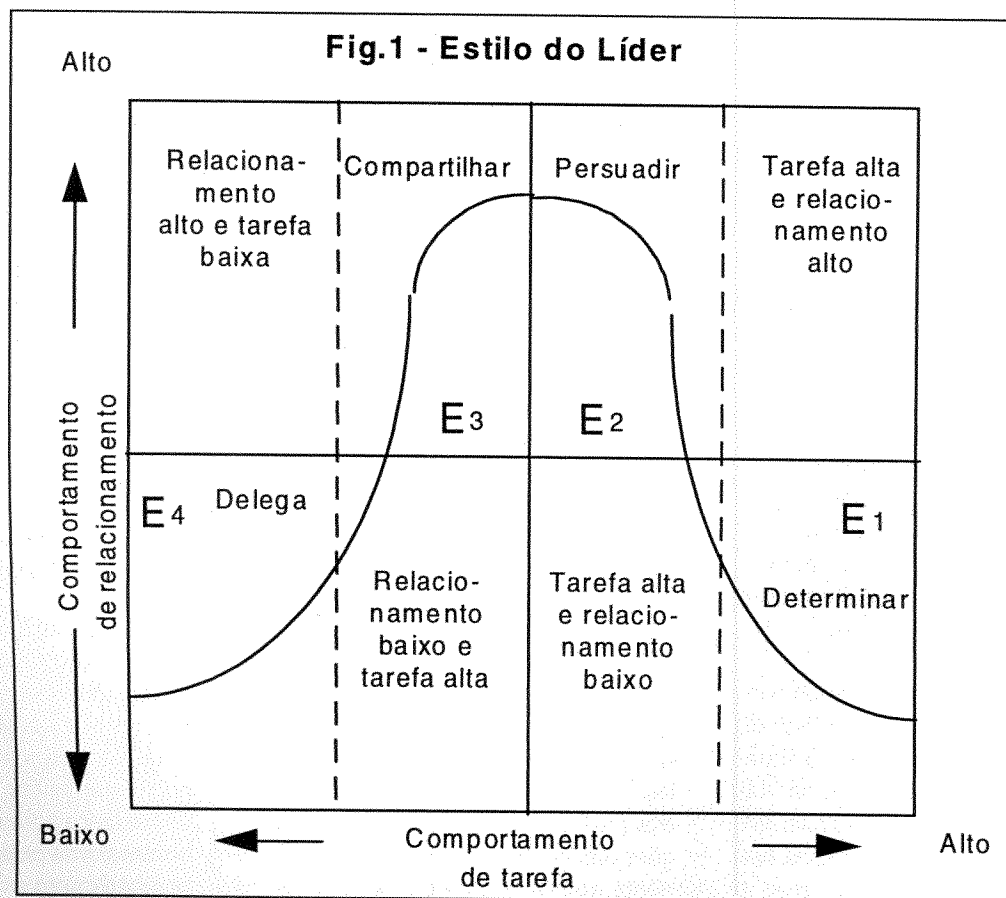
serem mais eficazes em suas interações cotidianas com os outros" e que "oferece aos líderes maior compreensão da relação entre um estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade de seus liderados".

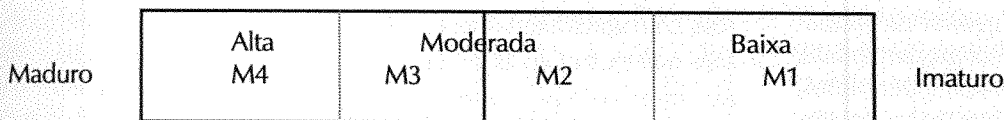
Maturidade é "a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento" (Hersey & Blanchard, 1986, p.186). Mas esse conceito deve ser relativizado, pois depende essencialmente da tarefa designada para o indivíduo, de forma que não pode haver maturidade ou imaturidade num sentido total.

"Além de avaliar o nível de maturidade dos indivíduos dentro de um grupo, pode acontecer que o líder também tenha de avaliar o nível de maturidade do grupo como grupo... O

estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupo depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar". (p.187,188).

A fig.1 exemplifica a situação em que o líder adota diferentes posturas de acordo com o nível de maturidade do grupo e os demais fatores que compõem o ambiente, como a natureza das tarefas. HERSEY & BLANCHARD(1986), afirmam que na Liderança Situacional, a direção firme é conveniente a liderados imaturos. O aumento da maturidade deve ser recompensado através de incrementos no comportamento de relacionamento e para indivíduos com altos níveis de maturidade, devem ser reduzidos o controle de suas atividades e o comportamento de relacionamento.





Maturidade dos liderados

FONTE: HERSEY, P. & BLANCHARD, K. *PSICOLOGIA PARA ADMINISTRADORES*. SÃO PAULO: EPU, 1986.

TABELA 1

Quadrante	Maturidade	Estilo	Tomada de decisão	Relacionamento/tarefa
E1	Baixa	Determinar	Líder	Baixo/alta
E2	Baixa-Moderada	Persuadir	Líder com diálogo e/ou explicação	Alta/alto
E3	Moderada-Alta	Compartilhar	Líder/liderado ou liderado incentivado pelo líder	Alto/baixa
E4	Alta	Delegar	Liderado	Baixo/baixa

Dessa forma, a liderança situacional possui a dinâmica que lhe faculta o ajuste do estilo à necessidade do grupo. A tabela 1 mostra as opções apropriadas levando-se em consideração o nível de maturidade do grupo.

"Cada um dos quatro estilos de liderança (...) é uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento. (...) O comportamento de tarefa é a medida com que o líder dirige as pessoas (...). Significa

estabelecer-lhes objetivos e definir seus papéis. O comportamento de relacionamento, por sua vez, é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas (...). Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiá-lhes os esforços". (Hersey & Blanchard, 1986, p.188, 189).

BOWDITCH & BUONO(1992), por sua vez, destacam que a explicação

do comportamento dos líderes face a face com seus subordinados deve ser permeada por uma perspectiva mais ampla do contexto organizacional no qual estão inseridos, sobretudo em si tratando da mudança ambiental. Nesse sentido, o presente trabalho tratará da questão de liderança em uma organização que se encontra num processo de transformação de um modelo de gestão convencional para um baseado em unidades de negócios.

Contextualização

A empresa, do segmento eletroeletrônico, fabrica e comercializa instrumentos de medição e controle, mecânica de precisão e eletroeletrônicos, para testes e ensaios, destinados ao segmento de serviços básicos, como energia e saneamento, a indústria produtora de bens capital, o setor de mineração e o de siderurgia. Trata-se de um grupo, cuja holding controla, além da empresa pesquisada, outras empresas com parques industriais em outros endereços, sendo um deles no exterior.

A organização vem desenvolvendo um amplo programa de reestruturação, com impactos perceptíveis generalizadamente em todos os níveis e micro-atividades, com a adoção de diversos programas que, embora tenham finalidades específicas, têm produzido resultados cuja origem, pela multiplicidade das ações, é, às vezes, de difícil identificação. Esse ambiente é propício para a promoção, mesmo que involuntariamente, de rupturas paradigmáticas no que diz respeito ao perfil dos líderes.

Os principais programas que têm-se destinado à operacionalização do macro-programa de reestruturação, são os seguintes: gestão baseada em unidade de negócios, programa de qualidade total, programa de limpeza e organização, certificação ISO 9000, implantação de sistemas de gestão industrial integrada (CAD/CAM), manufatura celular, terceirização e reengenharia de processos.

Para a execução desses programas, a empresa tem promovido as seguintes ações: programa de sensibilização

de operários; programa de treinamento de caráter comportamental e técnico, para gerentes, supervisores, coordenadores e operários; programa de capacitação específico para níveis gerenciais; contratação de consultores externos; programa de treinamento interno abrangendo necessidades específicas tais como informática e automação.

O modelo de gestão baseado em unidades de negócios prevê a transformação de uma unidade única, sob ponto de vista físico, em várias unidades completamente independentes, com a administração assumindo responsabilidades pelo trabalho burocrático, produtivo e de planejamento, respondendo diretamente pelos resultados decorrentes da sua operação, podendo adotar medidas que visem redução de custos e aumento de receitas ou quaisquer outras, contanto que o objetivo seja a consecução das metas de geração de resultados cada vez melhores.

O estabelecimento de metas, bem como a convergência de esforços para a consecução é descentralizado de acordo com a natureza dos produtos fabricados, formando, assim, três diferentes unidades de negócios:

"Cada uma dessas unidades tem o seu orçamento anual. A gente inclusive está começando a trabalhar no orçamento para o ano que vem, nós revimos a metodologia. Isso aqui é como se fosse uma empresa. Não é uma pessoa jurídica separada não, mas é administrada em termos de gestão como sendo uma empresa separada." (AG)

As diferenças não se restringem aos produtos. A primeira das unidades, que fabrica produtos eletroeletrônicos para instrumentação, testes e ensaios, agrega pessoal de nível mais elevado (técnicos e engenhei-

ros), com aproximadamente 60 pessoas que executam as tarefas segundo um modelo semi-artesanal, principalmente pelo fato de grande parte dos produtos serem projetos específicos sob encomenda.

O modelo de gestão baseado em unidades de negócios prevê a transformação de uma unidade única, em várias unidades completamente independentes

Essa unidade possui alguns fatores atípicos que podem exercer influências significativas em todas as suas atividades e resultados. Um deles é que o gerente responsável por ela, diferentemente dos demais, é um profissional com formação básica em engenharia elétrica, mas que teve forte atuação nas áreas comercial e de marketing em outras empresas de médio e grande porte. Assumiu a unidade de negócios há aproximadamente 4 anos, o que significa dizer, que ele chegou na empresa juntamente com as inovações e não teve, portanto, a oportunidade de conhecê-la no período pré-inovações. Os gerentes das demais unidades encontram-se na empresa há mais de 18 anos, sendo que um deles começou a sua carreira como estagiário.

O segundo fator é que, dada a natureza das tarefas que desempenham,

quantidade significativa dos funcionários dessa unidade são profissionais de nível superior e o restante é pessoal de nível técnico. Compõem, então, um grupo de profissionais que tem todas as condições de estabelecer metas pessoais e perseguí-las exaustivamente, carregando consigo preocupações mais visíveis com questões ligadas a qualidade de vida no trabalho, qualificação e carreira. Quanto ao mercado consumidor, essa unidade tem procurado manter a sua participação pela via da competitividade, meta cuja consecução vem sendo possível através da substituição de componentes, racionalização de processos fabris e outras estratégias para redução de custos, como a terceirização de diversas etapas do processo produtivo. Isso equivale dizer que a introdução das inovações tem ritmo diferenciado nas unidades, dada às diferenças de suas atividades e processos.

Segundo o gerente dessa unidade, impactos decorrentes da abertura de mercado vêm sendo cada vez mais perceptíveis no segmento em que atua, deixando transparecer uma certa preocupação com a forma com que os produtos estrangeiros têm entrado no país; em condições completamente desfavoráveis para as empresas nacionais, a preços que denunciam o início de uma concorrência predatória e que pode levar a indústria nacional ao sucateamento. A segunda unidade, que fabrica predominantemente medidores de eletricidade, tem aproximadamente 550 pessoas, sendo a grande maioria de nível médio (1º e 2º graus), e adota sistema de produção em série, encontrando-se, no momento da pesquisa, num estágio entre linha de produção e manufatura celular.

O que distingue mais acentuadamente essa unidade das demais é o seu porte. Por ser responsável por uma participação maior no faturamento

da organização, a unidade é, frequentemente, objeto de divergências de opiniões quanto a métodos adotados para rateio e apropriação de custos comuns às três unidades, como o custo das unidades de apoio (gerência administrativa e financeira).

Os gerentes dessa unidade, geralmente são responsáveis por grandes equipes, cujo trabalho, pela natureza que tem (linha de montagem) não requer um relacionamento mais estreito no que diz respeito às tarefas. A terceira unidade, responsável pela produção mecânica da empresa, atuando principalmente no segmento de ferramentaria e fundição, tem aproximadamente 100 empregados de nível médio, porém com altíssimo nível de especialização.

Um fator que caracteriza essa unidade também é a natureza de suas atividades. O processo de produção de uma ferramenta é personalizado. Frequentemente se trata de um produto caro no sentido intrínseco e cuja utilização visa operacionalizar a produção do cliente, isto é, a ferramenta é um molde, um gabarito, que o cliente utilizará para produzir outros produtos. Assim, um erro, por mais milimétrico que possa ser, invariavelmente terá conseqüências de proporções incomensuráveis, não somente financeiras como também de desgaste institucional, para a unidade e para o cliente.

Por isso, o projeto de um produto é executado como sendo único. É como se fosse a produção de uma obra de arte, onde o operário é o artífice. Isso pode determinar a forma com que a gerência se relaciona com os trabalhadores.

Nesse sentido também, torna-se perceptível um certo nível de dificuldade dessa unidade planejar suas atividades em função de suas expectati-

vas de vendas e mesmo de fomentá-las, já que o consumo do seu produto depende de aspectos relacionados aos parques industriais de seus clientes. São produzidos também outros itens, mas que não têm participação significativa no faturamento da unidade.

o projeto de um produto é executado como sendo único. É como se fosse a produção de uma obra de arte, onde o operário é o artífice.

Existem as unidades chamadas produtivas e as de apoio, que recebem um estereótipo de improdutivas, já num tom pejorativo, evidenciando a face proselitista dos AGs:

"Geram produtos e serviços, faturam. Nós fazemos aqui todo esse plano orçamentário composto de orçamento de vendas, previsão e custos, despesas, investimentos, pessoal, pagamentos... As outras gerências são o que a gente chama de gerências de apoio que prestam serviços para nós. (...) Esses caras (as gerências improdutivas) também fazem, por exemplo, orçamento de vendas e produção. Eles não produzem nada, só gastam. Então eles chegam... olha, eu vou gastar 1 milhão de dólares no ano. Ai nós temos que ratear isso entre as divisões produtivas." (AG)

Uma das funções das gerências "improdutivas" é cuidar de tarefas que embora pudessem ser - e eles desejam isso - das unidades de negócios, ainda se encontram centralizadas, por questões estratégicas. Estratégicas segundo a concepção do presidente da organização. Além disso, cuidam também de outras tarefas burocráticas essenciais ao funcionamento das unidades, como admite o mesmo gerente que rotulou as gerências de "improdutivas":

"É o caso da divisão de compras. Quando o dinheiro fica curto, o dono quer tomar conta desse dinheiro mais de perto. (...) Ela presta todo o serviço que eu preciso. É como se fosse uma firma ali que faz minha contabilidade, livros fiscais, parte jurídica, financeiro, administração, serviços gerais, toma conta da cozinha que é terceirizada, toma conta da limpeza que é terceirizada..." (AG)

As funções de recursos humanos que não foram absorvidas pelas gerências de unidades, ficam agora sob a responsabilidade da gerência administrativa/financeira. Isso porque a gerência de recursos humanos, que a empresa mantinha até o início desse novo modelo de gestão foi extinta, apesar de desempenhar funções relevantes. O gerente justifica sua postura em relação às gerências "improdutivas" atribuindo-lhes, entre outras coisas, a responsabilidade pelos entraves legais que a legislação impõe às empresas, mas reconhece, no mesmo relato, o exercício de importantes funções da organização:

"O que era a gerência de recursos humanos? Era relações com empregados, folha de pagamento, recrutamento, treinamento, relações trabalhistas com sindicato, negociação na FIEMG...todo litígio que havia entre empregado-empresa, parte jurídica, (...) era muito fraco, muito inchado,

muito caro... se você pergunta prá esses caras: não pode, a lei não deixa. Meu filho, se não pode, você faça poder. Infelizmente no Brasil, se você for olhar tudo o que não pode ou você não faz nada ou você quebra. (...) Tem uma menina aí que cuida de fazer anunciozinho, não sei o quê. O sistema de comunicação com o funcionário que funciona até hoje é muito falho." (AC)

Hoje, então, as gerências de unidades dividem as funções de recursos humanos com a gerência administrativa/financeira. Com a visão institucional da função recursos humanos relativamente introjetada, não reconhecendo, entretanto, a importância de algumas ações, traço revelado pelo tom de desdém, o gerente relata:

"Todos nós somos recursos humanos. Cuidamos de recrutamento, treinamento, todos aqueles processos clássicos de levantamento de necessida-

des de treinamento é feito anualmente... treinamento operacional, reciclagem... coisas do tipo inter-relacionamento pessoal... aqueles 'troços'..." (AG)

Outra inovação adotada, a terceirização, tem assumido formas diversas e de caráter predatório num horizonte curto:

"A nossa equipe interna de engenharia de produto é reduzidíssima, cuida da coordenação... quem faz documentação é uma empresa externa, quem faz design é uma empresa externa, quem faz detalhamento é uma empresa externa, alguns serviços específicos na área de eletrônica, dispensou... autônomos que trabalham na empresa dele, em casa ou aqui dentro usando nosso laboratório... As pessoas que fabricavam transformadores especiais aqui dentro prá nós, eles saíram, me apresentaram um projeto e eu topéi. Montaram uma empresinha prá eles. Os equipamen-

tos de produção eu coloquei lá em comodato e garanti prá eles um período de seis meses prá dar uma alavancada... mas a partir desses seis meses eu não tenho compromisso nenhum mais com eles. Eles vão ter que me dar qualidade, preço e prazo. (...) Quando eu não tenho serviço, o cara fica parado aqui... ganhando. Lá... dane-se." (AG)

Nesse caso não houve somente a intensificação do trabalho como também a sua evidente precarização, pois essa "empresinha" terá que estar suficientemente forte em seis meses para competir com um mercado adulto e provavelmente com estrutura robusta. Como isso poderá ser possível? Uma possibilidade é através do trabalho árduo em jornadas exaustivas e em condições amplamente hostis, com toda a sorte de adversidades. Esses poderão vir a ser os órfãos de um sonho empreendedor, às vezes inatingível para o próprio gerente de unidade de negócios.

Metodologia da Pesquisa

A pesquisa se constituiu em um estudo de caso junto a uma organização sediada na Região Metropolitana de Belo Horizonte, contextualizada anteriormente.

A coleta de dados se deu a partir de dois tipos de instrumentos:

- questionário adaptado por MO-RAES (1994), contendo 12 itens com 4 alternativas para escolha única, com o objetivo de detectar o estilo de comportamento do líder;
- entrevista semi-estruturada com o objetivo de complementar os dados coletados pelo questionário.

Foram também coletados dados através de análise documental e observação direta junto à organização.

Os três níveis gerenciais pesquisados se constituem em:

- Gerente de unidade de negócio, denominado Alta Gerência (AG)
- Coordenador de área, denominado Gerência Intermediária (GI)
- Líder, denominado Gerência de Linha (GL)

Os questionários foram enviados a todos os níveis gerenciais das três unidades de negócios da organização. A taxa de devolução geral alcançou o percentual de 75,68%, ou seja, dos 37 gerentes que compõem a população, 28 retornaram o questionário.

A taxa de devolução por níveis gerenciais, apresentou a seguinte distribuição:

Nível	População	Questionários Devolvidos	% de devolução
AG	03	03	100,00
GI	15	15	100,00
GL	19	10	52,63

A taxa de devolução por unidades de negócios apresentou a seguinte distribuição:

Unidades de negócios	População	Questionários Devolvidos	% de devolução
Elétrica	12	12	100,00
Medidores	18	09	50,00
Mecânica	07	07	100,00

Foram entrevistados três gerentes de cada nível hierárquico em cada unidade de negócio.

5- Resultados da Pesquisa

A análise dos dados foi desenvolvida a partir de três perspectivas: geral, por níveis hierárquicos e por unidades de negócios (área de produção). Com isso buscou-se ter uma maior amplitude de análise, considerando-se as perspectivas não

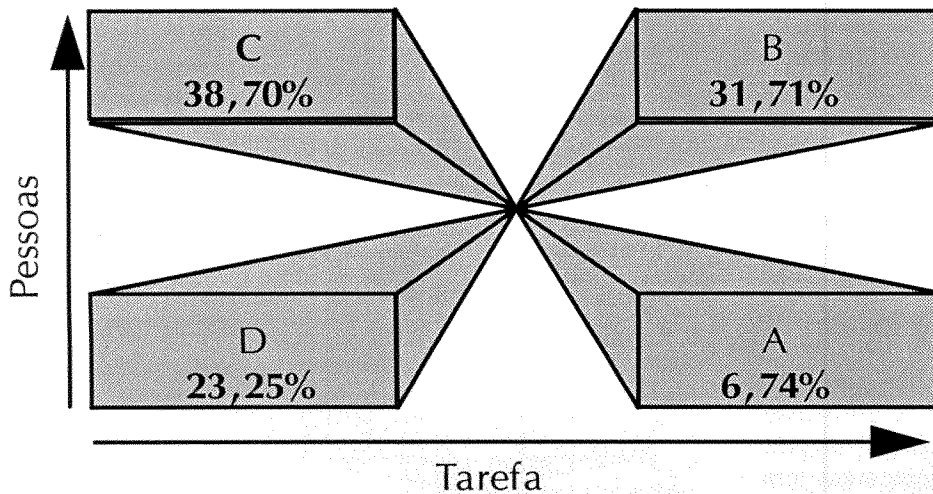
de forma estanque ou excludente, mas sim de forma complementar.

• Análise Geral

A análise abrangendo todos os níveis gerenciais, bem como as diferentes unidades de negócios, revela uma

amplitude de comportamento dos gerentes não limitada a uma determinada área (Quadro 1). No entanto, pode-se perceber uma maior concentração nos quadrantes B e C, onde o primeiro representa 38,70% das respostas obtidas e o segundo 31,71%.

QUADRO 1
Estilos de liderança (geral)



O quadrante B representa um estilo de liderança cuja ênfase recai tanto na tarefa quanto nas pessoas. Já no quadrante C temos uma baixa orientação do comportamento do líder para a tarefa e um alto nível para o relacionamento humano.

O terceiro espaço de concentração (23,25%) refere-se ao estilo D, caracterizado pela baixa orientação tanto para tarefa quanto para as pessoas.

Sendo que o menos expressivo é o estilo A (6,34%), onde a ênfase é na tarefa e não nas pessoas.

Dessa forma, percebe-se que a flexibilidade de comportamento dos gerentes se dá predominantemente na orientação para a tarefa, mantendo-se uma significativa orientação para as relações humanas.

A análise do discurso dos gerentes

entrevistados vem confirmar essa realidade:

"Eu acho que a primeira coisa de um gerente, qualquer gerente, a primeira coisa, e isso eu aprendi com essa vivência, (...) é saber ouvir. É uma coisa que eu não sabia. E eu vi o quanto isso é importante para você saber gerenciar qualquer negócio." (AG)

"Estas novas tecnologias gerenciais,

elas criam um processo mais ágil de decisão, esta coisa toda. A autonomia é uma coisa importante, que também gera agilidade nas decisões.(...) E tem a questão também de trabalhar com as pessoas. Isto é muito importante, conseguir resultados com as pessoas. Eu vejo que estas tecnologias gerenciais hoje estão muito se aplicando às áreas humanas. Então elas são muito importantes para a gente conseguir os resultados com as pessoas." (GI)

"Antigamente o empregado era tratado com chicote nas costas para trabalhar. Hoje não é assim, não pode ser assim. Então, você tem que relacionar muito bem com eles, tem que ter o subordinado do seu lado, é uma outra mentalidade."(GL)

Reconhecemos no entanto, que os 23,25% encontrados no quadrante D, constituem percentuais expressivos, podendo sinalizar uma busca de coerência entre o estilo de liderança e a filosofia que está em processo de implementação na organização. Ou seja, a busca de uma "maturidade" técnica e comportamental para todos os níveis hierárquicos, capaz de redirecionar e reestruturar os dois focos determinantes do estilo de liderança (tarefa e pessoas):

"Hoje, o empregado tem que ver a empresa como um negócio seu e não mais simplesmente chegar naquele horário de trabalho, fazer o que tem que fazer e ir embora, não. (...)Está havendo uma mudança em alguns pontos em que a própria pessoa é responsável pelo seu serviço, pela sua própria qualidade. (...) eles passam a ter liberdade e autonomia para apresentar o serviço deles" (AG)

• Análise por níveis gerenciais

A análise dos dados estratificados por níveis gerenciais revela diferentes comportamentos de liderança entre

a alta gerência, os gerentes intermediários e os de linha (Quadros 2,3 e 4). Isso indica que a posição hierárquica do gerente tem repercussões sobre sua percepção e postura quanto à função e estilo de liderança.

A alta gerência, grupo mais próximo, quando não integrante, da cúpula decisória das organizações, é responsável na grande maioria das vezes pela adoção e difusão de novas tecnologias gerenciais e novos estilos de liderança junto ao corpo funcional. Não só seu discurso deve ser capaz de sensibilizar os vários níveis funcionais, como também seu comportamento serve como parâmetro para as demais lideranças.

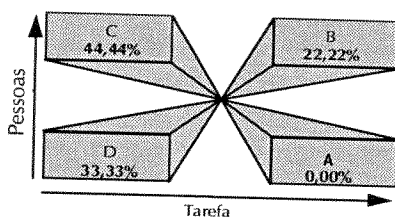
Os resultados obtidos junto à alta gerência revelam que sua principal orientação diz respeito à ênfase nas pessoas e baixa consideração pela tarefa (quadrante C), com 44,44%. Percentual significativo também recebe o quadrante D (33,33%): baixa orientação tanto para pessoas quanto para tarefas. Já a ênfase na tarefa e baixa consideração pelas pessoas não é observada entre os AGs (0,00%), enquanto elevada orientação para pessoas e tarefas simultaneamente aparece com 22,22%.

Portanto, percebe-se que a alta gerência apresenta relativa flexibilidade de comportamento nos quadrantes C e D - apesar de poder variar a ênfase nas pessoas, a ênfase nas tarefas permanece sempre baixa. O padrão de liderança dos AGs, dentre os três níveis hierárquicos, é o que mais se aproxima do propalado como ideal e perseguido pela gestão em unidades de negócios.

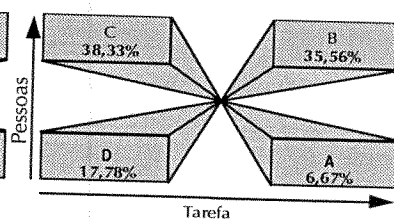
Já a gerência intermediária é aquela que mais se distancia do perfil de liderança perseguido pela organização. Os GIs apresentam relativa flexibilidade de comportamento entre os quadrantes C (38,33%) e B (35,56%), ou seja, na sua orientação para a produção, permanecendo a ênfase nas pessoas sempre alta. No entanto, o quadrante D não ultrapassa o percentual de 17,78%.

Esse resultado demonstra que os GIs, dentre os três níveis gerenciais pesquisados, são aqueles que maior dificuldade encontram em adotar um estilo de liderança na qual ampla margem de autonomia, questionamento e ação é relegada aos subordinados. Tal fato pode estar ligado ao papel desempenhado por esse grupo nos modelos administrativos anteriormente dominantes.

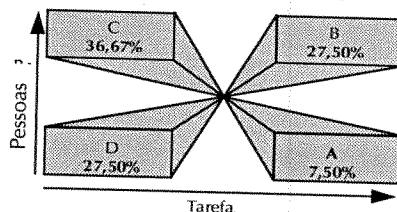
QUADRO 2 - Estilos de Liderança (AG)



QUADRO 3 - Estilos de Liderança (GI)



QUADRO 4 - Estilos de Liderança (GL)



Considerada tradicionalmente uma função conservadora, encarregada da disciplina e do controle, a gerência intermediária expandiu-se sob a aura de uma racionalidade técnico-administrativa que não se mostra mais capaz de dar respostas eficientes no contexto atual. Diante dos modelos participativos de gestão e das políticas de transparência organizacional, os GIs, que também agiam como verdadeiros "filtros" de informações, transformaram-se num grupo disfuncional e fadado à extinção. (MOTTA, 1993).

A gerência de linha, por sua vez, atribui maior percentual ao quadrante C (36,67%), o qual é seguido pelos quadrantes B e D, ambos como 27,50%. Como nos outros dois níveis gerenciais, o estilo de liderança com alta orientação para produção e baixa para pessoas recebe o menor percentual entre os quatro (7,50%). Tudo isso demonstra que os GIs apresentam como principal orientação uma elevada ênfase nas pessoas e reduzida ênfase na tarefa, no entanto, possuem relativa flexibilidade em transitar nos estilos de liderança B e D.

Esse equilíbrio de percentuais nos quadrantes B e D pode estar relacionado a vários fatores. Em primeiro lugar, deve-se considerar que os processos de mudança organizacional e dos indivíduos não se realizam linearmente no tempo e de forma estanque: com um "antes" e um "depois" rigidamente definidos. Antes de tudo são processos, marcados pelos avanços e refluxos, pela construção e reconstrução contínua.

A gerência de linha, devido a seu contato intenso e diário com os subordinados, bem como sua proximidade com o processo fabril, vive intensamente as transformações geradas pelas novas práticas de gestão, sobretudo as de caráter participativo

e/ou que concedem autonomia às pessoas.

Soma-se a isso a baixa escolaridade dos GLs da empresa pesquisada, o que dificulta os processos de aprendizado e adaptação à nova realidade e demanda organizacional. As entrevistas junto ao corpo gerencial reve-

A redução do número de gerentes, aumentando em grande escala o grupo de subordinados, compromete o acompanhamento mais próximo, seja da tarefa, seja em nível das relações.

lam esse cenário, com as "idas e vindas" dos gerentes de linha:

"Na primeira semana que o pessoal volta do treinamento você vê os grupos que voltam. Parece que o pessoal formou uma nova família e voltou. A pessoa volta com a cabeça muito mais tranquila, a pessoa volta se relacionando muito melhor com as outras. (...) Só que infelizmente, isso vai passando com o tempo. Tudo bem, pode ser até que fique alguma coisa na cabeça das pessoas, mas isso vai passando com o tempo e daqui um, dois meses já está tudo normal de novo. (...) Às vezes, as pessoas precisam de treinamento todo mês. (...) Isso vai se apagando com o tempo, você vai trabalhando, vai voltando ao normal." (GL)

"Nós temos um nível muito baixo ain-

da de escolaridade na parte dos gerentes de linha dentro da Empresa. Então eles estão tendo uma dificuldade maior. Mas não que tenham medo. Eles estão vendo a novidade mas não sabem como se preparar para isso aí." (GI)

As dificuldades vivenciadas pelos GLs não se limitam à capacidade de aprendizagem e adaptação às mudanças. A redução do número de gerentes, aumentando em grande escala o grupo de subordinados, compromete o acompanhamento mais próximo, seja da tarefa, seja em nível das relações:

"A fábrica está enxugando, enxugando, enxugando... Então, cada enxugada que a fábrica dá o meu número de funcionários aumenta. A dificuldade que eu estou tendo hoje é essa. Eu queria ser um gerente que tivesse tempo de colocar um funcionário na minha frente: 'Oh, vamos conversar aqui, como é que está sua vida em casa?' Conhecer os problemas de cada um, mas como é que eu faço isso hoje com 46 pessoas e eu ali sozinho? (...) Aí você começa a conhecer o lado ruim da coisa, porque é o seguinte, quando você tem muitas pessoas, você não consegue gerenciar, você acaba conversando mais com uns do que com outros. E daí gera um monte de problemas. (...) Aí começa a criar alguns pontos negativos no dia-a-dia da gente." (GL)

Por outro lado, não pode ser desconsiderada natureza do processo produtivo no qual está inserida a gerência de linha. Tal consideração não se limita apenas aos GIs, remetendo-se também aos demais níveis gerenciais. Neste sentido, uma análise estratificada por unidades de negócios avança na compreensão de uma realidade fundamentada na transição para um novo modelo de gestão.

• **Análise por Unidades de negócios**

O comportamento dos gerentes pertencentes a uma mesma unidade de negócio, constitui um outro ponto significativo de análise (Quadros 5, 6 e 7). Frente a essa estratificação podemos delinear o perfil de liderança de cada unidade, bem como numa perspectiva comparativa, buscar as interseções e diferenças existentes entre elas.

A unidade fabricante de produtos eletroeletrônicos, cujo processo de produção requer uma mão-de-obra especializada (técnicos e engenhei-

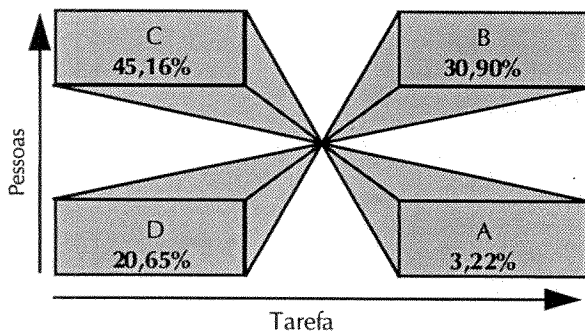
ros), apresentou a mesma orientação de comportamento observada na análise geral. Portanto, têm-se uma predominância da orientação para as pessoas, verificada pela significativa incidência de respostas que recaem nos quadrantes C (45,16%) e B (30,90%).

Nessa unidade, o quadrante A recebeu percentual pouco expressivo (3,22%). Isso leva a crer que seus gerentes evitam tomar para si todas as decisões em relação às metas e prazos, bem como a organização, direção e controle. Diferentemente, o quadrante D apresenta o percentual

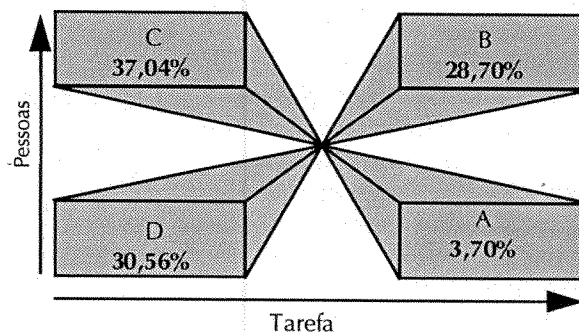
de 20,65%, mantendo uma tendência coerente com o novo modelo de gestão adotado pela organização.

A segunda unidade de negócio, que tem como produto final medidores de eletricidade, nos chama atenção pelo percentual ainda mais expressivo de 30,56%, concentrado no quadrante D. Esse quadrante se caracteriza por uma orientação baixa em todos os sentidos (tarefa e pessoas). Sendo assim, o comportamento dos gerentes fundamenta-se na "delegação", onde os subordinados assumem responsabilidade pelas decisões e implementação.

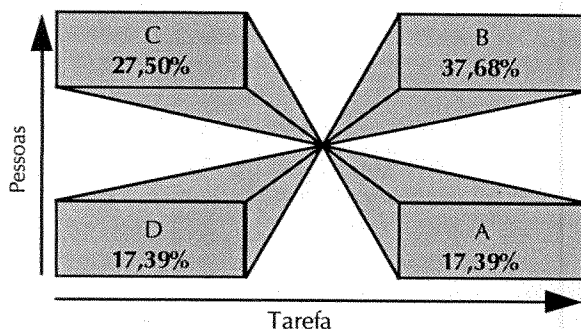
QUADRO 5 - Estilos de Liderança (Elétrica)



QUADRO 6 - Estilos de Liderança (Medidores)



QUADRO 7 - Estilos de Liderança (Mecânica)



Nessa perspectiva, nos chama atenção no discurso dos gerentes o "caráter compulsório" atribuído à "delegação". Apresenta-se essa "filosofia" sustentada na nova proposta de gestão organizacional. Porém, mais do que uma "filosofia", a "delega-

ção", no contexto das novas tecnologias gerenciais, se torna uma necessidade diante da intensificação de tarefas e ampliação do número de liderados:

"Se você é uma pessoa muito

centralizadora, esse volume de trabalho, ele triplica... multiplica por dez. Se você não é uma pessoa centralizadora, e você distribui esse trabalho, a coisa fica mais fácil. (...) É o que a gente procura fazer. É tornar isso mais fácil de uma forma mais

participativa para todo mundo. Agora você tem que ter meios para gerenciar isso tudo. Então é o que a gente procura fazer." (AG/Medidores)

Mesmo reconhecendo a importância da "delegação", os gerentes sentem a dificuldade dessa prática, e deixam explícito a dependência em relação às "pessoas que estão abaixo":

"... Você tem que aprender a delegar. Não acho que sei delegar sempre. Ainda acho que tenho de aprender alguma coisa. (...) Eu ainda seguro muita coisa. (...) Para isso acontecer, depende muito das pessoas que estão abaixo de você." (AG/Medidores)

"Ainda existe uma dificuldade em absorver esta autonomia, existe uma dificuldade em delegar essas responsabilidades (...) Tanto por parte da direção em relação a determinados problemas que até hoje eles acham que dizem respeito a eles e não a produção direto, e até, no meu caso, de problemas que eu acho que dizem respeito a mim, mas que poderiam ser solucionados por outra pessoa." (GI/Medidores)

A unidade de medidores - a de maior porte e com maior participação no faturamento da organização - se encontra numa fase de transição quanto à organização do processo de trabalho e o perfil de sua mão-de-obra. Convivem linhas de produção, onde os empregados ainda apresentam baixa escolaridade, e células de produção, nas quais a escolaridade é mais elevada.

Esse cenário contribuiu para respaldar tanto o que vem sendo dito, quanto à concentração ainda significativa do comportamento dos gerentes nos quadrantes C (37,04%) e B (28,70%). Pois, além da própria dificuldade de se adequar a um modelo da "delegação", este nem sempre é

o mais adequado para a totalidade do contexto retratado.

Portanto, transitando nesses três quadrantes os gerentes dessa unidade, da mesma forma que a unidade analisada anteriormente, parecem não encontrar afinidade como o estilo proposto no quadrante A, cuja

Mesmo reconhecendo a importância da "delegação", os gerentes sentem a dificuldade dessa prática.

ênfase é na tarefa, representando assim, apenas 3,70% das respostas. Na unidade mecânica, por sua vez, encontramos em ordem decrescente o quadrante B (37,68%), o C (27,50%) e o A e D ambos com 17,39%. O quadrante A, em que pese não ser o dominante na estrutura dessa unidade, apresenta-se um percentual significativo se comparado com as demais unidades.

Portanto, mesmo que os gerentes da mecânica mantenham um alto direcionamento para o comportamento orientado para as relações humanas, com flexibilidade em nível da tarefa (65, 18% - somatório dos estilos B e C), a ênfase na produção tem ainda um peso relevante, que merece ser analisado.

Nesse sentido, acreditamos que a

natureza do produto dessa unidade, seu ambiente de marketing e o perfil requerido para o empregado dessa área, tendem a ser variáveis explicativas para este tipo de comportamento, bem como as demais peculiaridades já citadas na fase de contextualização.

A atividade dessa unidade requer trabalhadores altamente especializados. Estes empregados contratados para confeccionarem peças de alto custo, de especificações próprias e singulares para cada cliente, em situações de baixa demanda tornam-se fabricantes esferas para bicicletas.

Frente a esse contexto, encontramos um ambiente privilegiado para conflitos. Estes deverão ser administrados pelos líderes, no sentido de não deixarem comprometer a produção. Pois, situações de manifestações explícitas de insatisfações, bem como erros, representam dificuldades de reposição de mão-de-obra e impactos financeiros de maior expressão do que em relação as demais unidades. Por um lado, podemos sustentar que o estilo de liderança predominante nas unidades de negócios é aquele orientado para a pessoa, com flexibilizações no nível da tarefa, mostrando um tendência a se caminhar para uma baixa orientação tanto para a tarefa quanto para a produção. Por outro lado, a visualização da amplitude global de cada unidade aponta realidades diferenciadas. Nesse sentido, a unidade de medidores é a que tem a tendência do estilo D mais acentuada, seguida da elétrica e mecânica. Sendo que essa última é a que se destaca pelo percentual significativo concentrado no estilo de liderança voltado para a tarefa. Em que pese encontrar justificativas para tal comportamento, ele tende a ser, quando não aplicado dentro de um contexto específico, incoerente com a nova filosofia que se vem instaurando.

Conclusão

Empresas que se lançam em projetos de modernização organizacional não podem ignorar a questão da liderança. No cenário atual, marcado por intensas transformações tecnológicas, sociais e econômicas, o antigo modelo taylorista mostra-se incapaz de dar respostas adequadas às demandas da organização e dos indivíduos. O crescimento do grupo e das pessoas, com o despertar de suas potencialidades criativas e realizadoras, passa a ser o ponto diferencial na competitividade. Nesse sentido, não basta ocupar cargos diretivos, mas ser capaz de impulsionar e alimentar tal processo, sem no entanto, posicionar-se como elemento determinante.

Deve-se considerar que a mudança organizacional é antes de tudo um continuum. Modelos ideais apresentam-se enquanto referências a serem perseguidas, que se contrapõem à complexidade das interações desenvolvidas no cotidiano das organizações. Portanto, em que pese a tendência por se instaurar na organiza-

ção pesquisada um estilo de liderança centrado na autonomia e responsabilidade dos indivíduos, o dinamismo dos fatos e a heterogeneidade do contexto organizacional, dentre outros fatores, nos remetem ao realismo da liderança situacional.

Dessa forma, sem a pretensão de esgotar a amplitude das diversas esferas explicativas do estilo de liderança, a combinação dos dois cortes de análise utilizados se mostrou capaz de evidenciar pontos significativos do objeto de estudo. Os resultados obtidos revelam que, apesar da organização perseguir um estilo de liderança do tipo D (baixa orientação para a tarefa e as pessoas), a prática gerencial ainda está bastante imbuída de uma forte orientação para as pessoas.

Cabe ressaltar, que os termos eficácia e ineficácia não podem ser atribuídos aos estilos de liderança que diferem daquele almejado pela organização, como o próprio modelo teórico de Liderança Situacional nos

leva a considerar. O que se percebe é que a inserção diferenciada na estrutura hierárquica, a natureza do processo de trabalho em cada unidade de negócio, o grau de qualificação e especialização da mão-de-obra, dentre outros fatores, apresentam-se aos gerentes como desafios que se impõem diariamente na busca pelo estilo de liderança idealizado.

Tanto os líderes quanto aqueles que se propõem a estudar e agir no contexto organizacional devem se pautar na perspectiva de uma realidade inacabada, complexa, mutável e a heterogênea, mas que demanda dos atores/indivíduos respostas adequadas, construídas sempre na interação com os demais atores e seu ambiente.

Isso nos impõe uma busca do aumento do potencial explicativo sobre o objeto de estudo, o que pode se dar através de outros cortes de análise, os quais acreditamos desde já devam abranger variáveis como a trajetória do gerente, sua subjetividade e a percepção dos subordinados, dentre outros.

7 - Bibliografia

ARGYRIS, C. Liderança, aprendizagem e inovação. In: Simpósio Anual da American Psychological Association, 1975, s.n.t.

BARNARD, Chester I. As Funções do Executivo. São Paulo: Atlas, 1971.

BOWDITCH, J. L. & BUONO, A. F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

ECCLES, Robert G. & NOHRIA, Nitin. Assumindo a Responsabilidade: Redescobrimo a Essência da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GRIFFIN, R. W. & MOORHEAD, G. Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989.
HERSEY, P. & BLANCHARD, K. Psicologia para administradores. São Paulo: EPU, 1986.

LEITE, José Eduardo Teixeira. A Sujeição do Gerente - o discurso organizacional e algumas considerações sobre a ética de sua transmissão. Rio de Janeiro: 1993, mimeo.

MILLS, Theodore M. A sociologia dos pequenos grupos. São Paulo: Pioneira, 1970.

MORAES, L.F.R. Relatório de

Consultoria Organizacional. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1994.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

SCHMIDT, W. H. & TANNENBAUM, R. Como escolher um padrão de liderança. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, v. 1., n. 20, 1975.

VERGARA, S. C. & BRANCO, P.D. "Em busca da visão de totalidade". Revista de Administração de Empresas. São Paulo: 33(6):20/31, nov/dez.93.