

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL PARA EXECUTIVOS**

Ana Lucia Richter

**GERÊNCIA E LIDERANÇA: SIGNIFICADOS PARA OS PROFISSIONAIS DA
INDÚSTRIA CURTIDORA DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre, 2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL PARA EXECUTIVOS**

Ana Lucia Richter

**GERÊNCIA E LIDERANÇA: SIGNIFICADOS PARA OS PROFISSIONAIS DA
INDÚSTRIA CURTIDORA DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professora Dra. Neusa Rolita Cavedon

Porto Alegre, 2002

AGRADECIMENTOS

À querida orientadora Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon que, com seu profundo conhecimento do ser humano, conduziu-me com dedicação neste processo de aprendizagem.

Aos meus pais, Paulo e Eslândia, e minha irmã, Ana Cristina, pelo carinho, pelas trocas de idéias, pelo apoio e incentivo incondicionais em todos os momentos.

Aos colegas da Tan Export, em especial ao Sr. Altino e à Sandra.

Aos amigos, em especial, Iza, Tânia e Rosalba.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABELAS	8
RESUMO.....	9
ABSTRACT	10
INTRODUÇÃO	11
1 A INDÚSTRIA CURTIDORA DO RIO GRANDE DO SUL	15
1.1 HISTÓRICO.....	15
1.2 A INDÚSTRIA CURTIDORA EM DADOS QUANTITATIVOS	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE ONDE A GERÊNCIA E A LIDERANÇA SÃO EXERCIDAS.....	19
2.2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS	26
2.3 GERÊNCIA E LIDERANÇA.....	30
2.3.1 O Ambiente, a Liderança e a Gerência	31
2.3.2 Cultura, Gerência e Liderança	32
2.3.3 Estratégia, Gerência e Liderança.....	35
2.3.4 Relações Interpessoais	37

2.3.5	Mudança e Aprendizagem	42
2.3.6	Características Pessoais do Líder	44
2.3.7	Liderança Gerencial, Estratégica e Visionária	45
3	METODOLOGIA	47
3.1	CARACTERÍSTICAS DOS CURTUMES SELECIONADOS.....	48
3.2	IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS	49
3.3	PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS	51
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	52
3.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	54
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	55
4.1	ESPECIFICIDADES DA INDÚSTRIA CURTIDORA GAÚCHA	55
4.2	IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES DOS GERENTES PRINCIPAIS DOS CURTUMES	57
4.3	FACILIDADES DA ATIVIDADE DOS GERENTES PRINCIPAIS	59
4.3.1	Uso de Tecnologias.....	59
4.3.2	Organização e Planejamento	61
4.3.3	Equipe	61
4.3.4	Conhecimento Técnico.....	62
4.3.5	Características Pessoais	62
4.3.6	Empresa Familiar	63
4.4	DIFICULDADES DAS ATIVIDADES DOS GERENTES PRINCIPAIS	64
4.4.1	Organização “Curtume” e a Concorrência	65
4.4.2	Políticas Governamentais	67
4.4.3	Desunião do Setor	69
4.4.4	Relacionamento Interpessoal.....	70
4.4.5	Empresas Familiares.....	71
4.5	SIGNIFICADOS DE GERÊNCIA	74
4.5.1	Estratégia	74
4.5.2	Cultura.....	75
4.5.3	Política	76
4.5.4	Comportamentos e Atitudes	77

4.6	SIGNIFICADOS DE LIDERANÇA	79
4.6.1	Estratégia	79
4.6.2	Cultura.....	81
4.6.3	Política	82
4.6.4	Comportamentos e Atitudes	84
4.6.5	Características Pessoais do Líder	85
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
	REFERÊNCIAS.....	94
	APÊNDICES	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tendências atuais da estrutura organizacional	21
Figura 2 – Tendências estratégicas atuais	24
Figura 3 – Efeitos das mudanças tecnológicas nas organizações	25
Figura 4 – Gerência e liderança em relação às mudanças do ambiente	31
Figura 5 – Cultura organizacional, gerência e liderança	34
Figura 6 – Estratégia, gerência e liderança	36
Figura 7 – Poder, autoridade, gerência e liderança	37
Figura 8 – Comportamentos, atitudes, formas de participação, gerência e liderança	38
Figura 9 – Comportamento do líder em relação ao conhecimento do liderado.....	40
Figura 10 – Série contínua do comportamento de liderança	42
Figura 11 – Líder estratégico, visionário e gerencial	45
Figura 12 – Localização dos curtumes.....	48

Figura 13 – Identificação dos sujeitos	50
Figura 14 – Síntese das Facilidades das Atividades dos Gerentes Principais.....	64
Figura 15 – Síntese das Dificuldades das Atividades dos Gerentes Principais	73
Figura 16 – Síntese dos Significados de Gerência para os Gerentes Principais.....	79
Figura 17 – Síntese dos Significados de Liderança para os Gerentes Principais	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Localização dos curtumes	48
Tabela 2 – Número de funcionários dos curtumes.....	49
Tabela 3 – Ano de fundação dos curtumes	49
Tabela 4 – Capacidade de produção em número de couros.....	49
Tabela 5 – Número de filhos	51
Tabela 6 – Faixa etária	51

RESUMO

Esta pesquisa tem como foco principal a liderança, questão considerada, hoje, fundamental para a construção de organizações saudáveis, diante da velocidade das mudanças. Ao constatar-se que liderar uma organização é diferente de gerenciar uma organização, verificou-se ser necessário conhecer os significados de gerência e de liderança para os gerentes principais da indústria curtidora gaúcha, visto tratar-se de setor tradicional do estado que enfrenta dificuldades em entender as constantes mudanças. Para atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa exploratória, que permitiu constatar que os gerentes principais dos curtumes, embora entendendo os significados de liderança como tal, atuam como gerentes, envolvidos em aspectos e situações do dia a dia. Verificou-se que, em geral, os gerentes principais estão preocupados com inovações tecnológicas em detrimento de melhorias organizacionais. Assim, a pesquisa constatou ser necessário que os gerentes principais coloquem seus discursos em prática, pois é a liderança que gera comprometimento, compromisso e confiança às pessoas, o que, enfim, propicia o crescimento das organizações, bem como o desenvolvimento das pessoas.

ABSTRACT

This study focus the leadership, which is nowadays considered fundamental for building healthy organizations in times of fast changes. Realizing that to lead an organization is different from to manage an organization, it was verified the importance of knowing the meanings of leadership and management for the top managers of the Rio Grande do Sul's leather tanneries. The leather industry in this state is a very traditional one, which is facing difficulties in understanding fast social, cultural and economical changes. In order to reach the proposed goals, an exploratory research has been conducted, which allowed to conclude that the tannerie's top managers, even understanding meanings of leadership as such, act like managers, involved in daily situations. It was verified that, in general, top managers give priorities to technological innovations instead of to organizational improvements. Therefore, this study realized to be necessary that top managers put their words into action, since it is leadership who promotes compromise and bring confidence to people, what, at the end, promotes the development of organizations as well as growth of people.

INTRODUÇÃO

A transição do século passado para o século XXI veio acompanhada de intensas e rápidas transformações sociais, econômicas e culturais. No ambiente organizacional, este cenário tem se tornado um desafio para as lideranças das organizações.

As modernas tecnologias no setor de informática e comunicações e a globalização, por exemplo, são elementos que exigem rápidas alterações na postura da liderança, a fim de possibilitar a consecução de objetivos de forma mais eficaz, e até mesmo para a sobrevivência das organizações. Diante da enormidade de desafios presentes em nosso tempo, a necessidade de liderança é fator primordial para a construção de organizações saudáveis.

As teorias a respeito de liderança são vastas, mas demonstram que o termo líder pode aplicar-se tanto ao líder quanto ao gerente. Schein (1972) chamou a atenção para o fato de que a análise dessas teorias deve ser feita somente após identificar-se quem é o líder, qual é o objetivo da liderança, qual o contexto cultural, qual é a tarefa e qual é a fase evolutiva do líder e de seus subordinados.

A palavra liderança provém da língua inglesa “to lead”, cuja tradução é conduzir, guiar, dirigir, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, chefiar. Considera-se líder, o indivíduo que tem poder, autoridade, *status*, carisma, que exerce influência

sobre determinado grupo, e que se destaca por algum feito ou atividade. A origem da palavra, somada ao uso corrente do termo, também tem gerado a confusão de que, no ambiente organizacional, o gerente é o líder.

Liderar uma organização é diferente de gerenciar uma organização. Historicamente, a gerência surgiu pela necessidade de controle para que tarefas fossem realizadas com eficiência (DRUCKER, 1971). A gerência tornou-se, essencialmente, uma questão de poder pela autoridade. De fato, basicamente, o gerenciamento age através da hierarquia, dos sistemas e processos, é estruturado e analítico; enquanto que a liderança funciona através de pessoas, é mais flexível, calorosa e criativa.

Organizações dirigidas por gerentes, por serem bem estruturadas, controladas e ordenadas, normalmente, funcionam bem quando os resultados são focados no curto prazo. Também possuem uma cultura muito forte, o que dificulta as mudanças, quando necessárias.

Hoje, a liderança é vital nas organizações. No dizer de Motta (1999, p. 118): a liderança “é menos como um fenômeno individual e mais como um processo social – grupal e interativo”, pois funciona através das pessoas. Neste sentido, de acordo com Bennis (1996), a principal missão das organizações, bem como seu principal desafio, é desenvolver o potencial das pessoas e, neste sentido, cabe ao líder buscar os meios de dar a elas oportunidade de evoluir e desenvolver-se. No entanto, sem clareza quanto ao significado de gerência e de liderança, as pessoas não podem desenvolver as habilidades corretas e, assim, evoluir.

Sendo assim, nesta pesquisa, voltada à indústria curtidora gaúcha, setor extremamente tradicional do estado, julga-se pertinente desenvolver um estudo que evidencie a visão daqueles que atuam neste setor, sobre aspectos atinentes à liderança e à gerência. Dessa forma, a questão de pesquisa que se busca responder é:

Quais os significados de gerência e de liderança para os gerentes principais da indústria curtidora gaúcha?

Desde a década de 80, passou-se a viver num mundo de rápidas transformações. Drucker (1988, p. 68) chamou a atenção para a “vinda da nova organização”, onde previu estruturas mais simples, menor número de níveis hierárquicos, utilização em larga escala da informática, alta flexibilidade e uma nova organização do trabalho. Esta nova organização exige mais liderança, pois são os líderes (flexíveis, criativos, com visões de longo prazo) que ajudam a encontrar soluções novas para velhos problemas, rompendo com as tradições diante da exigência de mais e mais mudanças.

Portanto, o agente da mudança é o líder, porque líderes acreditam em mudanças, “tanto no plano individual, das pessoas, quanto no plano das organizações” (BENNIS, 1996, p.127). Por isto, as mudanças são desafios que devem ser enfrentados dentro de cada organização, uma vez que a mudança depende de metas, necessidades e capacidades da organização (DRUCKER, 1999; MINTZBERG, 2000).

A indústria curtidora gaúcha tem enfrentado dificuldades em entender as rápidas mudanças do ambiente organizacional, diante da constatação de que, nos últimos dez anos, mais de 50% dos curtumes estabelecidos no Rio Grande do Sul fecharam suas portas, de acordo com a análise de dados do Guia Brasileiro do Couro, edição 2001, e do Departamento de Estatísticas da Associação Comercial e Industrial (ACI) de Novo Hamburgo.

Por outro lado, de acordo com o Guia Brasileiro do Couro, edição 2001, o Brasil possui o segundo maior rebanho bovino do mundo. A produção mundial de couros bovinos é de 323,29 milhões de couros, onde 33,50 milhões de couros são produzidos no Brasil. Deste total, 23,46% dos couros bovinos referem-se a couros produzidos no Rio Grande do Sul. Além disso, existe um mercado estável para o artigo couro acabado, que é o de maior valor agregado.

Neste contexto, a relevância de estudar-se a questão da liderança deve-se, sobretudo, à possibilidade de compreender-se em que medida os gerentes principais dos curtumes são líderes, a fim de permitir uma reflexão a respeito de suas atividades, comportamentos e atitudes diante de um cenário em transformação, bem como contribuir com sugestões de melhorias para o setor como um todo.

Além disso, este estudo também revela-se importante para todo o setor coureiro-calçadista gaúcho, visto que são setores tradicionais, altamente relacionados e voltados à exportação.

Por fim, considera-se que o presente estudo também possui relevância para acadêmicos em geral, por buscar-se as diferenças dos significados de gerência e de liderança.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é o de identificar e analisar os significados de gerência e de liderança para os gerentes principais da indústria curtidora do Rio Grande do Sul.

Os objetivos específicos da presente pesquisa consistem em verificar: a) as características socioprofissionais dos gerentes principais da indústria curtidora do RS; b) analisar, de acordo com a visão do gerente principal, quais são os facilitadores de sua atividade; c) analisar, de acordo com a visão do gerente principal, quais são as dificuldades de sua atividade; e d) identificar, de acordo com a visão do gerente principal, os significados de gerência e de liderança.

Verifica-se, ainda, a necessidade de esclarecer que, nesta pesquisa, busca-se conhecer os significados de gerência e de liderança para os gerentes principais, segundo a percepção deles próprios. A visão que os liderados possuem sobre os mesmos não é abordada neste estudo.

1 A INDÚSTRIA CURTIDORA DO RIO GRANDE DO SUL

1.1 HISTÓRICO

Para se compreender a tradição da indústria curtidora no Estado, faz-se necessário conhecer suas origens. Em 1822, o Brasil havia declarado sua Independência, havendo a necessidade urgente de povoar suas regiões. Isto fez com que D. Pedro I, por sugestão de D. Maria Leopoldina, resolvesse atrair imigrantes europeus, mas não-portugueses, para o Rio Grande do Sul. Aos imigrantes alemães foram oferecidas ferramentas para o cultivo da terra, e destinados lotes de terra localizados, inicialmente, nos arredores do rio do Sinos.

Estes imigrantes tiveram de aprender a cultivar a terra pois eram, em sua maioria, artesãos. Por viverem distantes uns dos outros, cultivaram intensa vida familiar, e cada qual se arranjava como podia. Nos primeiros anos, mudaram várias vezes de domicílio, o que fazia com que olhassem uns aos outros com desconfiança. Com o passar dos anos, foram-se formando os primeiros núcleos.

A religião, para os imigrantes, era extremamente importante, especialmente porque a maioria havia emigrado da mesma região, que praticava o evangelho luterano. A prática da religião exigia a leitura da Bíblia, e isto alavancou o ensino na região. Consta que, já em 1832, foi impressa a primeira cartilha em língua alemã,

com a seguinte advertência: "O que Joãozinho não aprende, João jamais aprenderá" (ROCHE, 1969, p. 20).

A cidade hoje conhecida por Novo Hamburgo logo tornou-se importante centro comercial da região por ser entroncamento de várias vias, ou "picadas". Além disto, pelo fato dos imigrantes terem como atividade de origem o artesanato, logo estabeleceram pequenas fábricas artesanais e familiares, principalmente, de artefatos de couro e ferragens, necessárias, para aquela época, na região.

O primeiro curtume de que se tem notícia é o de Nicolau Blauth, estabelecido por volta de 1830, em Novo Hamburgo. Em 1852, a região hoje conhecida por Vale do Sinos já contava com 56 curtumes e selarias. Por serem empresas familiares, onde o chefe da família era também o chefe da empresa, as empresas costumavam receber nomes como Curtume Guilherme Ludwig, Empresa Pedro Adams, Curtume Viúva Carlos Momberger, Firma Arthur Haas. Nesta época, diversos soldados alemães instalaram-se na região. Como tinham nível cultural elevado, tiveram forte influência no desenvolvimento do comércio, ensino, política, imprensa, bem como na criação de associações de diversos tipos, como canto, ginástica, tiro, futebol, e bailes.

A indústria de calçados na região só tomou impulso após a Guerra do Paraguai, uma vez que, ao aumentarem a produção de calçados durante a guerra, tiveram de procurar novos mercados para comercializar seus produtos ao final da mesma. A indústria curtidora desenvolveu-se no Rio Grande do Sul, em especial na região do Vale do Sinos, pela abundância de matéria-prima, pela necessidade, por parte dos imigrantes, de artefatos de couro, mas também pelo fato dos imigrantes terem como atividade de origem o artesanato, ou seja, por conhecerem o ofício. Os imigrantes alemães tinham o objetivo de vencer nestas terras, e isto foi determinante para o desenvolvimento da região.

Os imigrantes vindos para a região do Vale do Sinos preservaram as tradições européias, celebraram suas origens através da valorização das artes e da educação, dedicaram-se ao trabalho com determinação; aproveitaram o fato de existir matéria-prima abundante e a necessidade crescente por artefatos de couro; utilizaram seus

conhecimentos artesanais e suas aptidões pessoais de determinação, organização e dedicação ao trabalho para alavancarem a região como pólo coureiro-calçadista.

Considerando que as organizações, como sistemas vivos, inseridas numa sociedade de determinado contexto cultural, criando sua própria cultura a partir de costumes e tradições, mitos e símbolos, onde o mito e/ou herói é o aspecto fundamental na constituição da mesma, e considerando-se que o mito e/ou herói é o líder, e que só atinge esta condição através das histórias que relata, através de uma experiência vivida e quando influencia comportamentos, pensamentos e/ou sentimentos de um número significativo de seres humanos, pode-se concluir que os imigrantes, no contexto mencionado, foram líderes (AKTOUF, 1994; GARDNER, 1996; BENNIS, 1996).

1.2 A INDÚSTRIA CURTIDORA EM DADOS QUANTITATIVOS

O Brasil possui o segundo maior rebanho bovino do mundo, com 165,70 milhões de cabeças, conforme o Guia Brasileiro do Couro, edição 2002. A produção mundial de couros bovinos é de 323,29 milhões de couros, sendo que a produção brasileira é de 33,50 milhões. Deste total, 23,46% dos couros bovinos são produzidos no Rio Grande do Sul, de acordo com o Guia Brasileiro do Couro, edição 2001.

Apesar do Brasil possuir o segundo maior rebanho bovino do mundo, os Estados Unidos são o maior produtor de couro cru do mundo, de acordo com o presidente do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil - CICB, em entrevista dada ao Jornal NH. Devido aos cuidados dos pecuaristas com o gado, a taxa de desfrute (abates) dos Estados Unidos é 35% superior à brasileira, conforme dados fornecidos pela Revista Couro. Além disto, devido à sua melhor qualidade, o valor do couro bovino cru nos Estados Unidos varia entre USD 50,00 e USD 60,00, enquanto que o valor do couro bovino cru no Brasil varia entre USD 25,00 e USD 30,00.

De acordo com dados fornecidos pela Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul - AICSUL, a indústria curtidora brasileira gerou USD 880 milhões em divisas para o Brasil em 2001. O Rio Grande do Sul é o maior exportador de couros bovinos do país, em seus diferentes estágios, com uma participação de

33,42% em valores monetários, conforme o Guia Brasileiro do Couro, edição 2002. Piccinini (1995, p. 18) constatou, em sua pesquisa, que o “Vale do Sinos encontra-se em posição de vulnerabilidade, pois está sujeito à concorrência internacional de países que apresentam melhores condições de competitividade.” Por isto, precisa buscar formas de flexibilizar a produção, seja adotando inovações tecnológicas ou organizacionais.

A indústria curtidora do Rio Grande do Sul não pode ser desvinculada do setor calçadista. O calçado é o primeiro produto da pauta gaúcha de exportações, e o Vale do Sinos destaca-se como grande exportador (PICCININI, 1995). A referida autora, em estudo realizado com a indústria calçadista na região do Vale do Sinos, constatou que a indústria calçadista do Vale do Sinos dispõe de todos os recursos necessários em termos de fornecimento de matérias-primas. Dos 33,50 milhões de couros produzidos no país, 16 milhões de couros são utilizados no mercado interno, dos quais 8 milhões de couros são exportados via calçados, conforme entrevista do economista da AICSUL, André dos Santos, concedida ao Jornal NH.

Através da análise do Guia Brasileiro do Couro, edição 2001, e dados fornecidos pelo Setor de Estatísticas da Associação Industrial e Comercial – ACI, de Novo Hamburgo, pode-se observar que, nos últimos dez anos, mais de 50% dos curtumes estabelecidos no Rio Grande do Sul fecharam suas portas. De acordo com o Setor de Estatísticas da ACI-NH, em março de 2002 existiam 80 curtumes de couros bovinos estabelecidos no estado, sendo que a maior parte deles (63%) está localizado na região do Vale do Rio do Sinos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda três dimensões: a contextualização do ambiente onde gerência e liderança são exercidas, as relações interpessoais, e as diferenças entre gerência e liderança. Cada dimensão está subdividida, de forma a facilitar a compreensão dos diferentes aspectos.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE ONDE A GERÊNCIA E A LIDERANÇA SÃO EXERCIDAS

Organizações são “unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos” (ETZIONI, 1967, p. 9), e podem ser vistas como sistemas vivos, inseridas e dependentes de um ambiente complexo e, ainda, diferentes de outras organizações. As organizações são, hoje, as principais unidades da atual era por representarem instrumentos para tornar as pessoas produtivas no trabalho conjunto.

Diante da velocidade atual das mudanças, entende-se que existe a necessidade de uma consonância entre a organização e seu ambiente. Dessa forma, a organização deve ser vista de fora para dentro, pois reflete a influência ambiental na estrutura e no comportamento das organizações. O ambiente, neste contexto, torna-se fonte de ameaças e de oportunidades, considerando que pressões externas

como a globalização, fusões e aquisições, mudanças demográficas e na distribuição de renda, bem como as novas tecnologias, são determinantes para mudanças no âmbito interno das organizações (MORGAN, 1996; MOTTA, 1999; DRUCKER, 1999).

No dizer de Morgan (1996, p. 17): “organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes”. De acordo com Drucker (1999), não existe a organização “certa”, pois é preciso determinar quais organizações são mais adequadas para determinadas tarefas, considerando suas forças, limitações e aplicações específicas.

Assim, se o ambiente é turbulento e a organização deve estar adequada à tarefa, entende-se que as organizações devem definir, em primeiro lugar, o tipo de indústria em que atuam: uma indústria em crescimento deve criar o futuro, assumir a liderança em inovação e estar disposta a correr riscos; uma indústria madura deve ser gerenciada em função de flexibilidade e mudanças rápidas, ou seja, através de parcerias e alianças; e a indústria em declínio deve buscar redução de custos e melhorias em qualidade e atendimento a fim de fortalecer a posição da empresa, ao invés de crescer em volume (DRUCKER, 1999).

Entende-se que a liderança, neste contexto, é responsável por relacionar a empresa com o ambiente, que é imprevisível e incerto, utilizando um comportamento voltado para o futuro e na busca da eficácia. O gerente, por sua vez, visa o presente, e é responsável por integrar e coordenar atividades internas para propiciar estabilidade, atuando como um elo de ligação na busca da integração e eficiência (HICKMAN, 1991; BENNIS, 1996).

Mintzberg (2000) constatou que a mudança depende de metas, necessidades e capacidades da organização. Neste sentido, observados o tipo de indústria no qual atuam e a adequação à tarefa, entende-se que as organizações, diante de um ambiente externo em transformação, devem dar ênfase à estrutura organizacional (DRUCKER, 1999).

Neste sentido, em relação à estrutura organizacional, a liderança é responsável pelo planejamento estratégico e global, e pelos objetivos organizacionais, preocupando-se com o desenho ou em redesenhar a organização, através de um

controle estratégico e global. A gerência é responsável pelo planejamento tático e operacional, através de objetivos voltados à consecução das tarefas, programas e metas, preocupando-se com o desenho departamental, de cargos e de tarefas, através de um controle também tático e operacional (HICKMAN, 1991; BENNIS, 1996).

Em relação à estrutura organizacional, que expressa a filosofia da organização em relação ao exercício da autoridade, diversas mudanças vem ocorrendo nos últimos anos, como se pode verificar na figura 1. Estas são as tendências atuais, não significando, portanto, que sejam as “certas”, pois deve-se atentar para as necessidades da organização.

Fatores	Passado->Presente	Presente->Futuro
Base estrutural	Unidades funcionais e de negócio	Processos e equipes
Fronteiras de autoridade e responsabilidade	Flexíveis de autoridade e rígidas de responsabilidade	Flexíveis de autoridade e de responsabilidade
Fluxo da produção	Acionado por planos e previsão	Acionado por demanda
Orientação da produção	Uma única maneira de fazer	Maneira mais rápida e eficiente
Especialização do trabalho	Exclusividade e coerência com a autoridade	Redundâncias e duplicações de tarefas
Controle	Regras formais	Autocontrole (formal – o mínimo necessário)
Distribuição da autoridade	Poder compatível com o grau de autoridade	Equipes autônomas e autogestionárias
Formato estrutural	Projetos, sistemas e estruturas matriciais	Unidades independentes e autônomas
Distribuição hierárquica	Redução de hierarquias e de chefias intermediárias	Horizontalização – quase sem chefias intermediárias
Espaço físico	Própria empresa e Terceirizado	Terceirizado e virtualizado

Figura 1 – Tendências atuais da estrutura organizacional

Fonte: Motta (1999)

A estrutura, como se pode verificar acima, refere-se à divisão do trabalho, à autoridade e responsabilidade, ao número de níveis hierárquicos, aos tipos de departamentalização a serem utilizados pela organização e à amplitude de controle.

Diante de um ambiente em transformação, e considerando que a organização esteja adequada à tarefa, entende-se que cada organização requer sua própria estrutura organizacional, dependendo de suas características. Infere-se daí que as características da organização compreendem a definição ou re-definição do negócio e um conjunto de valores que permitam às pessoas ver e compreender eventos, ações, expressões e situações particulares da organização (BENNIS, 1988; MORGAN, 1996; DRUCKER, 1999). Neste sentido, a organização, vista como um sistema vivo, dentro do qual as pessoas vivem e trabalham, pressupõe que tenha um modo habitual de pensar e de agir, ou seja, uma cultura.

Toda organização possui sua própria cultura, formada pela combinação de um sistema simbólico, como um hino, um slogan, ou um uniforme; um sistema imaginário, que é a imagem que ela cria de si própria; e um sistema cultural, criado a partir de um mito fundador ou um mito heróico. O líder, como mito fundador ou mito heróico, é aquele que influencia comportamentos, pensamentos e/ou sentimentos de um número significativo de pessoas, através de palavras ou de seu exemplo. Assim, entende-se que o líder é o responsável por desenvolver significados (ENRIQUEZ, 1996; GARDNER, 1996; MORGAN, 1996).

Atualmente, a cultura organizacional pode ser compreendida como o definidor da própria essência da organização, mas entende-se que a cultura também delinea o caráter da organização, por envolver partilha de valores, que são forças de controle profundas, e com frequência invisíveis, dentro de uma organização. Os valores determinam a natureza do exercício da autoridade, ou seja, líderes formais tem poder de desenvolver sistemas de valores e códigos de comportamento, mas outras pessoas que tem poder, dentro da organização, também influenciam este processo. Neste contexto, entende-se que, além de desenvolver padrões desejáveis de significados, o líder é responsável por cultivar significados, para que valores sejam internalizados (MORGAN, 1996; MOTTA, 1999; MCLAGAN e CHRISTO, 2000).

Para Hickman (1991), toda organização precisa harmonizar estratégia e cultura, em diferentes graus e ocasiões, pois são fatores fundamentais do sucesso da organização. A cultura influencia o estilo de pensar e a tomada de decisões e, portanto, influencia o processo de formação da estratégia. Estratégia, de modo geral, pode ser definida como planos da alta administração para atingir resultados consistentes com a missão e objetivos da organização (MINTZBERG, 2000; DRUCKER, 1999). Dessa forma, a estratégia permite que a organização seja entendida pelas pessoas, ao focar os esforços em uma determinada direção, provendo consistência e ordem, ou seja, estabilidade.

No entanto, diante das pressões externas por mudanças, as organizações devem ser capazes de “reinventar sua definição” (HAMEL, 2002, p. 34) mais freqüentemente, a fim de elaborar novas estratégias de acordo com as novas oportunidades que surgem. Os principais estrategistas de uma organização são sempre seus líderes, não no sentido de criar a estratégia, mas no sentido de contribuir com a disciplina, de saber administrar e enfrentar conflitos, de instilar energia nas pessoas para dar-lhes estímulo e ânimo, através de uma direção clara e segura (PORTER, 2001; MINTZBERG, 2000).

A figura 2 permite observar as mudanças que vem ocorrendo em relação às estratégias, a partir da redefinição de missão, valores e objetivos.

Fatores	Passado->Presente	Presente->Futuro
Produto	Foco da produção	Parte de um negócio
Atenção ao cliente	Decorrência do serviço	Base do negócio
Satisfação social	Resultado da produção	Integrado à produção
Êxito empresarial	Responder demandas de massa e de segmentos populacionais	Captar interesses específicos e manter relacionamento com clientes
Concorrente	Inimigo	Benchmarking e parceiros
Grau de dependência	Propriedade de todos os processos	Alianças estratégicas e terceirização
Aproximação estratégica do futuro	Previsão, análise e planos	Missão, visão e possibilidades
Competição	Vantagem competitiva é comparativa	Vantagem colaborativa
Variedade de produtos e serviços	Baixa – uniformidade na produção	Alta – diversidade na produção

Figura 2 – Tendências estratégicas atuais

Fonte: Motta (1999)

Verificou-se que o ambiente externo pressiona por mudanças internas nas organizações. Entende-se que as modernas tecnologias representam fator fundamental neste sentido, à medida em que vem modificando os processos organizacionais e o seu foco, como demonstra a figura 3, e também exigindo das pessoas mais habilidades e conhecimento. Para Drucker (1999) e Motta (1999), atualmente não existe uma única tecnologia pertencente a qualquer indústria; ao contrário, todas as tecnologias podem ser de grande importância para qualquer indústria, e causar grande impacto sobre qualquer uma delas.

Fatores	Passado->Presente	Presente->Futuro
Lógica do processo produtivo	Tecnologia e divisão do trabalho; produtos e serviços	Clientes
Qualidade	Atender à especificação técnica	Atender à especificação do cliente
Temporalidade da tecnologia de produção	Redução da vida útil	Obsolescência muito rápida
Centralidade da gestão	Produto ou serviço	Processo
Processo produtivo	Produto ou serviço determina o processo	Processo; permite vários produtos e serviços
Sistema produtivo	Totalidade da manufatura ou serviço	Montagem ou integração de funções terceirizadas
Disponibilidade de informação	Precisão e rapidez na transmissão de dados	Eliminação de intermediários e instantaneidade no acesso à informação
Uso da informação	Melhor apresentação de dados e apoio à decisão gerencial	Análises sistemáticas e através de cruzamentos instantâneos de dados

Figura 3 – Efeitos das mudanças tecnológicas nas organizações

Fonte: Motta (1999)

Observando-se a figura 3, verifica-se que as modernas tecnologias de comunicação trouxeram consigo a facilidade de obtenção de informação. Observa-se que as organizações tem buscado um uso cada vez mais intenso da Tecnologia da Informação, utilizando-a como uma poderosa ferramenta, que altera as bases de competitividade, estratégicas e operacionais das empresas. A implantação de sistemas de informação é simples, porém, torna-se fundamental determinar a relevância e o conjunto de informações à ação empresarial, a fim de evitar-se um excesso de informações sem utilidade (MOTTA, 1999; ALBERTIN, 2001). Albertin (2001) e Pitassi e Leitão (2002) concluíram, em suas pesquisas, que a maior contribuição da Tecnologia da Informação refere-se à estratégia do negócio, pois

tem o poder de melhorar a qualidade da tomada de decisões; e que o principal fator crítico para o sucesso da mesma refere-se ao apoio da liderança (alta gerência).

O presente item contextualizou o ambiente onde a gerência e a liderança são exercidas, considerando-se a cultura, as tendências atuais da estrutura e estratégia organizacionais, bem como os efeitos das mudanças tecnológicas nas organizações.

2.2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Verificou-se, até o momento, que a organização, diante de um ambiente de mudanças e novas tecnologias, deve estar adequada à tarefa e, para isso, necessita de uma estrutura organizacional própria, respeitando a sua cultura. O líder, neste contexto, é o responsável por difundir a cultura e pelo planejamento estratégico global, mas, por outro lado, precisa poder contar com a colaboração e participação das pessoas. Neste sentido, o presente item aborda a organização e a forma pela qual ocorrem os relacionamentos entre as pessoas que atuam dentro desse contexto.

De acordo com Vergara e Branco (2001, p. 29):

Parece acertado afirmar que, no século que se inicia, as empresas serão julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas (empregados, clientes, fornecedores, concorrentes e cidadãos em geral) e pelas relações responsáveis com o ambiente natural.

A afirmação acima demonstra a necessidade de profundas modificações no âmbito organizacional, não somente em relação à estrutura das organizações, mas especialmente em relação aos valores e ao desenvolvimento das pessoas. Existe uma grande interdependência entre as necessidades das pessoas e das organizações: a vida e os objetivos de ambos são interligados. Neste sentido, entende-se que ambas as partes devem contribuir mutuamente para o alcance dos seus respectivos objetivos (MORGAN, 1996; MOTTA, 1999).

As organizações podem ser consideradas um sistema de poder, onde pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório (MOTTA, 1999). Para Morgan (1996), a política organizacional surge quando as pessoas pensam diferentemente e querem agir também diferentemente, o que cria uma tensão que deve ser resolvida por meios políticos: autocraticamente (“Vamos fazer desta forma”), burocraticamente (“Espera-se que façamos desta maneira”), tecnocraticamente (“A melhor maneira de fazer isto é desta forma”) ou democraticamente (“Como vamos fazer isto?”). De qualquer maneira, isto baseia-se em relações de poder, que podem dar origem a conflitos.

Para Morgan (1996, p. 153), interesses referem-se ao “conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção”. O referido autor identifica interesses em três domínios, quais sejam: interesses da tarefa, que estão ligados com o trabalho que alguém deve desempenhar; interesses de carreira, que estão ligados às personalidades, valores e aspirações do subordinado; e interesses “extra-muro”, que configura a forma de agir tanto em relação ao cargo, quanto à carreira. O ideal é que se busque um equilíbrio entre estes três conjuntos de interesse. Na maioria dos casos, esse equilíbrio é incerto e muda constantemente, gerando tensões.

Os conflitos surgem sempre que os interesses colidem, e podem ser explícitos, ou seja, podem ser percebidos claramente por todos na organização; ou implícitos, ou seja, permanecem invisíveis aos acontecimentos do dia a dia. O conflito pode ser pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizões, construídos dentro da estrutura das organizações, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgir em função de recursos escassos (MORGAN, 1996).

O meio utilizado para resolver o conflito de interesses é o poder, que influencia quem consegue o quê, quando e como. Etzioni (1967) e, mais recentemente, Morgan (1996), identificaram as principais fontes de poder nas organizações, das quais considera-se importante mencionar as seguintes:

- Autoridade formal – associado com a posição que alguém mantém na organização;

- Controle sobre recursos escassos – associado ao poder que alguém tem em relação ao fluxo de recursos, como financeiro, tecnologia, pessoal, fornecedores e outros;
- Uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos - associado ao poder de negociar, preservar ou modificar estruturas, regras e regulamentos conforme a conveniência;
- Controle do processo decisório – em organizações que possuem sistemas de tomada de decisões, o indivíduo que pode agir neste sentido também possui grande influência nos negócios da organização à qual pertence;
- Controle do conhecimento e da informação - o conhecimento e a informação podem ser usados para gerar padrões de dependência, bem como legitimar aquilo que alguém deseja fazer;
- Controle das fronteiras - refere-se aos limites entre grupos de trabalho ou de departamentos, que pode significar a integração de uma atividade com o mundo exterior tanto quanto o isolamento de uma unidade. Gera uma busca de autonomia, criando poder;
- Habilidade de lidar com incertezas – associado à habilidade de lidar com incertezas, especialmente as que envolvem o funcionamento do dia a dia de uma organização;
- Controle da tecnologia - poder associado ao controle da tecnologia;
- Alianças interpessoais, redes e controle da organização informal - todas as organizações possuem redes informais nas quais as pessoas interagem de maneira a satisfazer a diferentes necessidades sociais. O relacionamento interpessoal através de alianças e redes informais pode constituir-se em importante fonte de poder;
- Controle da contra-organização - associado ao fato de que alguém da organização também faça parte de contra-organizações, como sindicatos, de forma a equilibrar relações de poder;

- Simbolismo e administração do sentido - habilidade que alguém tem de persuadir os demais, através do uso de imagens como comportamento, aparência, estilo, atitude;
- O poder que já se tem - é possível utilizar o poder para adquirir mais poder ainda. “A presença do poder atrai e mantém pessoas que desejam alimentar aquele poder” (MORGAN, 1996, p. 190).

As mudanças no âmbito organizacional exigem, também, mudanças de atitudes, comportamentos e formas de participação das pessoas. Antunes (2000, p. 19) destaca que o “homem busca sua integração com o meio e tende a envolver-se com algo ou alguém” e que “age em função de um fim”, ou seja, o trabalho. A maneira como as pessoas trabalham e o que elas produzem tem um impacto sobre o que pensam e na maneira como percebem sua liberdade e sua independência, ajudando-as a descobrir e formar sua identidade, e, por isto, entende-se que cabe à liderança transformar o discurso referente à motivação, envolvimento e incentivo, em prática (ANTUNES, 2000; MORIN, 2001).

O comportamento organizacional é um processo recíproco: as pessoas esperam que sua participação satisfará algumas de suas necessidades pessoais, enquanto que a organização procura pessoas na expectativa de que elas trabalhem e desempenhem suas tarefas. Assim, os sistemas de recompensa variam entre recompensas individuais, com base no desempenho; igualitárias, com base no crescimento; e através de uma forma participativa e aberta. Os atuais sistemas de recompensa vem dando ênfase ao sentido de finalidade (“por que é importante o que estou fazendo?”), porque o dinheiro, por si só, não é suficiente para gerar desempenho de alto nível em longo prazo (GALBRAITH e LAWLER III, 1995; O'REILLY e PFEFFER, 2001).

Outro aspecto que proporciona atitudes a fim de promover a motivação, cooperação e satisfação é a comunicação. A comunicação, tradicionalmente, funciona de forma vertical: as pessoas em funções mais elevadas fornecem informações e orientações aos outros. Para Pitassi e Leitão (2002), reduzir a comunicação humana a uma simples transmissão de informação objetiva é suprimir toda a questão do sentido e das significações. De fato, verifica-se que, cada vez

mais, a comunicação vem sendo realizada em duas vias, ou seja, ouvir e ser ouvido, através de sugestões, pesquisas de opinião, “feedback” (capacidade de realizar as tarefas resulta da informação que o indivíduo obtém diretamente do seu desempenho, permitindo-lhes fazer os ajustes necessários para que alcance os objetivos de desempenho), pois o conhecimento é um processo que envolve o indivíduo e a coletividade.

O presente item abordou a organização e as tendências atuais em relação ao processo decisório, interesses, conflitos, sistema de recompensa e incentivos, motivação, cooperação e colaboração. No próximo item será abordada a questão da liderança, entendida como o processo de influência sobre uma pessoa ou grupo de pessoas, com o fim de realizar um objetivo em determinada situação.

2.3 GERÊNCIA E LIDERANÇA

O presente item aborda a questão da gerência e da liderança em relação ao ambiente, à estratégia, à cultura e às relações interpessoais. Também apresenta-se neste item a liderança em relação à aprendizagem; as características do líder; e as diferenças entre líderes gerenciais, estratégicos e visionários.

Existem diversas teorias a respeito da liderança, onde a mesma pode ser vista como qualidade pessoal ou como função; pelos traços de personalidade do líder; pelas maneiras de comportamento adotadas pelo líder, ou até mesmo pela adequação de seu comportamento frente às circunstâncias de determinada situação. Diante da profusão de teorias, entende-se ser necessário, antes de tudo, esclarecer quem é o líder, qual o objetivo da liderança, qual o contexto cultural em que está inserido, qual é a tarefa e qual é a fase evolutiva do líder e seus subordinados (SCHEIN, 1982). Isto permite concluir que as teorias podem ser analisadas em relação ao líder ou em relação ao gerente.

Liderar uma organização é diferente de gerenciar uma organização, e lidar com esse paradoxo é difícil (ROWE, 2002). Hickman (1991) utilizou metáforas para explicar esta diferença: o gerente é a “mente” da organização, analítica, estruturada,

controlada, ordenada, enquanto que o líder é a “alma” da organização, visionária, flexível e criativa.

2.3.1 O Ambiente, a Liderança e a Gerência

No item 2.1, verificou-se que as mudanças do ambiente externo, assim como as novas tecnologias, exercem pressões por mudanças internas nas organizações. A gerência e a liderança, neste processo, atuam de formas distintas, como se pode observar na figura 4 a seguir.

Fatores	Gerência	Liderança
Postura	Adota postura conservadora para manter recursos, vantagens e posições	Arrisca no intuito de obter melhores resultados
Grau de dependência	Previsão, análise e planos	Missão, visão e possibilidades
Modo de enfrentar crises	Luta para alcançar a estabilidade	Usa as crises para obter oportunidades e prosperar
Progresso	Procura meios para aperfeiçoar aspectos vigentes na organização	Revoluciona os aspectos da organização
Mudanças	Adota postura defensiva, reagindo a mudanças	Antecipa ou cria mudanças
Reação a Mudanças	Vê as mudanças como complexas, pois tende a ver detalhes	Visualiza um quadro simples, pois não se envolve em detalhes
Confronto com a mudança	Planeja, usa planos como resposta à mudança	Antecipa ou cria mudanças Experimenta
	Reorganiza as coisas para lidar com a mudança	Utiliza a mudança para reformular o que está acontecendo dentro e fora da organização
Uso da informação	Melhor apresentação de dados e apoio à decisão gerencial	Análises sistemáticas e através de cruzamentos de dados

Figura 4 – Gerência e liderança em relação às mudanças do ambiente

Fonte: Adaptado de Motta (1999); Hickman (1991); Bennis (1996); Nanus (2000); Kets de Vries (1997); Drucker (1999).

A figura 4 demonstra o papel do líder e do gerente diante das mudanças do ambiente. A cultura, diante de um cenário de mudanças, adquire um significado importante. Neste sentido, a questão dos valores tem se tornado cada vez mais relevante, nos últimos anos, pois são os valores que dão sustentação ao objetivo maior da organização. Para os líderes, o objetivo maior, ou a definição do negócio, é a visão (DRUCKER, 1999; HAMEL, 2001).

Lapierre (1993) coloca que a visão do líder manifesta-se, sempre, a partir de dois aspectos: a interioridade e a exterioridade. A visão, como capacidade de imaginar, de conceitualizar e de antecipar se manifesta, por um lado, através da intuição, de convicções e de compromissos pessoais do líder e, por outro lado, através de tomada de decisões, análises de situações políticas e do ambiente, diagnósticos, eficácia e produtividade. Neste sentido, entende-se que a visão é muito mais ampla, pois envolve a imagem mental de um futuro possível e desejável da organização (BENNIS, 1996).

A visão, considerada como a definição do negócio, desempenha um papel importante não apenas na fase inicial das atividades de uma organização, mas durante todo o seu ciclo de vida. Diante de mudanças, o líder deve estar atento para que a visão seja utilizada como um caminho para todos compreenderem o que é a organização e onde ela pretende chegar e, no decorrer deste caminho, esteja preparado para direcioná-la sempre que necessário (NANUS, 2000; KET DE VRIES, 1997).

A gerência, diante de um quadro de mudanças, atua de forma conservadora, procurando manter a estabilidade, bem como adota planos no intuito de reorganizar-se para enfrentar as mudanças. Além disso, a gerência é fundamental no sentido de cultivar e implantar programas que visem à consecução dos objetivos maiores da organização.

2.3.2 Cultura, Gerência e Liderança

A cultura, vista como o conjunto de valores, crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, permite estabelecer padrões de comportamento.

Handy (1987) analisou as organizações à luz de metáforas, usando quatro deuses gregos para simbolizar diferentes modos de liderar uma organização, onde:

- Zeus – representa a cultura de grupo. A forma de comunicação do líder é, basicamente, falada. A visão é transmitida na base da empatia e da confiança. O poder está no centro da organização.
- Apolo – representa a cultura da função ou regra. O líder é burocrata; regras definem o trabalho, e o líder apenas cuida para que as regras sejam cumpridas. O poder está no topo.
- Atenas – representa a cultura da tarefa. O líder é um “astuto solucionador de problemas”, e incentiva a criatividade e o trabalho em grupo. O poder está nos “interstícios da rede” (HANDY, 1987, p. 25)
- Dionísio – representa a cultura existencial. O líder inter-age com cada membro individualmente. Entre os colaboradores, “existe apenas respeito pelo líder, que age apenas para disseminar informações” (HANDY, 1987, p. 62).

Verifica-se, aí, alguma confusão entre o conceito de gerente e de líder, ainda que a análise tenha sido realizada no sentido de entender-se o aspecto cultural das organizações. Contudo, observando-se somente a questão da liderança, percebe-se que uma organização liderada tende a agir conforme “Atenas”, enquanto que uma organização gerenciada tende a agir de acordo com os outros Deuses mencionados. A relação com “Atenas” foi observada a partir de algumas características do líder que, neste caso, referem-se ao fato de o líder manter bom relacionamento com as pessoas, tanto dentro quanto fora da organização na qual atua.

A figura 5 a seguir demonstra a gerência e a liderança frente a outros aspectos culturais da organização.

Fatores	Gerência	Liderança
Cultura organizacional	Fator interveniente na racionalidade tecnológica e administrativa	Definidor da própria essência da organização
Construção da integração cultural	Cultivo de tradições e símbolos definidores do êxito empresarial	Internalização de novos valores e aderência à missão da empresa
Autoridade	Hierarquia e estrutura da autoridade como recurso para realização de objetivos	Influência que ele possa ter para manter as prioridades e a ênfase na organização
Propósitos	Uniformidade de propósito para a criação de unidade (uma só tropa unida em um propósito comum)	Unidade de propósitos, sem importar-se com uniformidade, desde que todos se unam em torno de uma visão comum
Motivação	Implementa programas para desenvolver comportamentos necessários à execução de ações	Motiva as pessoas para utilizarem programas, concentrando-se no seu progresso dentro da organização
Comportamento	Utiliza políticas (regras, procedimentos) para reforçar a administração	Confia em seu exemplo pessoal para influenciar pessoas
Desenvolvimento pessoal	Utiliza instruções e treinamento	Inspira as pessoas para estimulá-las a exercitar seu potencial, a fim de que desenvolvam suas próprias habilidades
Resultados	Administração por objetivos	Administração circulante
Controle	Atua com controle para alcançar a cooperação desejada	Delega poderes para desencadear a energia necessária para o crescimento da empresa
	Assume o controle das pessoas e das situações pois acredita que é isto que a empresa espera dele	Delega tarefas, deixando que outras pessoas assumam a responsabilidade
Renovação da cultura	Dispensa pessoas	Prefere conservar as pessoas pois acredita que elas podem mudar
Significado de cultura	Consistência para dar confiança às pessoas	Comprometimento para construir confiança entre as pessoas

Figura 5 – Cultura organizacional, gerência e liderança

Fonte: Adaptado de Motta (1999); Hickman (1991); Bennis (1996); Nanus (2000); Kets de Vries (1997); Kotter (1998); Drucker (1999); Morgan (1996)

A figura 5 permite observar que o líder é responsável pela construção da cultura, através de objetivos claros e definidos, que possibilitem a implementação da estratégia. O líder usa sua influência e seu exemplo pessoal a fim de possibilitar a internalização de valores. O gerente utiliza a hierarquia e estrutura de autoridade como recursos para a realização dos objetivos, e implementa programas para desenvolver comportamentos necessários para a realização destes objetivos, atuando com controle para alcançar a cooperação desejada.

2.3.3 Estratégia, Gerência e Liderança

Verificou-se que a liderança e a gerência atuam de formas diferentes frente a ambientes em mudança, e que a interação entre a estrutura e o ambiente se dá através de objetivos. Verificou-se que a cultura implica a partilha da missão, valores e objetivos maiores da organização, e que cabe ao líder difundí-los na organização. Neste processo, constata-se também a importância do papel gerencial, pois a gerência é fundamental para assegurar que os valores se mantenham (O'REILLY e PFEFFER, 2001; RUAS, 2001). A cultura influencia o estilo de pensar e a tomada de decisões e, portanto, influencia o processo de formação da estratégia. A figura a seguir demonstra a forma de atuação do gerente e do líder em relação à estratégia.

Fatores	Gerência	Liderança
Estratégia	Pensa e formula a estratégia	Implementa e constrói cultura
Pensamento	Pensamento é sequencial e linear: utiliza a lógica	Pensamento é não-linear, não sequencial
Riscos	Considera ameaças e perigos para prevenir fracassos	Considera os perigos para perceber as oportunidades
Planejamento	Versões concretas: como	Visões globais abrangentes
Método	Pergunta “como” fazer determinada tarefa	Preocupa-se com motivos: por que fazer determinada tarefa
Problemas	Identifica e isola variáveis (problemas) a fim de resolvê-los individualmente	Correlaciona os problemas para compreender as implicações organizacionais
	Ataca os problemas à procura de solução imediata	Procura e identifica problemas
Resoluções	Procura o tangível: lucros, crescimento	Busca o intangível: nível de satisfação, fortalecimento de relações com consumidores
Resultados	Foca o resultado no curto prazo	Foca o resultado no longo prazo

Figura 6 – Estratégia, gerência e liderança

Fonte: Adaptado de Motta (1999); Hickman (1991); Bennis (1996); Kets de Vries (1997); Nanus (2000)

Cada organização desenvolve estratégias para lidar com seu ambiente. A figura 6 permite visualizar que, em relação à estratégia, o gerente é responsável pelo planejamento tático da estratégia, é focado no curto prazo, com objetivos voltados à execução das tarefas, programas e metas, enquanto que o líder é responsável pela implementação da cultura, pelo planejamento estratégico global da organização, e voltado ao longo prazo. O gerente preocupa-se com concorrentes individuais que lutam por fatias de mercado, enquanto que o líder avalia o mercado como um todo, procurando meios de formar alianças estratégicas.

Verificou-se, até o momento, as maneiras pelas quais a gerência e a liderança atuam diante de um ambiente turbulento, como agem em relação à cultura e à estratégia. No próximo item verificar-se-á a influência que o líder e o gerente

exercem sobre as pessoas, bem como sua responsabilidade para a consecução dos objetivos.

2.3.4 Relações Interpessoais

Este item aborda as normas que determinam o ambiente interno de uma organização, a forma pela qual a liderança e a autoridade são exercidas, bem como as relações interpessoais na organização.

Covey (2002) verificou que a gerência está intimamente ligada a uma estrutura de comando e controle, enquanto que a liderança significa liberar a energia criativa das pessoas, aumentando a produtividade humana. Neste sentido, entende-se que tanto o líder como o gerente exercem influência sobre pessoas para a consecução de objetivos. Influência envolve poder e autoridade. A figura 7 a seguir permite visualizar a questão do poder e conflitos, e a forma pela qual são exercidos pela gerência e pela liderança.

Fatores	Gerência	Liderança
Reprodução e uso do poder	Proporcional à estrutura formal da organização	Contingencial: depende de variações na distribuição de recursos
Relação de poder	Negativa: contraposição ao não-poder de outros	Positiva: interesse e intencionalidade inerentes às relações de trabalho
Solução dos conflitos de poder	Negociação e formas participativas de gestão para valorizar interesses coincidentes	Participação como forma de integrar recursos políticos e gerar maior autonomia de gestão
Acesso ao poder	Ocupar posições na estrutura formal	Dominar recursos de poder: em função da alta variação estrutural
Progresso	Hierarquias determinam valor, relevância e contribuição	Igualdade de oportunidades para todos
Confronto	Busca a conciliação	Procura a polarização para saber o que cada um pensa

Figura 7 – Poder, autoridade, gerência e liderança

Fonte: Adaptado de Motta (1999); Hickman (1991); Morgan (1996); Kets de Vries (1997)

A figura 7 demonstra que a gerência usa a estrutura de poder e a hierarquia como forma de obter a cooperação das pessoas. Para a solução de conflitos, o gerente busca a conciliação e a negociação. O líder, por outro lado, usa seu poder com o propósito de ajudar as pessoas a desenvolverem seu potencial.

A maneira pela qual a gerência e a liderança exercem o poder influencia, também, comportamentos, atitudes, formas de comunicação e relacionamentos interpessoais. A figura 8, a seguir, permite visualizar as diferenças entre o gerente e o líder em relação a estes aspectos.

Fatores	Gerência	Liderança
Concepção do funcionário	Recurso humano	Pessoa talentosa
Carreira e progresso	Crescimento no emprego: perseguir alternativas conhecidas	Aumento da empregabilidade: criar o próprio futuro
Atitude	Pede obediência	Pede respeito
Formação e conhecimento	Aprender o necessário: a empresa indica	Autodesenvolvimento (habilidades múltiplas): o funcionário escolhe
Remuneração	Variável: critérios individuais e grupais; incentivos materiais e financeiros	Variável: incentivos e benefícios adaptados às expectativas individuais
	Enfoque na compensação pelo trabalho	Valoriza a compensação, mas oferece satisfação em termos de oportunidades, desafios e crescimento
Autoridade	Formal	Formal e informal
Trabalho	É visto como ciência: preciso, racional e analítico	É visto como arte: fluido, criativo e qualitativo
Desempenho pessoal	Cumprir deveres para tornar-se eficiente	Busca idéias pois representam possibilidades infinitas
Desempenho das pessoas	Baseia-se no desempenho para avaliar capacidades e realizações das pessoas	Baseia-se no potencial das pessoas para avaliá-las
Organização	Dependente de seu relacionamento com sistemas, processos e programas	Funciona independentemente da organização, mesmo que faça parte dela
Comunicação	Informa	Comunica

Figura 8 – Comportamentos, atitudes, formas de participação, gerência e liderança

Fonte: Adaptado de Motta (1999); Hickman (1991); Bennis (1996); Kets de Vries (1997)

O gerente entende o trabalho como uma ciência, que deve ser estruturado, preciso e analítico; as pessoas devem receber treinamento para cumprir deveres de modo eficiente; o sistema de recompensas é focado em incentivos materiais e financeiros. O líder entende o trabalho como arte, pois é criativo e original; procura motivar as pessoas para que busquem seu próprio desenvolvimento; valoriza a compensação, mas oferece também satisfação porque procura oferecer oportunidades e desafios para as pessoas.

A comunicação, para o gerente, é a forma pela qual proporciona informações para as pessoas se conduzirem nas tarefas. O líder comunica-se com as pessoas, pois entende que esta é a maneira de transmitir a visão, valores e objetivos para as pessoas.

Em relação à formação e conhecimento, verifica-se que existe, em organizações gerenciadas, a figura do “coach”. O treinamento é sempre voltado ao curto prazo, é orientado para a realização de tarefas, baseado nas habilidades e desempenho das pessoas. No entanto, cada vez mais está surgindo a necessidade de uma outra figura, a do mentor, que é voltada ao longo prazo, com orientação para o progresso e baseado nas aptidões e potenciais das pessoas. A figura do mentor só surge em organizações lideradas, pois exige empatia, habilidade de comunicação, autoconsciência, compreensão do comportamento humano, interesse em outras pessoas, ser confiável e respeitado que são, enfim, características do líder, cuja responsabilidade também é a de fazer surgirem novos líderes.

Para Blanchard (in: MARRAS, 2000), o líder deve agir de acordo com o nível de conhecimento do seu liderado, assumindo papéis diferenciados conforme as situações que se apresentam. A análise da figura 9 permite verificar que o líder deve desenvolver a capacidade de diagnosticar as motivações e habilidades das pessoas para poder escolher e implementar a resposta adequada de liderança. Na tendência atual, o desenvolvimento pessoal envolve não somente as tarefas das pessoas, mas o incentivo à aquisição de conhecimentos e habilidades de forma a adaptar-se às mudanças das organizações (MOTTA, 1999).

Situação	Comportamento do líder
Nível de conhecimento ou de prática muito baixo, ou inferior	Diretivo, autocrático. Deve dar ordens claras e com soluções previamente orientadas para que o liderado execute a tarefa com o menor risco possível de erro.
Nível de conhecimento ou de prática médio inferior	Papel de instrutor, treinando o liderado em todos os sentidos e apoiando-o simultaneamente.
Nível de conhecimento ou de prática médio superior	O líder apóia o liderado de forma completa, dando-lhe o máximo de segurança para que este desenvolva com certa liberdade o que apreendeu no estágio anterior.
Nível de conhecimento ou de prática muito elevado	O liderado nesta fase não precisa de apoio nem de acompanhamento: sabe exatamente o que ou como fazer para executar uma tarefa ou resolver um problema. O líder apenas lhe delega responsabilidades e cobra resultados.

Figura 9 – Comportamento do líder em relação ao conhecimento do liderado

Fonte: Blanchard (In: MARRAS, 2000, p. 39)

Analisando-se a figura 9, entende-se que o comportamento do líder em relação a um nível de conhecimento muito baixo ou médio inferior, esteja referindo-se ao comportamento do gerente em relação à formação das pessoas, pois uma das funções da gerência é promover o treinamento das pessoas, para que façam as coisas corretamente. Entende-se que o comportamento do líder em relação a pessoas com nível de conhecimento médio superior também esteja associado ao comportamento do gerente, pois, embora incentivando o desenvolvimento do liderado, o gerente atua com controle. Da mesma forma, infere-se que o comportamento do líder em relação a pessoas com nível de conhecimento muito elevado também esteja associado ao comportamento do gerente, pois baseia-se no desempenho para avaliar as capacidades e as realizações das pessoas.

O líder é responsável pelo desenho ou re-desenho das organizações, a fim de permitir a seus membros realizar seu potencial. O líder atua de forma a promover o

desenvolvimento pessoal, e isto envolve aprendizagem. A liderança torna-se, assim, responsável por administrar também a aprendizagem. Senge (1997) e Nanus (2000), por exemplo, criaram modelos pelos quais o líder pode promover a aprendizagem nas organizações. Assim, para que o processo de aprendizagem na organização se efetive, é necessário um comprometimento do líder (SENGE, 1997; BENNIS, 1996).

O comportamento do líder em relação aos subordinados pode ser analisado de acordo com Schein (1972), que identificou quatro grupos básicos de pressuposições que determinam o comportamento: o Homem Econômico-Racional, o Homem Social, o Homem que renova suas próprias necessidades e o Homem Complexo.

A pressuposição de Homem Econômico-Racional, semelhante à Teoria X de McGregor, está baseada no fato de que o homem trabalha por dinheiro, e cabe ao líder motivar, controlar e assumir a responsabilidade de seu desempenho. A pressuposição do Homem Social está baseada no fato de que uma das necessidades básicas do homem é manter boas relações com os colegas de trabalho e seus subordinados, e o líder deve entender estas necessidades, criando um ambiente de trabalho agradável e sabendo estabelecer relações harmoniosas com os subordinados. A pressuposição do Homem que renova suas próprias necessidades é semelhante à Teoria Y de McGregor, onde o homem possui uma hierarquia de necessidades e, à medida que necessidades de ordem inferior vão sendo satisfeitas, outras vão surgindo, culminando com a necessidade do homem em utilizar todo seu potencial e, assim, renovar-se. Neste caso, cabe ao líder proporcionar estímulos adequados que permitam que seus subordinados utilizem completamente suas habilidades. Por fim, a pressuposição do Homem Complexo está baseada no fato de que os homens diferem uns dos outros, e que seus motivos, conhecimentos e habilidades evoluem sempre. Assim, cabe ao líder diagnosticar quais são as motivações e habilidades de seus subordinados. Entende-se aqui que o líder, ao identificar seu próprio comportamento, pode também re-avaliar seu estilo de liderança, provavelmente, obtendo ganhos para si e para seus subordinados.

O comportamento do líder também pode ser analisado de acordo com sua adequação frente a diferentes situações. A figura 10 demonstra o contínuo de liderança. Cabe ressaltar que, conforme Aguiar (1992), o contínuo de liderança não é fácil de ser adotado, pois nem sempre o líder é suficientemente dinâmico e

sensível a ponto de captar o estilo adequado de liderança para as diferentes situações.

Liderança centralizada no Chefe			Liderança Centralizada no Subordinado	
Emprego da autoridade pelo dirigente			Área de liberdade para os subordinados	
O dirigente toma a decisão e a anuncia			O dirigente “vende” a decisão	
O dirigente apresenta idéias e solicita perguntas	O dirigente apresenta uma decisão experimental sujeita a alterações	O dirigente apresenta o problema, recebe sugestões e toma a decisão	O dirigente define os limites e solicita ao grupo que tome a decisão	O dirigente permite que os subordinados operem dentro de limites fixados pelo superior
Menor	<->			Maior
Graus de Liberdade Para os Subordinados				

Figura 10 – Série contínua do comportamento de liderança

Fonte: Tannenbaum e Schmidt (1958, p. 96)

2.3.5 Mudança e Aprendizagem

Para Ruas (2001), os processos de mudança, quando consistentes, acabam gerando transformações significativas nas estratégias, métodos, normas e procedimentos das organizações. De acordo com Hamel (2002), só o líder pode “reinventar a definição” de seu negócio, criando ou recriando sua cultura, porque os valores norteiam a filosofia e o comportamento organizacional, contribuindo para a mudança ou a conservação do que existe (ANTUNES, 2000).

Para Nakayama (2001), a criação de uma organização renovada exige a capacidade de gerir a mudança, ou, assegurar a capacidade para mudança, o que

exige: percepção, mudança de atitude, mudança de comportamento e fixação do novo comportamento. Isto significa capacidade de aprender a aprender, como se pode observar com Bennis (1996, p. 105):

Líderes distinguem-se de outras pessoas pela fome de conhecimento e experiências, e à medida que seus mundos se ampliam e tornam-se mais complexos, o mesmo acontece com os meios e os recursos que criaram para entender seu mundo.

De acordo com Bennis (1996), o líder possui um comprometimento profundo com o mundo e as pessoas. Assim, a tarefa do líder é liderar pessoas, e cabe ao líder tornar produtivos as forças e o conhecimento específicos de cada pessoa. Percebe-se, então, que o líder preocupa-se com a capacidade de aprender a aprender, a fim de introduzir mudanças nas pessoas que compõem as organizações (DRUCKER, 1999).

De certo modo, entende-se que a capacidade de aprender a aprender também pode ser observada na gerência. A gerência cria rotinas, para que o controle possa ser bem exercido. Isto, no entanto, não pode ser considerado totalmente ruim para a organização, pois rotinas também podem gerar mudanças (MINTZBERG, 2000; ROWE, 2002). Neste sentido, a gerência torna-se vital quando elimina rotinas ineficazes e insere novas rotinas. Considera-se que a interação de rotinas estabelecidas com situações novas é uma importante fonte de aprendizado, pois à medida que rotinas são mudadas para lidar com novas situações, surgem mudanças maiores. Assim, enquanto a gerência reorganiza as coisas para lidar com a mudança, o líder é o responsável por antecipar ou criar a mudança na organização.

Líderes preocupados com a aprendizagem distinguem-se pela clareza e persuasão de suas idéias, profundidade de seu empenho, e sua disposição de aprender cada vez mais, pois entendem que o verdadeiro aprendizado tem lugar na interface do pensamento e ação, quando refletem sobre o que fizeram (SENGE, 1997; MINTZBERG, 2000). Para Bennis (1996), líderes não temem o fracasso, mas exploram os erros, sabendo que podem aprender com eles. Pensa-se que, ao refletir sobre suas próprias experiências e dividi-las com seus colaboradores, o líder

conquista a confiança e comprometimento daqueles que o cercam para que, juntos, aprendam tudo o que for necessário para conseguir que a visão seja alcançada.

2.3.6 Características Pessoais do Líder

As características pessoais e aptidões são os dois conjuntos básicos essenciais para o líder (ETZIONI, 1967; BENNIS, 1996). Dentre as características atribuídas por diversos autores, destacam-se: poder persuasivo e auto-confiança, persistência, comprometimento, compromisso, paixão, energia, uso da intuição, curiosidade, audácia, responsabilidade, tempo próprio para refletir, consciência, sociabilidade, abertura a novas experiências, conhecimento das tarefas relevantes, estabilidade emocional; constância, coerência, integridade a fim de gerar confiança nas pessoas; sinceridade, maturidade; não ter medo de fracassar e aprender com os próprios erros (HANDY, 1987; BENNIS, 1996; GARDNER, 1996; KETS DE VRIES, 1997; BENNIS e NANUS, 1988; NANUS, 2000).

Assim, características como visão e compartilhamento da visão, eficácia, inovação, criatividade e desenvolvimento pessoal, tornam-se cada vez mais essenciais para a sobrevivência das organizações. No entanto, entende-se que gerentes e líderes são tão importantes quanto necessários para o bom andamento da organização, na medida em que é necessário que problemas sejam solucionados, que a ordem seja mantida, que o controle financeiro seja bem administrado.

Percebe-se que a gerência, por ser bem controlada e por seu enfoque no curto prazo, funciona bem em uma cultura estável. No entanto, diante da velocidade das mudanças, pensa-se que a necessidade de liderança nas organizações é cada vez maior, pois é a liderança, com sua visão, inovação, criatividade e preocupação com o desenvolvimento de pessoas, através da aprendizagem, que pode trazer contribuições relevantes para o bem-estar social e econômico de um país.

Em vista disto, entende-se ser necessário estabelecer características ainda mais específicas para o gerente e o líder, o que nos leva ao estudo de Rowe (2002), que diferencia o conceito de liderança em liderança estratégica, liderança gerencial e liderança visionária.

2.3.7 Liderança Gerencial, Estratégica e Visionária

Verificou-se, até o momento, as atitudes do líder e do gerente frente a um cenário de mudanças, em relação à cultura, sua importância em relação à formação da estratégia, e seus comportamentos em relação às pessoas e ao aprendizado, bem como as características pessoais do líder.

Ao se constatar que líderes e gerentes agem de formas diferentes, percebe-se também que ambos possuem sua própria importância, e exercem algum tipo de influência. Neste sentido, entende-se que ambos são líderes, de alguma forma. Em sua pesquisa, Rowe (2002) diferenciou o conceito de líder mais especificamente, conforme pode ser observado na figura 11 a seguir.

Líderes estratégicos	Líderes visionários	Líderes gerenciais
Combinam, em sinergia, liderança gerencial e visionária	São proativos, moldam idéias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário	São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado
Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores	Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco	Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de idéias e pessoas que interagem para definir estratégias
	São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores	Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores
	Preocupam-se com idéias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva	Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade
Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo)	Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas; a percepção que tem de si próprios não é vinculada ao trabalho	Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisões
Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo	Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização	Acreditam ser conservadores e reguladores do status quo; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização
Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à performance de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios	Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas	Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham

Figura 11 – Líder estratégico, visionário e gerencial

Continuação da Figura 11 - Líder estratégico, visionário e gerencial

Líderes estratégicos	Líderes visionários	Líderes gerenciais
Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico	São mais ligados à complexidade, à ambiguidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais e integradoras	Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia
	Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo	Apóiam e adotam a postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a performance financeira
	Sabem bem menos do que os especialistas de sua área funcional	São especialistas na sua área funcional
Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização	Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo	Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação
Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho	Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho	Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno

Fonte: Rowe (2002)

A pesquisa realizada por Rowe (2002) constatou que a liderança gerencial não é ruim para as organizações, mas que possivelmente este tipo de organização apenas conserve seu valor. A organização gerenciada apenas pelo líder visionário pode representar riscos para a organização, pois está voltada apenas ao futuro, esquecendo que o presente é necessário para viabilizar o futuro. A figura 11 permite observar que o líder estratégico é o líder ideal para o mundo de transformação em que se vive hoje, pois demonstra a necessidade de uma combinação da liderança gerencial e da liderança visionária, ou seja, demonstra que o líder deve preocupar-se com a viabilidade futura e com a estabilidade financeira da organização.

3 METODOLOGIA

A fim de chegar-se aos objetivos propostos, a pesquisa enquadrou-se como um estudo exploratório de cunho qualitativo. De acordo com Tripodi et al. (1981, p. 61): “A estratégia lógica de estudos exploratórios consiste em fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno”.

Dos 80 curtumes de couros bovinos estabelecidos no Rio Grande do Sul, foram selecionados 18 curtumes, sendo que 8 deles são os chamados “curtumes tradicionais”¹ e 10 deles os chamados “curtumes beneficiadores”². Foram ignorados os “curtumes de wet-blue”³ por serem pouco representativos: atualmente existem apenas 4 curtumes deste tipo estabelecidos no Estado. Por tratar-se de pesquisa de cunho qualitativo, buscou-se a maior diversidade possível de curtumes em relação à localização, número de funcionários, capacidade de produção e ano de fundação, conforme ver-se-á a seguir.

¹ De acordo com os entrevistados, curtume tradicional é aquele que adquire o couro em seu estágio bruto (couro verde) e o processa até o estágio final, ou seja, acabado.

² De acordo com os entrevistados, curtume beneficiador é aquele que adquire ou recebe o couro no estágio wet-blue, para transformá-lo em couro acabado, ou seja, pronto para o uso na fabricação de vestuário, calçados, bolsas ou artefatos.

³ De acordo com os entrevistados, curtume de wet-blue é aquele que adquire o couro em seu estágio bruto (couro verde), processando-o somente até o estágio de wet-blue, para então comercializá-lo neste estágio.

3.1 CARACTERÍSTICAS DOS CURTUMES SELECIONADOS

Tabela 1

Localização dos curtumes

Cidade	Número de curtumes
Arroio do Meio	1
Estância Velha	1
Ivoti	2
Lindolfo Collor	1
Marau	1
Novo Hamburgo	3
Picada Café	1
Portão	5
São Leopoldo	2
Três Coroas	1

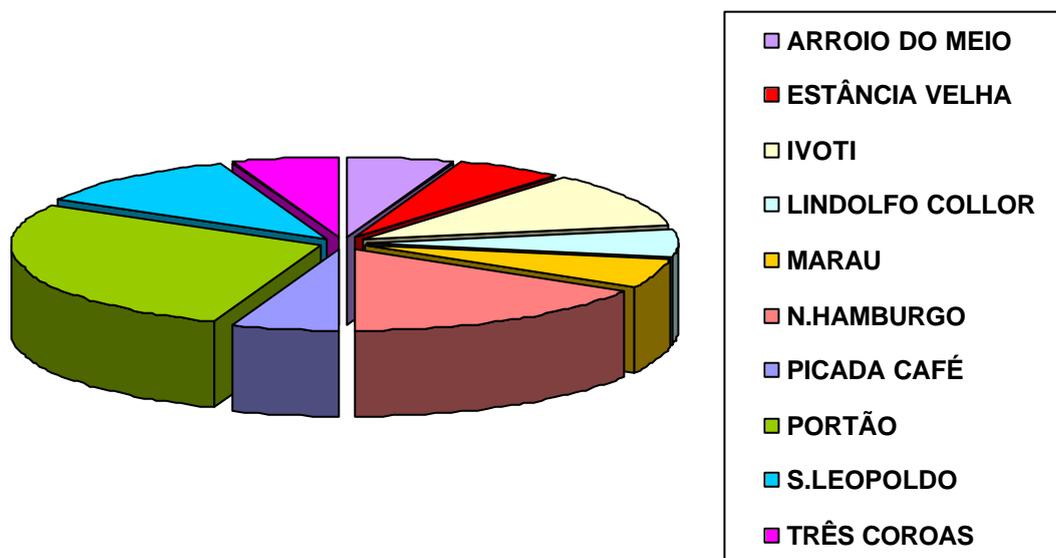


Figura 12 – Localização dos curtumes

Tabela 2**Número de funcionários dos curtumes**

Funcionários	Número de curtumes
Até 200	13
201-400	3
401-600	2

Tabela 3**Ano de fundação dos curtumes**

Ano de fundação	Número de curtumes
1900-1920	1
1921-1940	2
1941-1960	8
1961-1980	2
1981-2000	5

Tabela 4**Capacidade de produção em número de couros**

Capacidade de produção	Número de curtumes
Até 1.000	10
1.001-2.000	7
Mais de 2.001	1

3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS

Foram entrevistados os profissionais da indústria curtidora do Rio Grande do Sul que ocupam a posição de gerentes principais.

Entrevistado	Idade	Estado civil	Nº de Filhos	Parentesco com o fundador	Nível de instrução
E1	55	Viúva	2	Filha	2º grau
E2	57	Casado	2	Dono	2º grau
E3	41	Casado	2	Dono	Técnico + superior
E4	51	Casado	3	Filho	2º grau
E5	49	Separado	3	Genro	Superior
E6	61	Casado	2	-	2º grau
E7	56	Separado	2	Filho	Superior
E8	66	Casado	4	Genro	Técnico
E9	47	Casado	2	Dono	Técnico
E10	39	Casado	2	Neto	Técnico + superior
E11	43	Casado	2	Neto	Técnico
E12	38	Casado	3	Dono	Técnico
E13	53	Casado	2	Neto	Superior
E14	43	Casado	2	Dono	Técnico + superior
E15	47	Casado	1	-	Técnico
E16	52	Casado	3	Dono	Técnico + superior
E17	55	Casado	2	Filho	Técnico
E18	51	Casado	2	Dono	Superior

Figura 13 – Identificação dos sujeitos

A figura acima permite verificar que a maioria dos entrevistados é o fundador ou descendente do fundador dos curtumes. Também se observa que são, em sua maioria, casados, e que possuem em média 2 filhos. Entre os entrevistados, há somente uma representante do sexo feminino.

Em relação ao nível de instrução, verifica-se que grande parte dos entrevistados possui formação na Escola Técnica de Curtimento, de Estância Velha, considerada uma das melhores escolas técnicas do setor de couro, no mundo. Em vista disto, e como foi mencionado pelos entrevistados, incluiu-se este aspecto no item nível de instrução da figura acima.

Tabela 5**Número de filhos**

Número de filhos	Número de entrevistados
Até 2	13
3	4
4 ou mais	1

Tabela 6**Faixa etária**

Idade	Número de entrevistados
35-45	5
46-55	9
56-65	3
66-75	1

3.3 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

A técnica de pesquisa utilizada foi a de entrevistas em profundidade por pauta (GIL, 1999), através de questões abertas, baseadas no roteiro de entrevista constante no apêndice A.

A técnica da coleta de dados foi a de entrevistas pessoais com os gerentes principais dos curtumes mencionados no item 3.1, mediante a utilização de gravador, agendadas previamente através de telefonemas. As entrevistas ocorreram no período compreendido entre 23 de março de 2002 e 26 de junho de 2002. Os dados secundários foram coletados através de entrevistas com pessoas que atuam longamente no setor curtidor, e através do manuseio de livros técnicos e teóricos.

Houve alguma dificuldade no agendamento das entrevistas, pois, em geral, os gerentes principais dos curtumes alegavam falta de tempo para atender esta pesquisadora, por estarem muito envolvidos em suas atividades. Um gerente

principal, ao ser contatado para agendar a entrevista, informou que não representava uma liderança e, portanto, não deveria ser entrevistado. Concordou com a entrevista, após uma explicação mais detalhada a respeito do estudo. Outro gerente principal concordou com a entrevista somente após receber o roteiro de perguntas, enviado previamente via fax.

Por outro lado, as entrevistas proporcionaram muita satisfação a esta pesquisadora. A maioria dos gerentes principais dos curtumes demonstrou interesse em conhecer o resultado desta pesquisa. Além disso, pôde-se constatar que existe uma necessidade de serem ouvidos. Um gerente principal, ao receber esta pesquisadora, informou, de forma um tanto brusca, que teria tempo limitado para a entrevista. Ao iniciar, a entrevista era interrompida a todo momento por diversos telefonemas. No decorrer da entrevista, no entanto, a secretária foi informada de que ele não deveria ser interrompido, e o celular foi desligado. Ao término da entrevista, quase 40 minutos após o tempo que o gerente principal havia estipulado, ele agradeceu, dizendo ter sido “muito bom dar esta parada nas atividades corridas do dia a dia”, porque havia permitido com que refletisse sobre uma série de questões.

Este estudo restringiu-se ao grupo de profissionais da área do couro que se supõe ocupem posições de liderança. A visão dos líderes por eles mesmos foi contemplada nesta pesquisa, a visão que os liderados possuem sobre os mesmos não foi abordada.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A fim de estabelecer compreensão dos dados coletados, responder à questão formulada, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado (MINAYO, 2001), os procedimentos para a análise dos dados foram realizados da seguinte forma:

Transcrição das entrevistas:

As entrevistas foram transcritas, e o material foi organizado a fim de ser analisado. Partes das entrevistas foram transcritas observando-se a verbalização

dos entrevistados, portanto, erros de concordância e de conhecimento acerca do idioma materno fazem-se presentes neste estudo.

Pré-análise:

- Definição das categorias:

As categorias são empregadas para se estabelecer classificações (MINAYO,1999). Na fase exploratória da pesquisa, com vistas a atingir os objetivos propostos, foram estabelecidas as seguintes categorias gerais: atividades e responsabilidades dos gerentes principais, facilidades das atividades dos gerentes principais, dificuldades das atividades dos gerentes principais, significados de gerência e significados de liderança.

- Definição das unidades de registro:

Foram então definidas as unidades de registro, ou seja, palavras ou frases foram destacadas de acordo com a finalidade do estudo, considerando-se as categorias definidas na fase exploratória.

- Definição das unidades de contexto e dos trechos significativos:

A fim de precisar o contexto do qual faz parte a mensagem (MINAYO, 1999), foram definidas as unidades de contexto e dos trechos significativos, situando uma referência mais ampla.

Exploração do material:

- Levantamento do perfil dos entrevistados:

Com base na coleta dos dados, foi realizado o levantamento do perfil dos entrevistados, que se encontra no item identificação dos sujeitos.

- Mapeamento dos dados obtidos, através da categorização feita.

A partir da pré-categorização feita na fase exploratória do estudo, e após identificadas as unidades de registro, unidades de contexto e dos trechos significativos, foi realizado o mapeamento dos dados, que possibilitou chegar-se a

novas categorias em relação a cada categoria identificada na fase exploratória do estudo.

Análise final:

A análise final procura “estabelecer articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo às questões da pesquisa com base em seus objetivos” (MINAYO, 1999, p. 79). Isto possibilita estabelecer relações entre o concreto e o abstrato, o geral e o particular, a teoria e a prática.

Assim, a partir do cruzamento dos dados obtidos com a base teórica, a partir de princípios de um tratamento quantitativo, buscou-se “desvendar o conteúdo subjacente” (MINAYO, 1999, p. 76) ao que foi coletado.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Uma das dificuldades encontradas em estudos dessa ordem diz respeito a replicação. Na medida em que as questões formuladas pelos pesquisadores podem apresentar nuances, as respostas também serão outras, isso decorrente não só da forma como as perguntas são formuladas, mas em face das diferenças pessoais dos pesquisadores, o que pode gerar uma maior ou menor empatia entre pesquisador-pesquisados, afora a própria dinâmica organizacional que faz com que o contexto se altere.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O presente capítulo apresenta as seguintes categorias: especificidades da indústria curtidora gaúcha; a identificação das atividades e responsabilidades dos gerentes principais; as facilidades e as dificuldades inerentes a essas atividades; e, finalmente, os significados de gerência e de liderança para os gerentes principais dos curtumes. Tais aspectos evidenciados foram analisados à luz da teoria.

4.1 ESPECIFICIDADES DA INDÚSTRIA CURTIDORA GAÚCHA

Conforme visto anteriormente, os curtumes gaúchos surgiram com a vinda dos imigrantes alemães e, posteriormente, dos imigrantes italianos. Esta realidade ainda é bastante visível, uma vez que a maioria dos entrevistados possuem sobrenomes alemães e italianos. Os gerentes principais dos curtumes são os donos, fundadores ou descendentes dos fundadores dos curtumes, como pôde ser observado no capítulo da identificação dos sujeitos. A administração de todos os curtumes pesquisados é familiar, à exceção de dois (E6 e E14).

Assim como a indústria calçadista, a indústria curtidora gaúcha é considerada setor tradicional no estado, e tem sido predominantemente artesanal (PICCININI, 1995). Diversos aspectos constatados em pesquisas referentes à indústria calçadista podem ser também observados na indústria curtidora, como se verifica a seguir.

Piccinini (1995) constatou que a indústria calçadista do Vale do Sinos destaca-se como grande exportador, e por isto, foi forçada a flexibilizar a produção, adotando inovações tecnológicas e organizacionais, devido à concorrência internacional de países com melhores condições de competitividade. Dentre os 18 curtumes pesquisados, todos destinam, pelo menos, parte de sua produção à exportação, o que justificaria a importância de buscarem inovações tecnológicas e organizacionais. No entanto, os gerentes principais dos curtumes demonstraram possuir grande interesse em relação à inovações tecnológicas e pouco interesse em relação à inovações organizacionais. O uso das tecnologias foi analisado no item 2.1. Em relação às inovações organizacionais na indústria curtidora gaúcha, verificou-se, por exemplo, que somente os gerentes principais E13 e E16 implantaram efetivamente o Programa de Qualidade Total em seus curtumes, embora não o tenham mencionado nas entrevistas; os gerentes principais E10, E12 e E15 vem implantando o PQT informalmente; e o gerente principal E9 vem tentando obter a certificação ISO. Estes aspectos podem ser observados nas falas a seguir:

Sobre a implantação informal: Até formar a equipe... formar o pessoal... eu dei muito pra eles lerem o Gerente-Minuto,... (E12).

Hoje nós só trabalhamos com o 5S. Estamos trabalhando em cima da ISO. Nós estamos fazendo um trabalho devagar... já estamos 2 anos em cima disto... (E9).

Os curtumes atuam numa indústria em declínio e, por isso, devem buscar redução de custos e melhorias em qualidade e atendimento, indo ao encontro das idéias de Drucker (1999). De fato, Antunes (2000), em sua pesquisa, constatou que o empresariado gaúcho utiliza estratégias com base na redução de custo, o que está de acordo com o tipo de indústria na qual atuam. Assim, verificou-se que os gerentes principais dos curtumes realmente buscam reduzir custos, mas somente através de melhorias tecnológicas.

Se eu comprar tal máquina, ela vai me dar um ganho de 3%. (E12)

Verificou-se que, nos curtumes, o produto determina o processo produtivo, qualidade é atender à especificação técnica, a satisfação é o resultado da produção e a atenção ao cliente é decorrência do serviço, e não a base do negócio, o que vai ao encontro das teorizações de Motta (1999).

No dizer dos entrevistados:

Se for sem qualidade, prefiro fazer 90 mil metros. A gente mede isso pelo couro que volta. (E12)

Se tu não tem qualidade, tu não tem cliente. Não tendo cliente, tu não sobrevive. Se tu quer ter cliente, tu quer ter liquidez, tu tem que trabalhar com cliente bom, com artigo bom. (E18)

Tu tens que comprar bem, tens que produzir bem, e tem que vender bem (E13), referindo-se ao produto.

Identificadas as especificidades da indústria curtidora, setor tradicional do estado, composto basicamente por empresas familiares, cuja gestão está centralizada no produto, e com estratégia voltada à redução de custos, através de melhorias tecnológicas, na próxima categoria analisar-se-á as atividades exercidas pelos gerentes principais dos curtumes.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES DOS GERENTES PRINCIPAIS DOS CURTUMES

A identificação das atividades e responsabilidades dos gerentes principais, apesar de não representarem o foco principal da pesquisa, permite que se obtenha informações importantes sobre o modo pelo qual os gerentes principais dos curtumes compreendem os significados de gerência e de liderança, conforme se verá a seguir.

Os gerentes principais dos curtumes atuam na supervisão geral dos curtumes, bem como em algum departamento específico; ou então somente em algum departamento específico. Por tratarem-se de indústrias cuja gestão está centralizada no produto, e também pela predominância de formação técnica dos gerentes principais, percebe-se que normalmente eles estão diretamente envolvidos com o setor de produção, conforme as falas a seguir:

O dia a dia é no curtume... a gente está aí para ver o dia a dia da produção. Mas eu dou uma geral: em tudo um pouco. É o trabalho do diretor, né... (E9)

Na produção, no dia a dia, eu acompanho todos os processos. Existem ostécnicos responsáveis pelo setor, mas eu circulo aqui dentro o dia todo. E posso ter interferência direta no processo. (E15)

Em relação às atividades e responsabilidades do dia a dia dos gerentes principais, observou-se uma única exceção, que se entende ser necessário relatar. O gerente principal E16, ao discorrer sobre suas atividades e responsabilidades, demonstrou uma grande preocupação em relação à aprendizagem, a sua própria e a das outras pessoas.

Minha preocupação é estar o mais preparado para poder fazer as cabeças de amanhã. Como é que vou preparar eles? Se não, amanhã, vão dizer que aqui só tem idiota. Aí vão perguntar o que eu fiz... e eu vou dizer nada!, não fiz nada para ajudar esse pessoal. Então, como vai fazer... se preparar mais, mais e mais...

A fala do gerente E16, acima, demonstra uma das principais responsabilidades do líder, que é a aprendizagem e o desenvolvimento, e não treinamento, das pessoas, conforme observado nas idéias de Bennis (1996), Drucker (1999) e Ruas (2000).

Também se verificou que a estrutura formal é a fonte principal do poder, e o poder concentra-se no topo e na autoridade do cargo, visto que a maioria dos gerentes principais dos curtumes é o dono, fundador ou descendente do fundador.

Como sou o único diretor da empresa, então tudo passa pela gente. E a última palavra sempre é minha, em tudo. (E17)

A hierarquia e a estrutura da autoridade são os recursos utilizados para a realização do objetivo, que é, de modo geral, a realização da tarefa, como se verifica na fala a seguir:

Reuni o pessoal todo e,...: a partir de hoje, ele é o responsável, ele vai responder para mim. Eu vou cobrar dele, e ele, automaticamente, vai cobrar de vocês. (E12)

Dessa forma, de acordo com as atividades e responsabilidades informadas pelos gerentes principais dos curtumes, exceto E16, depreende-se que os mesmos atuam como gerentes. A síntese das atividades e responsabilidades dos gerentes principais dos curtumes encontra-se no apêndice B. As próximas categorias explicitam as facilidades e as dificuldades encontradas pelos gerentes principais em suas

atividades do dia a dia, que possibilitam uma identificação mais apurada dos significados de gerência e de liderança.

4.3 FACILIDADES DA ATIVIDADE DOS GERENTES PRINCIPAIS

Na categoria anterior verificou-se que os gerentes principais dos curtumes atuam como gerentes, considerando-se as atividades exercidas, e pela estrutura, que é formalmente organizada. Esta categoria explicita as facilidades que os gerentes principais dos curtumes encontram em sua atividade diária.

Os gerentes principais dos curtumes identificaram, como principais facilitadores de sua atividade diária, em primeiro lugar, o uso de tecnologias. Já foi mencionado, em item anterior, que os curtumes possuem estratégia voltada à redução de custos, e que os gerentes principais dão grande importância às melhorias tecnológicas. Os gerentes principais também identificaram como facilidades de sua atividade, contarem com uma equipe competente, o planejamento, o conhecimento técnico e o fato de estarem cercados pelos familiares. Todos estes aspectos são apresentados nas sub-categorias a seguir.

4.3.1 Uso de Tecnologias

De acordo com estudo efetuado pela Mercer Management Consulting (2002), um dos fatores para transformar crise em oportunidade é acelerar a transição para o mundo digital. De fato, dentre os principais aspectos que facilitam as atividades diárias dos gerentes principais dos curtumes, percebeu-se aqueles relacionados aos avanços tecnológicos ocorridos nas últimas décadas. Verificou-se que todos utilizam a informática, alguns com sistemas integrados desde o setor de produção até o setor de administração. Alguns curtumes também vem investindo em máquinas e equipamentos computadorizados, como se verifica abaixo:

As máquinas hoje são fantásticas... computadorizadas... então facilitou toda a programação dentro da empresa.. Então hoje se pode interligar qualquer máquina, praticamente, no sistema de controle. (E13)

A utilização da Internet também foi mencionada como de grande importância, especialmente, para o contato com clientes e fornecedores, como se verifica na fala a seguir:

No meu caso específico, uma facilidade que existe hoje são os meios de comunicação. Tu recebe um pedido hoje, confirma hoje... tu já negocia com o outro lado do mundo, no momento, via Internet,... (E11)

Embora a utilização da Internet, principalmente para empresas que atuam no mercado exportador, seja inquestionável como facilitadora das atividades dos gerentes principais dos curtumes, ela deve ser gerida com cuidado quando se pensa em Recursos Humanos. Motta (1999) e Hamel (2002) chamam a atenção para o fato de que a comunicação eletrônica reduz o contato humano, inibindo a interação entre as pessoas. De acordo com os autores, o contato pessoal, o “olho-no-olho”, ainda é fator fundamental para que negociações sejam bem sucedidas.

Os gerentes principais também mencionaram que os modernos sistemas de comunicações facilitam o acesso e a obtenção de informações, possibilitando melhores tomadas de decisões.

A informática é fator preponderante via informação, via custo, via estatística, via tudo. Se nos tirar a faculdade desse sistema, nós ficamos bastante limitados na tomada de decisão. (E2)

Por outro lado, é importante observar que o acesso a informações, ao mesmo tempo em que contribuem na tomada de decisões, exigem que se determine a relevância e o conjunto de informações necessários para a decisão, a fim de evitar-se um excesso de informações sem utilidade, conforme atestam Motta (1999) e Pitassi e Leitão (2002). Apenas o gerente principal E14 referiu-se a esta questão, como se pode verificar na fala a seguir:

Não adianta só ficar aqui, recebendo relatórios. Papel é frio. Sou contra computador. Tirei o (computador) da minha sala, porque estava viciando, vendo tudo que não interessava.

4.3.2 Organização e Planejamento

A organização e o planejamento também foram considerados facilitadores da atividade de alguns gerentes principais, desde que, obviamente, funcionem adequadamente.

Com organização e planejamento, tu pode ter situações mais facilitadas, com mais êxito... sem te organizar, aí tu vai caminhar num mundo do acaso, sem sentido. Tudo o que consegui, eu não fiz com o “eu acho”. Esse caminho eu não aceito. (E16)

A fala do gerente E16 acima transcrita demonstra a importância atribuída à organização e planejamento. Para Mintzberg (2000), o planejamento da estratégia é importante no sentido de fixar uma direção para um determinado contexto, pois ela define a organização. Por outro lado, o autor esclarece que é preciso estar atento para que a estratégia não se torne o dificultador de mudanças. As falas a seguir transcritas demonstram que E11 e E17 estão atentos às mudanças.

Nós estamos fazendo um (planejamento) por ano, mas de 3 em 3 meses estamos lá, corrigindo os desvios, porque a gente faz isso aqui e de repente está ali... (E11)

Se você tem planejamento, e tudo isso funciona bem, é uma maravilha. Mas você sabe que nem sempre isto acontece, nem tudo aquilo que tu planeja e escreve acaba sendo executado. (E17)

4.3.3 Equipe

Outro aspecto observado, considerado como facilitador da atividade dos gerentes principais, é aquele relacionado ao fator humano. Diversos gerentes principais consideraram a equipe competente de suma importância, conforme se percebe a seguir:

Nós damos bastante valor à nossa equipe. Hoje, para qualquer negociação, qualquer negócio que a gente faz, eu sempre, sempre, me assessoro e vejo com os técnicos: tem condições de fazer isto?, dá para fazer isso?... eles são, hoje, assessores diretos. (E8)

A fala do gerente principal E8, se analisada à luz de Blanchard (2000), permite concluir que E8 apenas cobra resultados, pois sabe que a equipe tem competência sobre o que e como fazer. Assim, embora possua uma equipe com nível de

conhecimento muito elevado, permite-se verificar que o comportamento de E8 está relacionado ao comportamento do gerente, que baseia-se no desempenho para avaliar capacidades e realizações da equipe. Por outro lado, este aspecto também está relacionado à característica do líder, uma vez que, de acordo com Bennis (1996), o líder confia em seus companheiros de trabalho e recebe de volta a confiança deles, o que também pode ser observado na fala de E16:

Se eu entrar na produção, ninguém sai correndo. E isso que eu sou duro pra caramba, sou enérgico pra burro. Mas é aquela confiança... Se não tiver confiança, o colaborador tem medo de responder, de sugerir...

O fator humano, por outro lado, também foi apontado como grande dificuldade, e será comentado na próxima categoria.

4.3.4 Conhecimento Técnico

Os gerentes principais entrevistados consideram como facilidade de sua atividade o conhecimento técnico que possuem. Na identificação dos entrevistados, verificou-se que a maior parte dos gerentes principais dos curtumes possuem formação técnica em curtimento de couro, pela Escola de Curtimento de Estância Velha. Também foi possível verificar que, justamente por isto, dentre a principal atividade dos gerentes principais está seu envolvimento direto na produção.

Eu sou técnico em couro. Pela minha formação, tenho todas as facilidades. Porque tenho muito conhecimento, tanto no setor couro como no setor calçado. (E3)

Tu pode fazer a Escola de Curtimento, porque isso ajuda muito. (E6), referindo-se às necessidades exigidas para gerenciar um curtume.

Nós temos os exemplos de técnicos da Escola de Curtimento, que você conhece bem... São pessoas de alto conhecimento técnico, de grande formação e, ao mesmo tempo são líderes. (E10)

4.3.5 Características Pessoais

Em relação ao aspecto pessoal, alguns gerentes principais dos curtumes mencionaram que é preciso “gostar do que se faz”, conforme o dizer de Bennis (1996, p. 38): “o líder ama o que faz e ama fazê-lo”.

A gente tem que gostar daquilo que faz. Eu acho que a gente, gostando daquilo que faz, torna tudo bem mais fácil. Dificuldades sempre vão haver. Mas a primeira coisa é gostar daquilo que tu faz, porque isso facilita tudo aquilo que tu vai fazer no dia a dia, na tua profissão. (E11)

Nanus (2000) considera que gostar do que se faz indica sinal de compromisso e paixão, o que permite transmitir esperança e inspirar outras pessoas, como se pode observar na fala a seguir e evidenciada:

As gamas de facilidades e dificuldades são tão grandes, dentro de uma indústria, exatamente porque você lida com muitas pessoas, você lida com muitos fatores que interferem numa série de coisas... talvez por isso que seja uma coisa que apaixone... a nossa família é apaixonada por indústria... (E17)

4.3.6 Empresa Familiar

Também é considerado um facilitador das atividades o fato de alguns gerentes principais participarem, ou serem donos, de empresa familiar. O principal motivo apontado pelos gerentes principais dos curtumes é a confiança depositada nos familiares, que, nestes casos, estão no comando dos principais setores destes curtumes, conforme se verifica a seguir:

Por ser uma empresa familiar, acho que existe uma certa facilidade. Em todos os cargos importantes tem uma pessoa da família, ligada diretamente. Então isso faz com que todo mundo auxilie o outro: o que um faz o outro não precisa conferir. (E4)

Normalmente, as empresas familiares possuem uma cultura organizacional muito forte, o que é um aspecto positivo pois possibilita tomada de decisões mais rápidas, visto que “é o dinheiro do próprio dono que está em jogo” (KETS DE VRIES, 1997, p. 122). A fala acima transcrita também pode ser relacionada às idéias de Handy (1987), que constatou que em organizações familiares predomina a cultura de grupo, cuja confiança é baseada principalmente na empatia e afinidade. Paradoxalmente, a questão de empresa familiar também foi mencionada como dificuldade da atividade de alguns gerentes principais, como se poderá verificar na categoria seguinte. A síntese das facilidades da atividade dos gerentes principais dos curtumes pode ser observada na figura a seguir.

Facilidades das Atividades	Entrevistados
Uso de Tecnologias	E1, E2, E7, E9, E11, E12, E13
Equipe	E2, E3, E5, E6, E8, E10, E11, E12, E13, E14, E16
Empresa Familiar	E4, E8, E16, E17
Organização e Planejamento	E10, E11, E16, E17, E18
Conhecimento Técnico	E3, E6, E10, E16
Características Pessoais	E8, E11, E15, E17

Figura 14 – Síntese das Facilidades das Atividades dos Gerentes Principais

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nas entrevistas realizadas

4.4 DIFICULDADES DAS ATIVIDADES DOS GERENTES PRINCIPAIS

A categoria anterior mostrou as facilidades que os gerentes principais encontram em suas atividades do dia a dia. Nesta categoria são apresentadas as dificuldades das atividades dos gerentes principais dos curtumes. Cabe ressaltar que o relacionamento interpessoal e a questão de empresas familiares foram apontados por vários gerentes principais como facilitadores, enquanto que para outros foram considerados entraves.

As principais dificuldades apontadas pelos gerentes principais dos curtumes foram a concorrência, as políticas governamentais, a desunião do setor, o relacionamento interpessoal e as empresas familiares. Estes aspectos também fornecem informações importantes para a compreensão que os gerentes tem a respeito de gerência e liderança, e serão detalhados a seguir.

4.4.1 Organização “Curtume” e a Concorrência

O termo “curtume”, em seu sentido mais amplo, refere-se à indústria que processa o couro a partir de seu estado bruto (cru ou verde), ou seja, a partir do momento em que o couro sai do frigorífico. No curtume, o couro passa pelos processos de caleiro e depilação; descarne; divisão; curtimento, que envolve a purga, o piquel e o curtimento ao cromo, para então transformar-se em couro “wet-blue”. A partir daí, o couro passa pelos processos de curtimento, secagem e acabamento. Estes processos são chamados de beneficiamento, que é o estágio que transforma o couro, deixando-o pronto (acabado) para ser utilizado na fabricação de calçados, bolsas, vestuário (HOINACKI, 1989).

Através das respostas obtidas nas entrevistas, verificou-se que, nos últimos anos, devido especialmente à migração do rebanho bovino para o Sudeste, Centro-Oeste e Norte do Brasil, passou-se a aplicar ao termo “curtume” três significados diferentes, quais sejam:

- curtume tradicional – é o curtume descrito acima, isto é, que adquire o couro em seu estágio bruto (couro verde), e o processa até o estágio final, ou seja, acabado. Normalmente, está voltado apenas ao mercado externo. A maioria dos curtumes que fecharam suas portas nos últimos anos referem-se a este tipo de curtume.
- curtume de wet blue ou “bluzeiro” - é a indústria que adquire o couro em seu estágio bruto, processando-o até o estágio de “wet-blue”, para então comercializá-lo neste estágio. Hoje, a maioria está localizada fora do estado do Rio Grande do Sul. De acordo com os entrevistados, estes curtumes estão cada vez mais nas mãos de grupos estrangeiros, especialmente italianos, portugueses e espanhóis, cujo interesse é unicamente o de levar a matéria-prima para o exterior.
- curtume beneficiador - é a indústria que adquire o couro já no estágio “wet-blue”, para então transformá-lo em couro semi-acabado (crust) e acabado; ou então recebe o couro das fábricas de calçados, no estágio “wet-blue”, para transformá-lo em couro acabado. Este tipo de curtume atua, em geral, no

mercado interno. Atualmente, este é o tipo de curtume predominante no Rio Grande do Sul.

A importância de detalhar-se esta questão deve-se, em primeiro lugar, ao fato dos gerentes principais de curtumes “tradicionais” considerarem os curtumes “de beneficiamento” e de “wet-blue” como concorrentes, conforme as falas a seguir:

Você não precisa mais ter curtume (tradicional) para exportar. Você mesmo compra o couro verde, manda fazer o “wet-blue” e você exporta! (E9)

Curtume de wet-blue é chamado de curtume, mas não é um curtume. Só é feito um processo dentro do curtume, e em 3 dias sai pronto... (E4)

Os gerentes principais dos curtumes “tradicionais” também apontaram como dificuldade, a concorrência com os países asiáticos, especialmente a China que, com grandes investimentos internacionais, com destaque para os americanos, vem aumentando rapidamente sua participação no mercado mundial, com redução de custos e aumento da qualidade.

Por outro lado, os gerentes principais dos curtumes “beneficiadores” referiram-se mais freqüentemente a concorrência existente entre eles.

Outro dia veio um curtume de beneficiamento aqui, dizendo que um determinado artigo não podia custar menos de R\$ 9,50. Nós concordamos. Aí, no outro dia, eu vi a proposta dele para um cliente meu, e ele estava fazendo a R\$ 8,20. Comentei com ele: mas você veio aqui, fez a proposta, nos disse uma coisa e noutro dia fez outra! Aí ele se enrolou... (E12)

Meu concorrente... eu nem chamo mais ele assim... o mercado está igual para todo mundo, devido à globalização. Se ele for mal, automaticamente eu vou mal. Não quer dizer que se o concorrente está mal, alguém está bem. Pelo contrário. Porque ele vai baixar o preço, ele vai furungar meu comprador lá fora, ele vai fazer de tudo para entrar no meu... Agora, se ele está bem, não. Aí vamos mantendo boas vizinhanças, e o equilíbrio. (E14)

Os gerentes principais dos curtumes “tradicionais” e “beneficiadores” também mencionaram a concorrência com os curtumes instalados no país por italianos, espanhóis e portugueses, que produzem o couro até o estágio “wet blue”, enviando-o então ao exterior, o que ocasiona aumento ou até mesmo falta de matéria-prima no país.

Com as facilidades que tem hoje de você vender wet blue, e não mais tanto couro acabado... o Brasil não é mais olhado tanto como curtume tradicional, curtume de começar um couro do início ao fim, e sim fazer até o estágio de wet blue, e depois passa para o acabamento. Então estamos tendo hoje um problema muito sério com a compra da matéria-prima. (E4)

Para Hickman (1991) e Motta (1999), a preocupação com a concorrência em relação à concorrentes individuais, conforme foi observado pelas respostas obtidas, demonstra atitude de competição pura e simples, numa luta por fatias de mercado, o que poderia se configurar em característica de gerente. O líder vê o concorrente como possível parceiro, a fim de formar alianças estratégicas. O interesse em parcerias pôde ser observado em apenas um gerente principal, e, como exceção, torna-se importante mencionar sua fala:

Eles (a fábrica de calçados) conseguem um pedido apertado: para eu poder fechar vocês precisam baixar 10 centavos. É possível? É. Aí tu cativa, sabe, cria parceria. Ou então: se eu comprar tal máquina, ela vai me dar um ganho de 3%. Aí eles (a fábrica de calçados) compram a máquina e eu faço o beneficiamento. Isso é ser parceiro. Assim como quando baixa nossa produção: tu pode dizer para eles que baixou a produção, e eles tiram de outro lugar para eu fazer. (E12)

4.4.2 Políticas Governamentais

Considerando-se o ambiente macro-econômico, a principal dificuldade observada pelos gerentes principais são as políticas governamentais. Políticas instáveis, falta de informações sérias por parte do Governo; descaso do Governo em relação à indústria curtidora nacional, em oposição às facilidades proporcionadas às indústrias que se instalam no país; juros altos, impostos, o “custo-Brasil”; as variações da taxa cambial; a dificuldade de acesso às tecnologias internacionais disponíveis e dificuldade para investimentos em novos equipamentos, foram amplamente comentados por todos os gerentes principais. A seguir mencionamos as falas mais significativas dos gerentes principais dos curtumes, a respeito de cada um dos itens mencionados.

Sobre as políticas instáveis:

A não constância do cenário: nós estamos no mercado hoje, praticamente sem lei nenhuma, porque tu não tem noção, ninguém te informa, tu não sabe o que vai acontecer com o dólar, que é importante não só para a empresa

em si, mas para o mercado como um todo, na venda do nosso calçado; o que vai acontecer com o preço do couro, o que vai acontecer politicamente... (E2)

Sobre a falta de informações sérias por parte do Governo:

Eu vejo dificuldades na área governamental. A gente traça os objetivos, e hoje não se está atingindo em função do governo não estar fazendo a parte que cabe a ele. (E14)

Sobre o descaso do Governo em relação à indústria curtidora:

O Governo tem que se dar conta que não é somente o sapato que ele tem que valorizar. Agora até está dando importância... está fazendo alguma restrição na exportação de wet-blue, que era uma das ambições que o setor buscava há 20-25 anos, para proteger um pouco a matéria-prima... (E17)

Sobre as facilidades proporcionadas às indústrias estrangeiras que queiram instalar-se no Brasil:

Nós, que estamos aqui há 50 anos, não temos incentivo nenhum, pelo contrário, temos carga de tudo que é tipo. Quem vem de fora traz a melhor tecnologia e não paga imposto nenhum. Nós temos que pagar. Eles ganham terras para produzir, ganham área, prédio, ganham isenção para mandar a mercadoria de volta... isenção de imposto de renda, de ICMS, o escambau... nós não temos nada disso, e esse cara está concorrendo conosco! (E13)

Sobre os juros altos e impostos:

A maior dificuldade pode vir dos Governos. O Governo, quando mexe na economia... Os tributos são altos, os retornos para a sociedade e para as empresas são muito baixos... (E13)

Daí não dá: você tem que vender no mercado interno para pelo menos poder repassar o ICMS para a frente (E17)

Sobre as variações da taxa cambial:

Porque o couro, tu sabe,... hoje o preço é um e amanhã o preço é outro... às vezes o pessoal diz: o dólar está subindo, então o produto tem que subir... (E17)

Sobre a dificuldade para investir em novas tecnologias:

Na verdade, é muito difícil uma empresa, hoje, no Rio Grande do Sul, se manter atualizada em termos de equipamento. As empresas estão se sucateando porque o juro é tão alto, que por cada máquina que você financia você paga três. Eu vejo essas dificuldades aqui, especificamente no

RS, porque eu vejo que em outros estados existe um acesso bem fácil ao BNDES. As conseqüências são a perda de mercado para outros países e assim vai...(E5)

Porter e Stern (2002), em seus estudos a respeito de ambientes propícios à inovação, constataram que as empresas devem participar ativamente de associações de classe, pois são elas que podem representar o setor no incentivo à criação de políticas governamentais apropriadas. Os curtumes, no entanto, ainda não se atentaram para esta questão, como se poderá verificar na próxima subcategoria.

4.4.3 Desunião do Setor

Outro aspecto observado nas entrevistas realizadas é a falta de união da indústria curtidora. A maioria dos entrevistados é associada à AICSUL (Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul), mas não participam ativamente. Foi observado que a falta de participação ativa deve-se a um aspecto cultural muito forte. A maioria dos entrevistados contou uma mesma história a respeito das reuniões que ocorriam há 10-15 anos atrás na AICSUL, que pode ser observada através da fala do gerente principal E11:

eles se encontram, saem da reunião concordando com alguma coisa,... aí viram as costas e fazem completamente diferente do que foi combinado, só pensando em seu próprio interesse.

Esta história, hoje, é considerada uma verdade, o que remete ao dizer de Morgan (1996, p. 135):

a visão representativa da cultura leva a ver que as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos.

Infelizmente, não foi observada vontade de modificar esta realidade socialmente construída, o que justifica o dizer de Cristaldo (in: GONZAGA e FISCHER, 1992, p. 28):

por todas as partes do mundo, as sociedades estão derrubando mitos, monumentos, símbolos de tiranias passadas, mas o gaúchos, em vez de avançar com a humanidade, preferem virar as costas para o futuro e relembrar o passado.

Ainda em relação à história mencionada pelos gerentes principais, e observada através da fala do gerente principal E11, também se pôde observar características típicas dos gaúchos e, mais especificamente, gaúchos de origem alemã (GONZAGA e FISCHER, 1992), que podem ser verificadas nas seguintes falas de um gerente principal descendente de alemães e de um gerente principal de origem lusa:

a arrogância, o narcisismo, eu sou mais eu,... quase todos (os curtumes) pertencem a famílias alemãs...., e o alemão é muito egocêntrico... (E13).

O setor aqui, cultura forte, muito fechada... eu sou brasileiro, mas vejo a cultura alemã como um bloco... assim... intocável. Eu tenho clientes na Alemanha, que já estão mudando este perfil, mas aqui ainda não. (E14)

Em relação à desunião do setor, outro motivo observado através das entrevistas foram as diferenças entre os curtumes “tradicionais”, “de beneficiamento” e de “wet-blue” que, segundo os gerentes principais, tem problemas e necessidades distintas. As diferenças entre estes três tipos de curtumes foi comentada na sub-categoria 4.4.1.

4.4.4 Relacionamento Interpessoal

Outra dificuldade mencionada por diversos gerentes principais, é a questão relacionada ao fator humano. Lidar com pessoas, relacionar-se com as pessoas, e unir a equipe foram dificuldades mencionadas pelos gerentes principais, como se pode observar a seguir:

Lidar com pessoas não é fácil, não é fácil. Tu trabalha com muitas camadas: pessoas de nível mais alto, mais baixo, então tudo isso dificulta o trabalho da gente.(E9)

Principalmente no setor de pessoas, porque a grande dificuldade é no relacionamento com as pessoas. É muito difícil hoje... você vê: o empregado nunca está satisfeito, você procura fazer o máximo de você e sempre tem reclamação. (E17)

Na sub-categoria 4.3.3 demonstrou-se que alguns gerentes principais consideraram a equipe como uma facilidade de suas atividades, pois confiam na sua equipe. Infere-se daí que os gerentes principais que mencionaram o relacionamento interpessoal como dificuldade possa estar ligado, principalmente, com a falta de confiança nas pessoas. No entanto, não foi possível confirmar esta questão através das entrevistas.

Observa-se que outro motivo pelo qual os gerentes principais consideram difícil lidar com pessoas possa estar relacionado ao fato de que estão centrados no produto sem, no entanto, preocuparem-se com treinamento, formação, educação. Antunes (2000), em sua pesquisa a respeito dos valores integração e envolvimento dos empregados nas indústrias gaúchas, constatou que as dificuldades das empresas que atuam nos setores mais tradicionais da indústria estão relacionadas sobretudo com a falta de treinamento e educação dos empregados. De fato, verificou-se que poucos gerentes principais admitiram oferecer treinamento, como se pode observar pela fala do gerente E9, que pretende iniciar-se neste sentido:

A gente tem que fazer cursos e tudo mais com o pessoal aqui. A maior dificuldade é a falta de qualificação das pessoas, pelo nível cultural e baixo nível de escolaridade em geral. Exige que as empresas invistam muito em treinamento. (E7)

A fala do gerente principal E7 permite constatar que o mesmo está ciente de que é necessário investir em treinamento e educação. No entanto, perguntado sobre se o curtume estava investindo no treinamento do pessoal, obteve-se o silêncio como resposta.

Acredita-se, ainda, que a dificuldade de relacionamento interpessoal também esteja relacionada à comunicação, uma vez que é ela que cria significados para as pessoas. No dizer de Vaill (in: STARKEY, 1997, p. 89): “é da forma com que os líderes falam e agem, nas preferências que expressam, em suas paixões e estados de humor, que os significados ecoam para seus membros”.

4.4.5 Empresas Familiares

Na categoria 4.3, sub-categoria 4.3.6, demonstrou-se que diversos gerentes principais consideraram a empresa familiar como um facilitador de suas atividades,

especialmente porque o controle dos principais setores era exercido por pessoas da família, gerando confiança nos gerentes principais. Este item apresenta a empresa familiar como uma dificuldade das atividades dos gerentes principais, que pode ser observada através das seguintes falas:

Aí vão entrar os filhos, que hoje não estão aqui dentro com aquela dedicação. Tem 20 anos mas não estão aqui, trabalhando...: 'bah, isto aqui é nosso, vamos tocar para a frente!' (E14)

A família, ao mesmo tempo que é uma coisa boa, é um obstáculo. Esse é um lado difícil, muito difícil... tem que saber administrar todo o nicho familiar, e não prejudicar a empresa. (E13)

O curtume do gerente principal E13 está sob administração da 3ª geração, encaminhando-se para a 4ª geração. Kets de Vries (1997) menciona que a duração média de vida de uma empresa familiar é de 24 anos – geralmente, o período de tempo em que o fundador está à frente dela. Isto não se confirma no caso dos curtumes, visto que se verificou que a maioria dos curtumes foi fundada há mais de 40 anos. O referido autor menciona ainda que o principal problema das empresas familiares é justamente que, na maior parte das vezes, os membros da família são aceitos na empresa independentemente de sua capacidade de contribuição, o que também está de acordo com as teorizações de Handy (1987) sobre este assunto. O gerente principal E13 observou que, para amenizar esta situação, foi estabelecido que o membro da família que queira trabalhar na empresa deve ter concluído algum curso de nível superior, que esteja relacionado a um setor da empresa.

O futuro a eles pertence, né! O nosso caso, que já vem a 4ª geração, que já está a ponto de administrar... vários já tem formação superior... (E13)

No entanto, Kets de Vries (1997) também menciona que os membros da família podem causar problemas financeiros, pois pode haver um desequilíbrio entre contribuição e recompensa, no sentido de que sejam recompensados de acordo com suas necessidades e não de seus desempenhos. O gerente principal E13 mencionou, a este respeito, que:

Se jogar junto, ela absorve os defeitos da família, aquelas desigualdades da família. Então, tem que ter unidade, saber engolir o sapo da diferença entre os familiares, e não ser tão personalista, tão egoísta a ponto de dizer: 'não, eu sou melhor, então eu tenho que ganhar mais'.

Por outro lado, gerentes principais de empresas familiares fundadas mais recentemente também demonstraram preocupação com esta questão, como se pode perceber pela fala a seguir:

Tem momento que tu começa a pensar... sempre tem a 2ª geração... a 1ª funda, a 2ª mantém e a 3ª afunda... (E12)

A presente categoria apresentou as principais dificuldades dos gerentes principais em relação às suas atividades, cuja síntese pode-se observar na figura 15. Isto possibilitou colher informações para identificar os significados que os gerentes principais atribuem à gerência e à liderança, como será verificado nas categorias a seguir.

Dificuldades das Atividades	Entrevistados
Concorrência	E3, E4, E6, E8, E9, E11, E12, E14, E15, E17
Políticas Governamentais	E1, E2, E4, E5, E7, E9, E12, E13, E14, E17, E18
Desunião do Setor	E3, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18
Relacionamento Interpessoal	E5, E7, E9, E12, E15, E17
Empresa Familiar	E10, E12, E13, E14, E15

Figura 15 – Síntese das Dificuldades das Atividades dos Gerentes Principais

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nas entrevistas realizadas

4.5 SIGNIFICADOS DE GERÊNCIA

A presente categoria apresenta os significados que os gerentes principais atribuem à gerência, bem como a análise dos significados obtidos à luz da Teoria.

De modo geral, verificou-se que, para os gerentes principais dos curtumes, a gerência é responsável por um determinado setor e, neste setor, tem poderes para resolver as questões que surgem; devem saber comandar / gerenciar / liderar / administrar este determinado setor; devem saber lidar com as pessoas deste setor; devem seguir o cronograma e saber o que deve ser feito. Assim, de modo geral, verificou-se que os significados atribuídos à gerência pelos gerentes principais conferem com aqueles identificados pelos autores. Isto será explicitado nas próximas páginas.

4.5.1 Estratégia

Verificou-se, anteriormente, que a gestão dos curtumes está focada no produto; que a satisfação provém do resultado da produção e a atenção ao cliente é decorrência do serviço. Neste contexto, em relação à estratégia, os gerentes principais dos curtumes entendem que o papel dos gerentes é o de executar o planejamento.

O gerente está aí para obedecer aquilo que foi planejado. Ele até pode ser criativo, mas não tem necessidade de ser, porque ele tem o manual aquele de planejamento: é só executar e seguir as normas. (E17)

A fala acima transcrita permite constatar, novamente, as idéias de Handy (1987), onde a cultura está voltada em torno da definição da função ou do trabalho a ser realizado, e que tudo pode ser analisado de forma racional. A fala do gerente principal E17 também confirma Bennis (1996) e Hickman (1991), que dizem que o gerente, em relação à estratégia, deve saber como fazer a tarefa, através da utilização de métodos, pois o gerente possui um pensamento sequencial, lógico. Da mesma forma, executar somente o que foi planejado também permite manter o funcionamento do sistema vigente, o que confirma Kotter (1998) e Kets de Vries (1997), que dizem que o gerente procura manter as mudanças sob controle, ou seja, procura estabilidade.

Também se verificou que os gerentes principais entendem que o gerente é aquele que sabe o que tem de ser feito e procura resolver problemas, confirmando os postulados de Nanus (2000) e Hickman (1991), que verificaram ser o gerente aquele que se preocupa em executar o planejado, em seguir o “manual” e, por isso, identifica problemas e procura soluções a fim de que nada interfira no planejado.

Todo mundo sabe que no momento que a coisa está lá, tem que ser feita. Nós colocamos em prática para que todo mundo esteja alerta, para que as coisas não empaquem. (E3)

Para Hickman (1991), toda organização deve conciliar estratégia e cultura. Para o autor, a gerência procura perpetuar culturas já existentes, dificultando mudanças. Neste sentido, considerando que a cultura dos curtumes é muito forte, os gerentes deveriam dar uma ênfase maior à estratégia, a fim de desenvolver estratégias que permitam acompanhar as mudanças. O aspecto cultural em relação ao significado de gerência será verificado a seguir.

4.5.2 Cultura

Verificou-se, inicialmente, que a indústria curtidora gaúcha é setor extremamente tradicional no estado e que, devido ao fato dos curtumes pertencerem, em sua maioria, a empresas familiares cujos donos são de origem alemã ou italiana, possuem uma cultura muito forte. Os curtumes são formalmente organizados, e a realização dos objetivos se dá pela hierarquia e estrutura de autoridade.

Através das respostas obtidas, para os gerentes principais dos curtumes o gerente é o responsável pelo seu setor e, por isto, deve coordenar e comandar as pessoas deste setor, atuando com controle.

O gerente deve saber trabalhar em equipe. Se não, gera desobediência, desrespeito e desta forma os objetivos não são alcançados. (E7)

O gerente tem que ter um domínio... não digo domínio... mas uma ascensão sobre as pessoas que estão em volta dele. É uma questão de comandar este trabalho, a parte de comando... assim: todo navio tem seu capitão. Precisa disso... que vai te dizer os rumos: vai fazer isso, vai fazer coisa e tal, ditar as coisas. (E11)

As falas acima confirmam Bennis (1996), Hickman (1991), Kets de Vries (1997), Morgan (1996) e Kotter (1998), que dizem que o gerente age com rigor para que

objetivos sejam alcançados e, neste sentido, usando sua autoridade para interagir com as pessoas e obter a cooperação desejada. Os mesmos autores também afirmam que o gerente entende que a renovação da cultura se dá pela dispensa de pessoas, pois o gerente acredita que as pessoas possuem capacidade limitada para mudar e desenvolver-se. Isto pôde ser observado em relação aos gerentes principais dos curtumes, conforme a fala a seguir:

A gente tinha todo um pessoal de chefia, e eles não conseguiam tirar metragem, não conseguiam produzir... Depois de 3, 4 reuniões eu disse: 'chega!'. Peguei 2 (pessoas) e dei férias. Chamei outros dois e disse: 'enquanto teu chefe está de férias, tu vai ser o chefe'. Quando voltavam das férias: 'estão demitidos'. Quer dizer: fiz reuniões... não resolveu... então vamos para a prática. (E12)

4.5.3 Política

Cultura e política estão relacionadas, uma vez que a primeira verifica os aspectos que definem a organização e a segunda demonstra a forma pela qual os interesses são conduzidos na organização (MOTTA, 1999). Neste sentido, verificou-se que os curtumes são organizações formalmente estruturadas, que os gerentes principais dos curtumes entendem que os gerentes devem comandar as pessoas em um determinado setor, e que o desempenho das pessoas é avaliado conforme suas realizações, ou seja, a tarefa, e, se isto não for realizado corretamente, dispensam as pessoas. Assim, em relação à questão política, revela-se ser necessário, ainda, identificar significados relacionados à forma de solução dos conflitos e a utilização das informações.

Para Hickman (1991) e Motta (1999), o gerente soluciona conflitos através da negociação e formas participativas de gestão, a fim de valorizar interesses coincidentes. Para os gerentes principais dos curtumes, os interesses coincidentes são sempre relacionados ao produto, visto que se verificou, inicialmente, que a gestão está centralizada no produto. A confirmação disto pode ser percebida pela fala do gerente principal:

Tu tem que conquistar eles, trabalhar junto com eles, escutar as opiniões deles, sugestões deles... para ter um almoço melhor, guarda-pó pra não sujar a roupa deles... porque aí a gente vai tendo um padrão melhor. (E12)

Em relação ao uso das informações, verifica-se que, para os gerentes principais, o gerente deve ter apenas a informação necessária para que os objetivos sejam alcançados, o que confirma Morgan (1996), quando diz que o gerente pode obter poder pelo acesso às informações.

O gerente tem que saber como fazer uso das informações disponibilizadas para ele, dentro do seu setor, dentro da produção... tem que saber re-passar isto para o chão de fábrica. (E1)

A fala a seguir também demonstra que os gerentes principais dos curtumes fazem uso de informações, porém só disponibilizam às pessoas aquelas necessárias para a realização dos objetivos:

Nós trabalhamos realmente em grupo. Claro que depende muito de mim, do que eu trago de fora,... mas só tomamos decisões em cima de informações. (E3)

4.5.4 Comportamentos e Atitudes

A presente sub-categoria analisa atitudes, comportamentos e habilidades individuais, a motivação, o relacionamento grupal e a forma de comunicação, detalhados de acordo com as respostas obtidas pelos gerentes principais, a respeito dos significados de gerência.

Em relação às habilidades, verificou-se que os gerentes principais dos curtumes entendem que os gerentes devem estar preparados para a sua função, embora não tenham mencionado que isto se dá através de treinamento. De fato, observou-se, inicialmente, que os gerentes principais dos curtumes não dão importância ao treinamento.

Para executar sua tarefa, o gerente precisa saber, precisa se dominar completamente... ele precisa saber dar exemplos. (E6)

Excetuando-se a questão da falta de treinamento, a fala acima confirma a idéia de Kets de Vries (1997) e Hickman (1991), onde o gerente deve ter conhecimento para fazer as coisas de forma certa, e que isso só é possível através de planos de ação que especifiquem atitudes, para que então sejam disponibilizados treinamentos adequados.

Para os gerentes principais dos curtumes, o gerente motiva através de incentivos financeiros, o que confirma a idéia de Hickman (1991), quando diz que o gerente foca a questão financeira dos funcionários através de compensação apropriada, ou seja, um bom salário pelo trabalho bem feito. Também confirma-se um dos resultados obtidos na pesquisa realizada por Antunes (2000), nas indústrias gaúchas, de que as pessoas precisam de motivação e incentivo. Isto pode ser observado na fala a seguir:

Damos cursos para eles... e isso vai motivando eles. Mas é uma coisa que vem de baixo, sabe. Então a gente tem que falar em dinheiro. (E12)

Os gerentes principais dos curtumes entendem que o significado de gerência, em relação ao trabalho do gerente, é estruturado e analítico, como pode ser verificado na fala a seguir:

O gerente é enraizado... fixado em umas coisas matemáticas... um gerenciador de dados. (E16)

Estas idéias conferem com as de Bennis (1996), que diz que o gerente possui uma visão micro-econômica, voltada para resultados financeiros de curto prazo, bem como as idéias de Hickman (1991), que compara o trabalho do gerente com a ciência: precisa, racional e quantitativa.

Finalizando, verificou-se que todos os gerentes principais dos curtumes identificaram significados de gerência compatíveis com o referencial teórico, exceto um (E18).

O gerente principal E18 não possui gerentes, e, por este motivo, ao dar o significado de gerência, referiu-se a alguém que esteja sob sua própria supervisão, como se pode observar pela transcrição de sua fala a seguir:

O gerente só faz o que é mandado. (E18)

A presente categoria apresentou os significados de gerência identificados pelos gerentes principais dos curtumes. A síntese dos significados de gerência para os gerentes principais dos curtumes pode ser observada na figura 16. Na próxima categoria serão apresentados os significados de liderança para os gerentes principais dos curtumes.

Significados de Gerência	Entrevistados
Possui visão geral da empresa	E1, E6, E15
Sabe o que deve ser feito	E3, E6, E11, E12
Tem poder para resolver problemas em um determinado setor	E2, E3, E6, E8, E11, E13, E14, E15
Segue o cronograma	E3, E5, E9, E12, E16, E17
Deve administrar/comandar/gerenciar um determinado setor	E1, E4, E6, E9, E11, E16
Controla e coordena as pessoas de um determinado setor	E4, E6, E7, E10, E11
Obedece ordens	E3, E9, E15, E17, E18

Figura 16 – Síntese dos Significados de Gerência para os Gerentes Principais

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nas entrevistas realizadas

4.6 SIGNIFICADOS DE LIDERANÇA

Esta categoria apresenta os significados de liderança para os gerentes principais dos curtumes, analisados em relação à estratégia, cultura e política, em relação a atitudes e comportamentos do líder, bem como em relação às características pessoais do líder, cotejados com o referencial teórico.

4.6.1 Estratégia

Nas próximas páginas serão analisados os significados que os gerentes principais dos curtumes atribuem à liderança, em relação à estratégia.

Para os gerentes principais dos curtumes, o líder possui visões globais abrangentes, traça estratégias amplas, de longo prazo, como se observa na fala transcrita a seguir:

Estamos redefinindo aonde queremos chegar. Não é um trabalho fácil, e é de longo prazo. (E10)

A fala do gerente principal E10 permite confirmar as idéias de Kets de Vries (1997), Hickman (1991) e Drucker (1999), nas quais o líder reconhece a importância da definição do negócio, filosofia e valores, para criar mudanças através de estratégias impetuosas, como novos negócios e redefinição de mercados. Neste sentido, os gerentes principais dos curtumes entendem que o líder é aquele que procura ser criativo, busca novidades, como se observa a seguir:

O líder sempre faz algo mais, ele enxerga, ele busca soluções novas, ele cria... (E18)

A fala acima confirma Bennis (1996), que diz que o líder é aquele que tem perspectiva de futuro, ansiando por inventar algo, por ser original. Neste contexto, também se pode observar as idéias de Hickman (1991) e de Nanus (2000), que dizem que o líder é aquele que correlaciona as coisas que ocorrem em sua volta a fim de compreender implicações organizacionais, ou seja, relaciona-se com o ambiente externo a fim de reformular o que está acontecendo dentro da organização. Isto pode ser confirmado pela fala a seguir:

Tem que estar atento às realidades, às coisas que surgem, às novas técnicas... às pessoas que aparecem ao redor da gente... (E3)

As teorizações de Hickman (1991) e de Motta (1999), de que o líder vê o concorrente como possível parceiro, a fim de estabelecer alianças estratégicas ou vantagens cooperativas, só pôde ser verificada na fala de um gerente principal, que se entende ser necessário transcrever:

Eles (a fábrica de calçados) conseguem um pedido apertado: para eu poder fechar vocês precisam baixar 10 centavos. É possível? É. Aí tu cativa, sabe, cria parceria. Ou então: se eu comprar tal máquina, ela vai me dar um ganho de 3%. Aí eles (a fábrica de calçados) compram a máquina e eu faço o beneficiamento. Isso é ser parceiro. Assim como quando baixa nossa produção: tu pode dizer para eles que baixou a produção, e eles tiram de outro lugar para eu fazer. (E12)

Para os gerentes principais dos curtumes, o líder preocupa-se em saber e explicar porque determinada ação deve ser realizada, o que pode ser verificado na fala a seguir:

Precisa de muito diálogo... saber se dirigir àquelas pessoas que vão realizar as tarefas. Não é porque eu quero que você faça, que tem que ser feito. Nós

temos que fazer porque isso vai fazer bem para você, para nós, e para a empresa. (E17)

Esta fala é confirmada por Hickman (1991), que afirma que o líder preocupa-se com motivos, em porque fazer determinada tarefa, a fim de compreender o que está por trás desta ação. A fala de E17 também confirma as idéias de Bennis e Nanus (1988), de que só é possível compartilhar a visão através de diálogo, ou seja, comunicação.

4.6.2 Cultura

A cultura permite verificar as características que definem a identidade da organização. As organizações, hoje, são as principais unidades da nossa era, cada uma com sua cultura. A cultura transmite estabilidade, e influencia o estilo de pensar e a tomada de decisões. Conforme se verificou anteriormente, os curtumes possuem uma cultura muito forte, estão formalmente organizados e a autoridade depende da estrutura hierárquica. Entende-se ser necessário retomar esta contextualização para entender os significados que os gerentes principais atribuem à liderança.

Verificou-se que, para os gerentes principais dos curtumes, o líder sabe trabalhar em equipe, delegando tarefas e delegando poderes:

Quem está comandando 164 pessoas, evidentemente que não comanda pessoalmente. Então tenho uma equipe de colaboradores que o faz com muita certeza do que está fazendo.... A minha função é justamente coordenar para que eles tenham suas metas, objetivos, claros e definidos, dentro de um programa participativo para ajudar a empresa... (E2)

A fala do gerente principal E2 vai ao encontro das teorizações de Kets de Vries (1997), que diz que o líder deve saber delegar poderes. Kotter (1998), por sua vez, diz que o líder deve ter objetivos claros e capacidade de trabalhar em equipe. Neste sentido, Hickman (1991) afirma que o principal é a influência que o líder possa ter para manter as prioridades da organização.

E isso a gente trabalha sempre, é uma filosofia que sempre tivemos dentro da empresa... ir trabalhando, dar preferência para as famílias que trabalham aqui com a gente, preparando elas, qualificando elas, investindo nelas,.. (E13)

A fala do gerente E13 permite verificar outra característica do líder, que é a de acreditar que as pessoas podem mudar, o que confirma Morgan (1996) e Kotter (1998), quando dizem que o líder prefere preservar as pessoas pois acredita que elas modificam-se a partir do desenvolvimento de suas habilidades.

4.6.3 Política

A sub-categoria a seguir analisa os significados que os gerentes principais dos curtumes atribuem à liderança em relação aos aspectos políticos da organização.

A questão da influência que o líder deve ter para manter as prioridades da organização exige que as pessoas sejam motivadas ou, mais especificamente, que o líder inspire as pessoas para que desenvolvam suas próprias habilidades, de acordo com Hickman (1991), Kets de Vries (1997) e Kotter (1998). Esta idéia somente foi confirmada com o gerente principal E16, como se verifica a seguir:

Eu tenho que procurar desenvolver as lideranças em todos os níveis, desde o nível mais baixo, porque ninguém motiva ninguém. Agora, eu posso despertar uma necessidade, uma curiosidade... e tu te motiva, e vai fazer! (E16)

Os gerentes principais dos curtumes entendem, em relação à questão do poder, que o líder utiliza a relação de poder de forma positiva, como se verifica pela fala a seguir:

Nós somos responsáveis por estas pessoas, porque nós estamos comandando. (E16)

Isto confirma Morgan (1996), que diz que o líder tem habilidade de usar o seu poder para gerar bom relacionamento; bem como a idéia de Nanus (2000) e Hickman (1991), que dizem que o líder assume o controle das pessoas, no sentido de usar o seu poder para melhorar as relações de trabalho. Isto também pode ser observado na fala a seguir:

A gente convive com os empregados. E isso dá oportunidade ao empregado, quando tem alguma coisa: tem confiança em dizer e falar o que ele vê, que ele acha que está certo ou errado. (E8)

Para os gerentes principais dos curtumes, o líder estimula o diálogo, procura saber o que cada um pensa, como pode ser observado a seguir:

Semana passada, fui para São Paulo com o técnico e um da área comercial. Certamente, são 3 percepções diferentes da reunião, e que depois vamos sentar e discutir. Certamente, o técnico não enxergou o que eu enxerguei, e nem eu enxerguei o que ele enxergou. Então, tu consegue ver o que é verdadeiro. (E16)

Esta fala é confirmada por Bennis (1996) e Nanus (2000), que dizem que o líder relaciona-se habilmente com gerentes e colaboradores, bem como estimula discordâncias e diálogos reflexivos.

Os gerentes principais dos curtumes também entendem que o líder é o responsável por estimular também a participação, como se verifica na fala a seguir:

As pessoas. Isto é o que faz a diferença. Aí tu tem que conquistar eles, para eles não serem teus empregados, mas colaboradores, e que tu possa escutar eles, as opiniões deles, sugestões, melhorar para eles... (E12)

A fala acima confirma as idéias de Hickman (1991) e Motta (1999), que dizem que o líder utiliza a participação como forma de integrar recursos e gerar maior autonomia de gestão.

Ainda em relação à questão política, alguns gerentes principais entendem que o líder deve disponibilizar informações para as pessoas, conforme a fala:

Acho que eles podem ter uma visão geral da empresa, toda a posição da empresa, todos estes números. (E1)

Verifica-se que a fala acima remete à idéia de Motta (1999), de que informações transparentes devem ser disponibilizadas para todos, na organização.

Os gerentes principais dos curtumes entendem, ainda, que o líder é aquele que proporciona oportunidade de igualdade para todos, conforme se verifica na fala a seguir:

Em momento nenhum a gente usa o cargo, a posição de dono. A gente está dentro da empresa, convive com os empregados, não tem diferença: todo mundo é igual. Tem que deixar o 'eu' sempre de lado. É sempre nós. (E8)

A fala acima confirma as idéias de Hickman (1991), de que o líder busca a igualdade para as pessoas e procura distribuir o poder para as pessoas e grupos. Esta fala, no entanto, demonstra o pensamento dos gerentes principais a respeito do

significado de líder, uma vez que já se verificou que o poder está centralizado no topo. A transcrição da fala a seguir permite confirmar esta questão:

Todos são importantes. Cada um tem sua importância, no seu lugar. (E13)

4.6.4 Comportamentos e Atitudes

Esta sub-categoria analisa os significados que os gerentes principais dos curtumes atribuem à liderança, em relação a atitudes e comportamentos.

Os gerentes principais dos curtumes entendem que o líder procura criar ou perpetuar uma cultura de gestão das pessoas, motivando as pessoas, como se observa a seguir:

Todo mundo vai participar: dos méritos, dos resultados, da eficiência... (E10)

Esta fala demonstra a visão de Hickman (1991) e Nanus (2000), que entendem que o líder valoriza a compensação, mas oferece satisfação em termos de oportunidades, desafios e crescimento, o que também se pode verificar na fala a seguir:

Fizemos um trabalho com o pessoal aqui dentro. Teve um rapaz, que trabalha na pintura, que escreveu: 'eu olho para o vácuo (máquina que seca o couro)... que coisa mais linda!' Como tu vai saber que ele gostaria de trabalhar no vácuo? Então tem que enxergar isto. Tu tem que ajudar eles a mudarem. E para isso a gente tem que escutar. (E16)

Os gerentes principais dos curtumes também entendem que o líder é aquele que dialoga com as pessoas, comunica-se com as pessoas.

Dar uma falada com o chefe do setor, até para valorizar as pessoas encarregadas, porque eles sempre gostam... então se chega, bate um papo, mesmo que seja informal,... como está a produção, o pessoal que saiu do outro turno deixou tudo em dia, em condições... (E17)

Tu tens que prestar muita atenção, porque eles também te observam muito. Chegar e não cumprimentar alguém é porque tem problema, sabe. A chefia é muito de apertar a mão... (E12)

As falas acima permitem confirmar Bennis (1996), Kotter (1998), Nanus (2000) e Pitassi e Leitão (2002), que afirmam que o líder conversa informalmente, e que a

comunicação, quando em duas vias, ou seja, ouvir e ser ouvido, permite uma melhoria no desempenho das pessoas.

Em relação à formação e conhecimento, apenas um gerente principal entende que o líder é responsável por estimular e inspirar as pessoas a buscarem o auto-desenvolvimento, como se verifica na fala a seguir:

Tem que olhar tudo isso, e mais à frente. Não basta tu sentar e... está tudo bonito.... Até quando vai ficar bonito? Aumenta nosso compromisso, nossa responsabilidade... porque eles devem estar preparados para fazer o mais difícil, porque as coisas estão cada vez mais difíceis. (E16)

Os gerentes principais dos curtumes também entendem que o líder busca idéias através da participação e do envolvimento, como se verifica a seguir:

A gente vai contando histórias para eles... eu gosto de falar.. porque eu crio uma motivação. Então se faz o brainstorming, tempestade de idéias, que o pessoal no interior chama de 'toró de parpíte'. Quer dizer, é a sugestão do pessoal que faz crescer. (E12)

Esta fala confirma Bennis (1996), que diz que o líder, através de seus relacionamentos, busca idéias pois sabe que elas podem representar possibilidades infinitas.

4.6.5 Características Pessoais do Líder

Para os gerentes principais dos curtumes, os significados de liderança em relação às características pessoais do líder conferem com aquelas presentes no referencial teórico, dos quais selecionamos alguns: honestidade, correção, persistência, responsabilidade, possuir iniciativa, ser criativo, motivação, comprometimento, retidão de comportamento, dinamismo, disposição e prazer de trabalhar.

Além disso, alguns gerentes principais observaram que o líder deve possuir experiência de vida e conhecimento, conforme se observa a seguir:

Também sou deficiente;... procuro me instruir mais,... ninguém é perfeito.(E13)

Esses dias, estive aí um gerente de banco e, querendo agradar, ele disse: 'Quantos anos estás no curtume?' 44 anos. 'Então tu sabe tudo de curtume,

não é?’ Eu disse: cada vez menos.. Porque a visão e as coisas evoluem... é muito dinâmico. (E8)

A fala acima confirma as idéias de Kets de Vries (1997), Bennis (1996), Gardner (1996) e Nanus (2000), que afirmam que o líder possui conhecimento das tarefas relevantes e que está sempre em busca de mais conhecimento. Os autores também afirmam que o líder não tem medo de fracassar, e que aprende com os próprios erros, como se observa na fala a seguir:

Às vezes, a gente toma a decisão errada. Mas a dinâmica das coisas hoje, são rápidas. Daí tem que aprender. (E8)

Claro, a gente faz coisa errada, mas acho que é mais acerto do que erro. (E14)

Os gerentes principais também mencionaram que o líder deve ter tempo para refletir, confiar na intuição e ser humilde, características que estão de acordo com Bennis (1996), Gardner (1996) e Nanus (2000).

A presente categoria apresentou os significados que os gerentes principais atribuem à liderança, em relação à estratégia, cultura, política, comportamentos e atitudes e características pessoais do líder. A síntese dos significados de liderança para os gerentes principais dos curtumes encontra-se na figura 17 a seguir.

Significados de Liderança	Entrevistados
Possui visão geral da empresa e mercado	E1, E5, E9, E15
É visionário, empreendedor, busca coisas novas, cria, está atento para novas oportunidades	E2, E3, E8, E10, E13, E14, E16, E18
Busca parcerias	E12
Diálogo, comunicação, participação	E3, E6, E8, E10, E11, E12, E16, E17
Trabalha em equipe, delega responsabilidades	E1, E2, E3, E7, E8, E10, E12, E13, E14, E16
É responsável pela motivação das pessoas	E2, E10, E12, E13, E16
Disponibiliza informações para as pessoas	E1, E2, E3, E8, E12, E13, E15, E16, E17
Tem conhecimento técnico, experiência	E3, E5, E6, E7, E10, E11, E16, E17
Procura aprender, instruir-se sempre mais	E3, E8, E10, E12, E13, E16, E18
Responsável por tomar as decisões	E1, E3, E6, E8, E9, E10, E13, E14, E17, E18
Erra, mas aprende com os erros	E8, E9, E10, E14, E16, E17
Dinâmico, honesto, sério, trabalhador, tem personalidade, coerente, possui energia, tem carisma, é humilde, persistência, responsabilidade, é rigoroso, exigente, enérgico, é apaixonado pelo que faz, tem fibra, tem vontade, disposição	E1, E2, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18
Confia na intuição, tem sorte, tira tempo para refletir	E2, E3, E14, E16
Responsável pelo controle	E1, E3; E9; E12; E17; E18

Figura 17 – Síntese dos Significados de Liderança para os Gerentes Principais

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nas entrevistas realizadas

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se, inicialmente, que a indústria curtidora é setor tradicional do estado, composta por empresas familiares cujos donos, fundadores ou descendentes dos fundadores são de origem predominantemente alemã ou italiana. Os curtumes gaúchos estão formalmente organizados, com estrutura hierárquica de autoridade, onde o poder está centralizado no topo. Em relação à estratégia, os curtumes gaúchos estão focados no produto, a satisfação social é o resultado da produção, e a atenção ao cliente é decorrente do serviço prestado. Em relação à tecnologia, o produto determina o processo produtivo, e qualidade significa atender à especificação técnica do produto.

Constatou-se, também, que 63% dos curtumes estão localizados no Vale do Sinos, região reconhecidamente voltada à exportação. Os curtumes gaúchos produzem seus artigos para o mercado interno, abastecendo principalmente a indústria calçadista, e também para o mercado externo, sendo responsáveis por 33,42% das exportações brasileiras, em valores monetários. Os dados revelaram que a indústria curtidora, no intuito de flexibilizar a produção para enfrentar a concorrência internacional de países com melhores condições de competitividade, vem procurando adotar inovações tecnológicas, apesar das dificuldades de acesso e para investimentos neste sentido.

Através das entrevistas, observou-se que os gerentes principais dos curtumes classificam suas indústrias em três tipos: curtumes “de wet-blue”, que processam o couro somente até o primeiro estágio; “tradicionais”, que processam o couro a partir do estágio inicial da matéria-prima até o estágio final, deixando-o pronto para a comercialização; e os “beneficiadores”, que recebem o couro das indústrias de calçados ou adquirem o couro dos curtumes de “wet-blue”, para processá-lo até o estágio final. Atualmente, este último é o tipo de curtume predominante no estado.

Constatou-se que os gerentes principais atuam na supervisão geral dos curtumes e são os responsáveis operacionais por algum setor específico; ou então, atuam somente em algum setor específico. Em geral, o setor específico é o da produção, o que se justifica pelo fato da maior parte dos gerentes principais dos curtumes possuírem formação técnica pela Escola de Curtimento de Estância Velha. Da mesma forma, verificou-se que, dentre as facilidades das atividades do dia a dia dos gerentes principais dos curtumes, está o conhecimento técnico. Além disso, as modernas tecnologias foram apontadas pelos gerentes principais como facilidades, permitindo-se perceber, novamente, a relação existente com as suas atividades do dia a dia.

Dentre facilidades e dificuldades apontadas, constatou-se que o trabalho em equipe e a empresa familiar são percebidos de forma diferente pelos gerentes principais dos curtumes. A família, quando apontada como facilidade para os gerentes principais, esteve relacionada à confiança quanto à questão de estrutura, comando e controle. Em contrapartida, a família foi considerada como dificuldade especialmente quando relacionada ao futuro da empresa. O trabalho em equipe, enquanto facilidade para os gerentes principais, derivou da existência de confiança mútua entre gerente principal e colaborador. Por outro lado, quando apontado como dificuldade, demonstrou ser resultante de entraves no relacionamento interpessoal.

Ainda em relação às dificuldades apontadas pelos gerentes principais dos curtumes, verificou-se que a concorrência e a desunião do setor foram apontados como fatores de extrema importância, demonstrando uma individualidade muito grande entre os curtumes. O concorrente é visto pelos gerentes principais dos curtumes como inimigo, onde cada curtume concentra-se num concorrente individual. De acordo com os entrevistados, a desunião do setor tem como motivo

um forte aspecto cultural, o de que cada curtume busca seu próprio interesse pessoal.

A desunião do setor é um ponto controverso, pois envolve um aspecto cultural muito forte. As entidades de classe não foram objeto deste estudo, portanto, em relação a esta questão, acredita-se que a união do setor deva ocorrer a partir da entrada de uma nova geração na direção dos curtumes, desde que possuidores de uma mentalidade diferente: a de que é possível buscar alianças e formas de cooperação entre os curtumes.

De modo geral, os gerentes principais dos curtumes identificaram o gerente como sendo o responsável por um determinado setor, e neste setor os gerentes tem poderes para resolver pequenas questões que surgem; devem saber comandar/gerenciar/ liderar/ administrar este determinado setor, bem como saber lidar com as pessoas; devem seguir o cronograma e saber o que deve ser feito. As características do gerente identificadas pelos gerentes principais são compatíveis com o referencial teórico.

Observou-se que os gerentes principais dos curtumes demonstraram não dar grande importância para a atividade dos demais gerentes, o que pode estar relacionado a dois aspectos: o primeiro é o fato dos curtumes, de modo geral, não possuírem um cargo formal de gerente para qualquer setor. O segundo aspecto retoma a questão, já comentada, de que o setor de produção é o mais importante do curtume, e devido à formação predominantemente técnica dos gerentes principais, em geral serem eles próprios os responsáveis por este setor. Neste sentido, quando entrevistados a respeito de gerência, podem ter se referido a um supervisor.

A liderança, para os gerentes principais dos curtumes, é entendida de diferentes formas: a maioria dos gerentes principais percebem a liderança como um mix de gerência e de liderança, ou seja, envolver-se em situações cotidianas da empresa, característica do gerente, bem como ser responsável por motivar as pessoas, buscar novas idéias, promover a participação, características do líder. Por outro lado, diversos gerentes principais dos curtumes percebem o significado de liderança tal como aparece na bibliografia, ou seja, possuir visões globais e abrangentes; utilizar a mudança para reformular o que acontece dentro e fora da organização, traçando

estratégias amplas; confiar nas pessoas, delegando responsabilidades; desenvolver e inspirar as pessoas, acreditando no seu potencial (HICKMAN, 1991; BENNIS, 1996; KETS DE VRIES, 1997; KOTTER, 1998; NANUS, 2000).

A questão da percepção a respeito de liderança, no entanto, permitiu com que se constatasse que os gerentes principais dos curtumes fizeram distinção entre o líder ideal e o líder real: em determinados momentos mencionaram como o líder deveria ser ou agir, enquanto que em outros momentos referiram-se ao modo como eles próprios agem.

O aspecto acima mencionado pode ser exemplificado. Um gerente principal atendeu esta pesquisadora em sua sala envidraçada, localizada no mezanino do setor de produção, de onde se avistava o trabalho sendo realizado. Este gerente principal explicava que não exercia controle pois delegava as tarefas para a chefia. No entanto, pôde-se observar que os olhos deste gerente principal, durante todo o período da entrevista, estiveram voltados para o que ocorria na produção.

Outro exemplo que entende-se ser importante mencionar: um gerente principal, durante toda a entrevista, enfatizou o baixo nível cultural dos empregados, a falta de qualificação do pessoal e a necessidade de melhorias neste sentido. Diante da intervenção desta pesquisadora, perguntando se ele estaria proporcionando treinamento e educação para seus funcionários, recebeu o silêncio como resposta, o que se tornou constrangedor.

Contextualizado o ambiente onde a gerência e a liderança são exercidas, e verificadas as atividades, facilidades e dificuldades das atividades diárias dos gerentes principais dos curtumes, bem como suas percepções a respeito de gerência e de liderança, conclui-se, de acordo com o referencial teórico contemplado nesta pesquisa, que os gerentes principais dos curtumes atuam como gerentes. Neste sentido, se analisados de acordo com as idéias de Rowe (2002), os gerentes principais dos curtumes gaúchos atuam como líderes gerenciais, que envolvem-se em situações e contextos cotidianos do dia a dia, são conservadores e reguladores do status quo, metas surgem da necessidade, preocupam-se com áreas funcionais de responsabilidade, são especialistas na sua área, influenciam os atos e as

decisões das pessoas com as quais trabalham, e garantem o cumprimento de procedimentos de operação.

Rowe (2002) constatou que organizações gerenciadas por líderes gerenciais não criam valor, ou então que perdem valor a longo prazo. Neste sentido, verificou-se que os gerentes principais dos curtumes atuam como gerentes, mas que percebem o significado de liderança como tal, verifica-se a necessidade de que os mesmos coloquem seus discursos a respeito de liderança, em prática.

Assim, sugere-se que os gerentes principais mudem o foco em relação à produção, que hoje é a realização da tarefa, ou seja, atender a especificação técnica. É preciso que os gerentes principais entendam que o produto é parte de um negócio, e que a atenção ao cliente é a base deste negócio. Neste sentido, sugere-se que, por um lado, busquem um contato mais pessoal com os clientes, e uma participação mais intensiva em feiras, e, por outro, que procurem ampliar a delegação de tarefas e de responsabilidades para outros níveis gerenciais.

Além disso, verificou-se que, na ânsia de reduzir custos, e apesar das dificuldades de investimento em novas tecnologias, inúmeras inovações tecnológicas tem sido feitas nos curtumes. No entanto, estas inovações não tem gerado o resultado desejado devido à falta de capacidade das pessoas em utilizá-las. Em vista disto, sugere-se que melhorias organizacionais sejam implantadas, iniciando por ações simples, embora fundamentais, como o incentivo ao estudo e o treinamento dos funcionários. Também entende-se ser necessário implantar uma política de incentivos, de forma a motivar as pessoas quanto à participação e colaboração, uma vez que este aspecto foi observado em apenas dois curtumes.

A busca da qualidade é essencial, tanto para reduzir custos, em função do tipo de indústria em que atuam, como para aumentar a competitividade, já que a maioria dos curtumes está voltada à exportação. Novamente, constata-se a necessidade de treinamento e de educação para as pessoas.

Neste contexto, ao constatar-se que os gerentes principais dos curtumes atuam como gerentes, e ainda que compreendam os significados de gerência e de liderança de acordo com os autores referidos na teoria, permite concluir-se que,

diante das mudanças inevitáveis enfrentadas atualmente, é preciso priorizar o capital humano, acreditando no potencial das pessoas e ajudando-as a desenvolverem-se.

Esta pesquisa limitou-se a identificar e analisar os significados de gerência e de liderança para os gerentes principais dos curtumes, conforme as percepções deles próprios. Assim, de forma a complementar esta pesquisa, sugere-se que futuras pesquisas focalizem a visão que os liderados possuem em relação aos gerentes principais dos curtumes.

Sugere-se também futuras pesquisas comparativas entre a indústria calçadista e a indústria curtidora gaúcha, considerando-se que são ambas tradicionais, com vistas a comparar e compreender as formas de atuação das lideranças destes setores.

Por fim, sugere-se ainda futuras pesquisas em relação às entidades de classe da indústria curtidora, a fim de compreender a questão da desunião do setor.

REFERÊNCIAS

ACI-NH – Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo. **Listagem dos Curtumes do Rio Grande do Sul**. Novo Hamburgo: Departamento de Estatísticas, março de 2002.

AKTOUF, Omar. O Simbolismo e a Cultura de Empresa: Dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. (coord.) **O Indivíduo na Organização**: Dimensões Esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. v.II.

ALBERTIN, Alberto Luiz. Valor Estratégico dos Projetos de Tecnologia de Informação. **RAE**. São Paulo, v.41, n.3., p.42-50, jul./set., 2001.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus, 1992.

ANTUNES, Elaine di Diego. **Atitudes Gerenciais Quanto à Participação dos Trabalhadores na Gestão da Qualidade**.1994. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 1994.

ANTUNES, Elaine di Diego. A Descoberta da Importância dos Valores Integração e Envolvimento dos Empregados Versus a Práxis nas Indústrias Gaúchas. **Encontro Anual da ANPAD**, Florianópolis, 2000.

BENNIS, Warren. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren; BIEDERMAN, P. **Os Gênios da Organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes** – Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

CLEGG, Stewart. O Poder, Linguagem e Ação nas Organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v.I.

COURO – Made in Brazil. Brasília: Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil, 2002.

COVEY, Stephen. Pessoas e Princípios contra a Recessão. **Revista Management**, São Paulo: HSM do Brasil, n.30, p.30, jan./fev., 2002.

DRUCKER, Peter. The Coming of the new Organization. **Harvard Business Review**, Boston, 1988.

_____. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. **Tecnologia, Gerência e Sociedade**. 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1971.

ENRIQUEZ, Eugène. Como Estudar as Organizações Locais. In: FISCHER, Tânia. **Gestão Contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: EDIPE, 1967.

FEYEREISEN, Pierre; DE LANNOY, Jacques Dominique. Linguagem do Corpo, Gestualidade e Comunicação. In: Chanlat, Jean-François (coord.). **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. v.II.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. e associados. **Organizando para Competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GARDNER, Howard. **Mentes que lideram: uma anatomia da liderança**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDSMITH, Marshall et al. Incubadoras de Líderes. **HSM Management**, São Paulo, AF Comunicações, n.26, p. 86 (80-86), maio/jun., 2001.

GUIA Brasileiro do Couro. Estância Velha: ABQTIC, 2001.

_____. Estância Velha. ABQTIC, 2002.

GONZAGA, Sergius; FISCHER, Luís Augusto (coord.). **Nós, os Gaúchos**. Porto Alegre: Editora da Universidade-UFRGS, 1992.

HANDY, Charles. **Deuses da Administração**. São Paulo: Saraiva, 1994.

HATCH, Mary Jo. **Organization Theory**. Londres: Oxford, 1977.

HICKMAN, Craig R. **Mente de Administrador Alma de Líder**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

HOINACKI, Eugênio. **Peles e Couros**. Porto Alegre: SENAI-RS, 1989.

COMO transformar crise em oportunidade. **HSM Management**. São Paulo, HSM do Brasil, n.30, p. 69, jan./fev., 2002.

BRASIL depende de abatimentos para ser produtor mundial de couros. **Jornal NH**. Novo Hamburgo, Grupo Sinos, p.3, 22.04.2002.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na Empresa** – Como o Comportamento dos Líderes Afeta a Cultura Interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KOLB, David A. A Gestão e o Processo de Aprendizagem. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1997. Parte III.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes**. São Paulo: Campus, 1998.

LAPIERRE, Laurent. Interioridade, Gestão e Organização da Realidade Psíquica Como Fundamento da Gestão. In: Chanlat, Jean-François (coord.). **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. v.II.

LEITE, Luiz Augusto Costa; BERNHOEFT, Rosa. De coadjuvante a ator principal. **Revista T & D**. São Paulo, n.102, ano IX, p.30-34, jun., 2001.

McLAGAN, Patrícia; CRHISTO, Nel. **A Nova Era da Participação: o Desafio de Emocionar e Envolver**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos – do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 14.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry. Estamos ensinando muita bobagem. **Revista Exame**, São Paulo, n.25, p. 142 (140-144), 13/dez./2000.

_____. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Estelle M. Os Sentidos do Trabalho. **Revista RAE**, São Paulo, v.41, n.3, p.8-19, jul./set., 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional - A teoria e a Prática de Inovar**. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NAKAYAMA, Marina Keiko. **Novas Formas, Tecnologias e o Papel do RH no Cenário Organizacional**. Porto Alegre: PPGA, 2001. Apostila

NANUS, Burt. **Liderança Visionária** – Como Planejar o Futuro de sua Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

O'REILLY III, Charles A.; PFEFFER, Jeffrey. Hidden Value. **HSM Management** – Book Summary 2, São Paulo, p.84-97, 2001.

PETRY, Leopoldo. **O Município de Novo Hamburgo**. Porto Alegre: A Nação, 1944.

PICCININI, Valmíria Carolina. Mudanças na Indústria Calçadista Brasileira: Novas Tecnologias e Globalização do Mercado. **READ**, Porto Alegre, n.1, v.1, out./1995.

PITASSI, Claudio; LEITÃO, Sergio Proença. Tecnologia de Informação e Mudança: Uma Abordagem Crítica. **RAE**. São Paulo, v.42, n.2., p.77-87, abr./jun., 2002.

PORTER, Michael. Arrume Tempo para Pensar. **Revista Exame**, São Paulo, n.5, v.114, p.107-114, 7/março/2001.

PORTER, Michael; STERN, Scott. Inovação e Localização de Mãos Dadas. **Revista HSM Management**, São Paulo, HSM do Brasil, n.30, p.118, jan./fev., 2002.

ROWE, Glenn W. Liderança Estratégica e Criação de Valor. **Revista RAE**. São Paulo, v.42, n.1, p.7-19, jan./mar., 2002.

RUAS, Roberto. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem na Organização**. PPGA, 2001. Apostila do PPGA

_____. A Atividade Gerencial no Século XXI e a Formação dos Gestores: Alguns Nexos Pouco Explorados. **READ**, Porto alegre, v.6, n.3, out., 2000.

SARLET, Erica. **Ainda Hoje Plantaria Minha Macieira**. São Leopoldo: Sinodal, 1993.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de Procedimentos: Seu Papel no Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

_____. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999.

_____. O Novo Trabalho do líder: Construindo Organizações. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1997. Parte III.

STATA, Ray. Aprendizagem Organizacional: A Chave da Inovação Gerencial. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1997. Parte III.

VASCONCELOS, Flávio C. Da Gestão do Conhecimento à Gestão da Ignorância uma visão co-evolucionária. **RAE**, São Paulo, v.41, n.4, p.98-102, out./dez., 2001.

VERGARA, Sylvia; BRANCO, Paulo Durval. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. **RAE**. São Paulo, v.41, n.2, p.20-30, abr./jun., 2001.

WOOD, Thomas. Fordismo, Toyotismo e Volvismo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, set./out. , 1992.

Apêndices

Apêndice A

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Curtume _____
Endereço _____
Ano da fundação _____
Nº de _____
funcionários _____
Fundador _____
Grau de parentesco do entrevistado com o
fundador _____
Entrevistado _____ Idade _____
Cargo _____ Profissão _____
Tempo na função _____
Escolaridade _____
Estado Civil _____ Nº de filhos _____

Quais são suas atividades e responsabilidades no dia-a-dia?

Quais são as dificuldades que o sr. encontra em seu trabalho no dia-a-dia?

Quais são as facilidades que existem em seu trabalho, no dia-a-dia?

Quais são as características que tem a pessoa que faz as coisas acontecerem?

Como o sr. percebe as lideranças da indústria curtidora, atualmente?

Na sua percepção, existe diferença entre gerente e líder? Quais são?