

Área temática: Administração Geral

O Papel da Liderança e o Processo de Mudança. Um Estudo na Ford Brasil

AUTORES

VALTER MAZINI

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

valter_mazini@uol.com.br

EDUARDO DE CAMARGO OLIVA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

eduardo.oliva@imes.edu.br

Resumo

Este artigo teve como objetivo geral identificar o papel da liderança, através de suas ações e comportamentos, em um processo de mudança organizacional. Utilizou-se a pesquisa exploratória e o delineamento escolhido foi o estudo de caso para descrever o trabalho desenvolvido pela liderança no processo de recuperação da competitividade da empresa Ford Brasil. Esta empresa foi escolhida porque enquanto esteve unida a Volkswagen observaram-se diversos sinais de deterioração e se fazia necessário uma profunda transformação após o término da empresa Autolatina, frente ao mercado concorrencial. A técnica de coleta de dados foi à entrevista e os sujeitos da pesquisa foram a Presidência e diversos executivos. Adicionalmente realizou-se extensa análise documental que permitiu evidenciar o processo de mudança.

Mesmo considerando as limitações quando se trabalha com estudos de caso, constata-se que a liderança quando assume o papel de visionária, consegue estimular os funcionários apoiando a reversão de situações adversas, e conseqüentemente contribui para o atendimento dos resultados esperados pela alta administração. A Ford conseguiu ampliar a sua participação no mercado e vem sustentando um aumento no lançamento de novos produtos, porque todos os executivos e funcionários participaram e não exclusivamente a Presidência, fazendo com que a empresa fosse capaz de reverter os péssimos resultados.

Palavras-chave: liderança visionária, processo de mudança, resultados organizacionais

Abstract

This paper had as the general objective in order to identify the role of the leadership, through its actions and behaviors, in a process of organizational change. The exploratory research and the method case study were used, because our intention was describe and analyze the actions of the leadership in the changing process of the Ford Brazil. This company was choosed, because in the 80's years, it mantened the joint-venture with Volkswagen in the Autolatina Co and several signals of the deterioration were observed. The data was collected using interviews technics with the President and several executives. In adition, we did extensional documental analisys, that allowed us to present a lot of high ligths about the changing process.

Even, considering the limitations of this research, it permit us conclude that, when the visionary leadership is used, it contributes with turnaround of the results and attended the expectative of the board of directors of the company.

The Ford got new market shares and have had a lot of new products launched, because all of the executives and employees work together, not only the President, and permit the reversion of the bad results.

Key words : Visionary leadership, Changing process, Organizational results

Introdução

A globalização da economia, o desenvolvimento acelerado da tecnologia, entre outros acontecimentos, a partir dos anos 90, provocaram uma concorrência acirrada entre as empresas e estas, para competirem no mercado, tiveram de rever seus métodos de trabalho e seus modelos de gestão. As empresas que estiveram sujeitas a estas influências, foram impelidas a se transformar, e investiram na inovação dos produtos, serviços e novas formas de trabalho, como elementos importantes para a sobrevivência. Para tanto precisaram de lideranças que estimulassem a criatividade de seus empregados.

Segundo Clement (1994), a cultura, a liderança e o poder são itens relevantes para uma mudança organizacional efetiva, onde a ênfase recairá no segundo item, por ser a liderança a chave para a efetivação dessas mudanças.

Kotter et al. (1986) afirma que o fator liderança será a vantagem competitiva essencial do futuro e, salienta a importância da liderança responsável pelo desenvolvimento de uma visão condizente com a realidade, pela criação de estratégias para implementar essa visão, pela comunicação efusiva da visão no sentido de conquistar adeptos a ela, pela delegação de poder às pessoas que estão ao seu redor e, pelo depósito de confiança nas pessoas para que possam criar e implementar aquela visão. Para Bennis (1998) visão é uma imagem de um estado futuro possível e desejável da organização.

Dessa forma, o problema de investigação compreende a seguinte questão: qual o papel da liderança em um processo de mudança de larga escala ?

Para Tanto, formulou-se os seguintes objetivos específicos: 1- Identificar as ações da liderança no que se refere ao estabelecimento dos objetivos de recuperação da organização, frente a atuação da empresa no mercado automobilístico brasileiro; 2- Constatar como a liderança da organização atuou no processo de sustentação do processo de mudança, principalmente quanto a obtenção da adesão das pessoas.

A escolha da empresa objeto de estudo recaiu na Ford Brasil que é a quarta colocada no ranking nacional das montadoras de automóveis e a terceira maior exportadora do setor que, em seus 84 anos de atividades foi a primeira indústria automobilística a se instalar no Brasil, em 1919, com a montagem do Modelo T. Ao longo de sua existência, no Brasil, a empresa passou por várias mudanças, uma vez que faz parte de um setor de alta competitividade.

A troca do comando da empresa no Brasil, em julho de 1999, teve grande repercussão, e, como é comum nessas ocasiões, gerou muitas especulações sobre os passos seguintes do processo de reestruturação da empresa. O objetivo era recuperar o espaço perdido e adaptar-se às mudanças que afetaram o mercado automobilístico brasileiro. O tema liderança nos estudos acadêmicos de Administração não é novo, apenas nos enquadramentos observam-se diversos estudos sobre este assunto: Pinto e Bazanini (2000) trataram este assunto ligando-o à produtividade; Andion (2002) analisou de forma fenomenológica a experiência vivida de um executivo; Davel et alli (2002) e Benedeti et alli (2003) enfocaram que o líder se mantém no posto, se auto-renovando constantemente e/ou reduzindo as

incertezas dos liderados no ambiente de trabalho; Aroma e Silva (2003) trataram a liderança e a aprendizagem em ambiente bancário; Dantas (2004) estudou a ligação da liderança com a identidade cultural de uma comunidade. O nosso foco é a liderança visionária conectada com o processo de mudança organizacional, demonstrando como ocorreu a recuperação da Ford Brasil.

Teoria da Liderança Visionária

Para Nannus (2000) os líderes assumem o controle e fazem com que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade. Atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. A liderança eficaz energiza uma empresa para maximizar a sua contribuição para o bem-estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro da organização.

Ainda segundo Nannus, uma visão constitui um futuro realista, digno de crédito e atraente para a empresa. A visão sempre lida com o futuro, é onde começa o amanhã, pois ela expressa o que o líder e as outras pessoas que compartilham a visão estarão se esforçando para criar.

Ser um líder eficaz, no atual cenário de rápidas mudanças, requer um delicado ato de equilíbrio, composto por quatro partes, dentro dos quais o líder deve ser capaz de se relacionar habilmente com os gerentes e trabalhadores que recorrem a ele, em busca de orientação, incentivo e motivação; aproveitar o ambiente externo e se relacionar habilmente com as pessoas externas à sua empresa, que estejam em posição de influenciar o seu êxito; entre eles, investidores, clientes ou membros do conselho diretor; moldar e influenciar todos os aspectos das operações presentes da empresa, inclusive o desenvolvimento de produtos e serviços, os processos de produção, os sistemas de controle da qualidade, a estrutura organizacional e os sistemas de informação; prever o futuro, para avaliar e se preparar para acontecimentos como mudanças na preferência dos clientes, em tecnologias ou na economia global, que provavelmente terão implicações fundamentais para a empresa na próxima década.

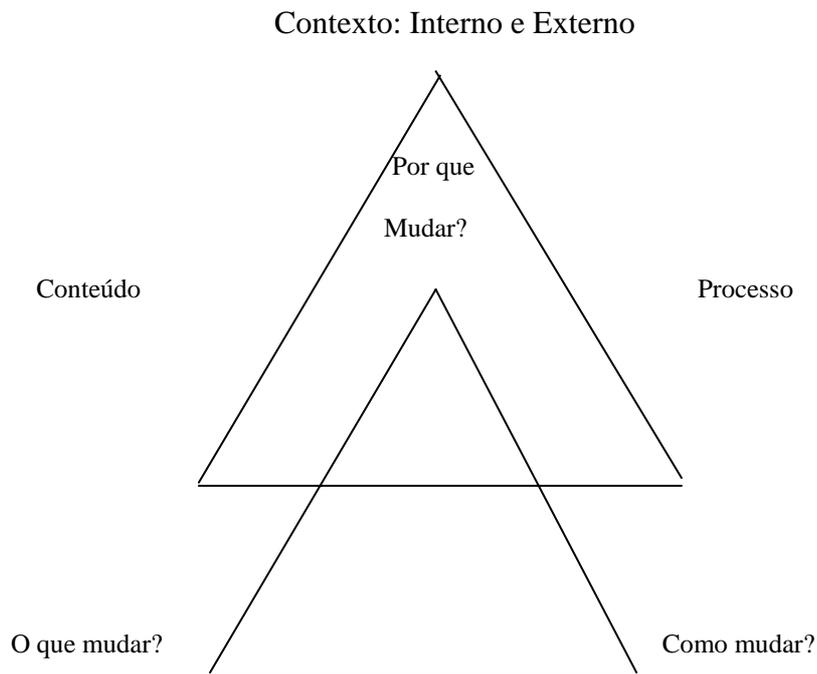
Assim o autor define quatro papéis que, juntos, definem a função do líder visionário: indicador de direção; agente de mudança; porta-voz; e treinador. Uma análise da literatura sobre liderança mostra que a maior parte é dedicada ao papel de treinador, bem como ao relacionamento de líderes com seguidores, à motivação e sistemas de recompensa, carisma e as artes de persuasão, ao trabalho em equipe e confiança, à participação e comunicação, e à gestão de conflitos. Esses fatores são importantes, mas concentrar-se apenas neles é como um arquiteto que só se preocupa com a forma e esquece a função.

Estratégia de Mudança Organizacional

Lewin (1965) diz que, para criar mudanças permanentes, é necessário promover a mudança dos chamados “campos de força”. Quando uma nova situação é necessária, não se pode pensar apenas nos objetivos que devem ser alcançados, mas na mudança do nível presente para o nível futuro. Isso implica em alterações no equilíbrio social, portanto devem ser considerados os grupos e sub-grupos envolvidos, seus sistemas de valores, e suas relações com a organização. Pettigrew (1989) propõe que as mudanças estratégicas das organizações podem ter o foco em atividades relacionadas à percepção do contexto da mudança, à escolha do conteúdo da mudança, ou ao processo de implementação da

mudança. O ponto de partida para a análise da mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer estratégia, inevitavelmente, supõe seu contexto e processo. Tomando por base as pesquisas de Pettigrew (1989) sobre análise contextualista das mudanças, Fischer in Oliva (2002) desenvolveu o modelo explicativo (figura 1) a seguir, visando a contribuir com procedimentos para diagnósticos mais precisos da mudança.

Figura 1: Modelo de Interconexão Triangular



Fonte: Fischer in Oliva (2002:145)

O Contexto de Mudança

Pettigrew (1989) divide o contexto em interno e externo. O contexto interno, por sua vez, está relacionado à estrutura, à cultura organizacional e às políticas da própria organização, enquanto o contexto externo compreende o meio social, político, econômico e competitivo, no qual a organização opera. É no contexto interno e externo que se originam o “*porquê*” da mudança. Como a mudança organizacional é parte de uma estratégia de desenvolvimento, seu processo não pode fundamentar-se estritamente nos fatores internos da organização.

O Conteúdo da Mudança

O conteúdo é o objeto da mudança da organização, e compreende o “*quê*” da mudança. Pettigrew (1989) dá como exemplos de conteúdo, os produtos, a mão-de-obra, o posicionamento geográfico e a cultura organizacional. A esses exemplos podem se acrescentar a estrutura organizacional, as relações de poder, as tarefas, e os demais aspectos organizacionais sujeitos às modificações.

A cultura e o poder nas organizações constituem elementos de significativa

importância, como conteúdos das mudanças organizacionais. As transformações das organizações devem necessariamente considerá-los, pelo fato destes serem fatores determinantes das estratégias de mudanças. Ainda, segundo o autor, para desenvolver a mudança estratégica, é preciso influir na cultura organizacional e nas relações de poder da organização.

O Processo de Mudança

Para Pettigrew (1989), o processo de mudança refere-se às ações, reações e interações entre as várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a organização, tendo em vista o futuro. A análise do processo pode compreender o “como” da mudança. Para que a mudança se sustente, os gestores cumprem importante papel no processo.

Neste sentido, Fischer in Oliva (2002), destaca a adesão e o compromisso das pessoas somente serão obtidos, se a mudança for corretamente disseminada, e monitorada junto aos funcionários; para tanto criou um modelo para integração e sustentação da mudança.

Como podemos observar, na figura 2 abaixo, a disseminação e a obtenção de adesão em relação às mudanças constituem importante tarefa para o corpo gerencial.

Uma das contribuições de recursos humanos será desenvolver os gestores como multiplicadores e colaboradores quanto a disseminação dos conceitos voltados à qualidade e à produtividade. Estas mudanças precisam ser conhecidas e entendidas pelas pessoas para que se alcance o processo de engajamento e adesão.

Dessa forma para que determinada mudança ocorra, cumpre ter havido uma escolha estratégica. Logo é importante a compreensão de como as escolhas estratégicas foram conduzidas e de como elas afetaram a redefinição das políticas de recursos humanos, que influenciaram a vida profissional e as perspectivas destas pessoas.

Figura 2: Processo Integrado e Sustentado da Mudança

Disseminação	Adesão
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento dos objetivos do negócio e das estratégias organizacionais • Posturas e habilidade requeridas pelo gestor • Suporte que a empresa oferece para o desenvolvimento destas posturas e habilidades • Sistema de Gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Absorção e internalização dos objetivos estratégicos e perfil esperado • Percepção se a empresa facilita ou inibe a implantação destes objetivos, estratégias e perfil • Compromisso/planejamento de autodesenvolvimento
Sustentação	
Monitoramento	Gestão e Suporte
<ul style="list-style-type: none"> • Auscultação permanente • Comunicação interna • Revitalização do compromisso 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de bônus • Plano de benefícios • Desenvolvimento gerencial

Fonte: Oliva 2002

Para o atendimento dos objetivos deste trabalho, a pesquisa sobre o papel da liderança em um processo de organizacional foi classificada como exploratória, pois possibilita conhecer as principais ações promovidas pela liderança, em seu cotidiano, diante das constantes mudanças que ocorrem no contexto das organizações. Para se elaborar o estudo exploratório, foi utilizado o método do estudo de caso. O estudo de caso tem áreas de atuação com limites específicos ou particulares de ação, nos quais características, propriedades, eventos e/ou resultados não podem ser generalizados. Assim, para Gil, a característica básica é a de que um estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um, ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados” (1999:72).

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas pessoal e documental. Os sujeitos da pesquisa foram: o Presidente da Empresa, o Gerente de Comunicação Institucional, o Gerente de Responsabilidade Social, o Gerente de Desenvolvimento e Relacionamento com a Rede de Distribuidores, o Gerente de Imprensa, o gerente de Marketing e o Supervisor de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. Os dois primeiros gerentes trabalham na Ford, a menos de dois anos, enquanto os outros quatro, trabalham na empresa, por período superior a 15 anos.

O acesso a documentos internos da empresa, formais e informais, foi importante para a pesquisa, uma vez que continha informações valiosas que possibilitaram analisar com maior profundidade o seu contexto. Os principais documentos analisados foram: Relatório sobre a comemoração dos 100 anos da Ford; Relatórios das atividades das Gerências de Comunicação Institucional, Relacionamento com Distribuidores; Responsabilidade Social; Entrevistas do Presidente da Empresa, concedidas a diversos órgãos de imprensa; Jornal Interno Corporativo “Notícias Ford”; Relatórios da Campanha UAU; Cópias do Bate Papo com o Presidente veiculados via quadro de avisos.

A análise dos dados esteve apoiada, fundamentalmente, nos seguintes autores e categorias:

Quadro 1 – Categoria de análise

Autores	Categorias de análise
Pettigrew (1987) e Fischer in Oliva (2002:147)	Disseminação, Adesão, monitoramento e gestão.
Nanus (2000)	Modelo da liderança visionária.

Fonte: Elaborado pelos autores

Apresentação dos Resultados da Pesquisa

O desgaste da imagem da Ford no Brasil começou após a criação da Autolatina, formada em parceria com a Volkswagen, que durou de 1987 a 1994. Nessa época, eram comuns os comentários na mídia e no mercado, que a Ford pretendia deixar o país. A estratégia de complementação da produção, adotada nessa associação, colocou a marca Ford em segundo plano aos olhos do mercado, impressão que foi reforçada pela ausência de um produto Ford de grande vendagem nesse período. Em 1987, a Ford detinha uma participação de 20,9% do mercado, que passou para 21,8% no ano seguinte. A partir de 1989, essa participação começou a declinar. Em 1995, a Ford saiu da Autolatina, com uma participação no mercado de 11,8% - praticamente a metade da que tinha ao entrar na parceria - e, no ano seguinte, 1996, caiu ainda mais, chegando a 10%. Em 1995, a Ford Mundial, com sede nos

Estados Unidos, lançou um plano de recuperação da marca, do qual faziam parte todas as unidades da Ford instaladas em outros países. Dessa forma a Ford Brasil, integrou-se ao plano da matriz e iniciou uma nova fase de investimentos – de 2,6 bilhões de dólares, até o ano de 2002 – que incluiu: A construção da fábrica de caminhões em São Bernardo do Campo; A unidade de motores em Taubaté; O Complexo Industrial Ford Nordeste, na Bahia; A modernização do Campo de Provas de Tatuí em São Paulo; O fortalecimento das áreas de Engenharia e Desenvolvimento de produto; A reestruturação da rede de distribuidores.

A abertura das novas fábricas, que se instalaram no Brasil, aumentou em muito o número de marcas no país, e o incentivo ao carro popular, com motor 1.0, impunha à Ford a necessidade de contar com um produto nessa faixa para aumentar seu volume de venda. Em 1996, a Ford lançou o Fiesta e, em 1997, o Ka, ambos com motor 1.0, para competir nesse segmento que já representava 60% do mercado. O desempenho das vendas melhorou e sua participação no mercado aumentou para 14,3%, em 1997.

A divergência da Ford com seus distribuidores e a ABRADIF (Associação Brasileira dos Distribuidores Ford), em virtude da reestruturação da rede, que envolveu a rescisão dos contratos de alguns grupos e conseqüentes disputas judiciais, foi outra fonte de notícias negativas para a empresa em 1998. A Ford conseguiu fechar o ano com 13,1% de participação.

O cancelamento da instalação da fábrica da Ford no Rio Grande do Sul, no primeiro semestre de 1999, e a sua posterior ida para a Bahia deram margem à uma longa discussão e críticas a respeito da concessão de benefícios fiscais, onde mais uma vez a Ford caiu para 9,7% das vendas do setor, que piorou ainda mais nos anos seguintes. Em 2000, a participação foi de 9,1% e caiu para 7,8% em 2001, quando a Ford se viu ameaçada de perder o quarto lugar para a novata Renault.

Considerando todos os pontos até aqui abordados, surgiu na empresa a proposta de mudança visando o desenvolvimento de um projeto integrado de comunicação para reposicionar a marca que, somado a renovação da linha de produtos e a reestruturação da rede de distribuidores, formaram a base para a retomada do crescimento da Ford no mercado brasileiro.

Dessa forma, o objetivo principal foi o de posicionar a Ford como uma marca aspiracional para o consumidor de automóveis e, com isso, aumentar as vendas. Para tanto, era preciso mostrar a nova Ford e comunicar aos diversos públicos as ações que representavam a concretização dessa transformação, por meio da presença contínua na mídia com uma mensagem consistente, mais agressiva, jovem e confiante. A idéia era transmitir a imagem da Ford como a de uma empresa moderna, ágil, comprometida com o progresso do Brasil e o bem-estar da comunidade, detentora de tecnologia de ponta e fabricante de veículos modernos, com desenho atraente e avançado, confortáveis, acessíveis e de alto desempenho e qualidade, ou seja, capazes de surpreender o consumidor. Desse modo, foi preparado o terreno para as principais ações que viriam mais adiante, e determinariam a “virada” da Ford: A inauguração do Complexo Industrial Ford Nordeste, na Bahia, em outubro de 2001, e o lançamento do Novo Ford Fiesta, em junho de 2002.

O projeto foi coordenado pelo presidente da companhia – que atuou literalmente na campanha, como porta-voz – e implementado, simultaneamente, pela área de Marketing (Comunicação, Vendas, Peças, e Serviço e Desenvolvimento da Rede de Distribuição) e, pela área de Assuntos Corporativos (Imprensa e Responsabilidade Social) e, de forma especial, Comunicação Interna.

Na área de Marketing, a peça central do plano de comunicação foi à campanha UAU! lançada em setembro de 2001, com o slogan “Deixe um Ford surpreender você”. Pesquisas mostravam que os produtos da Ford tinham qualidade e contavam com alto índice

de satisfação dos proprietários, mas grande parte do público consumidor desconhecia esse dado. Por isso, a estratégia foi convidar os consumidores a “testar os produtos”.

O trabalho da área de imprensa da Ford foi outro ponto importante para a manutenção e exposição da marca, diariamente no noticiário, e para preparar o mercado quanto a chegada do novo veículo produzido na planta da Bahia. Uma nova gerência de comunicação institucional foi criada, a fim de ampliar o contato com jornalistas e publicações de outras áreas, além do setor automotivo.

Quanto ao fator Responsabilidade Social, a liderança da empresa percebeu que ao escolher uma marca, o consumidor está atento não só à qualidade e ao preço do produto, mas também, cada vez mais, ao que ela representa em termos de benefício para a comunidade. A Ford foi a primeira empresa do setor automobilístico no Brasil a criar uma gerência de responsabilidade social a qual assumiu um importante papel na estratégia de reposicionamento da marca e da imagem. O objetivo dessa gerência foi desenvolver ações de apoio à comunidade, principalmente nas áreas de educação e meio ambiente, incentivar empregados, distribuidores e fornecedores à prática do trabalho social voluntário e buscar o reconhecimento da Ford em prêmios desse segmento.

Em relação aos Recursos Humanos e Comunicação Interna, a partir do segundo semestre de 1999, todas as sextas-feiras, com duração de quatro horas, a liderança passou a promover reuniões contando com a presença do presidente, dos diretores, e de convidados das diversas áreas da empresa, para discussão das metas e avaliação de resultados. Outro fator abordado, sistematicamente, nessas reuniões, foi quanto a necessidade da disseminação, de informações sobre as ações realizadas e a serem realizadas, a todos empregados da empresa, buscando dessa forma transparência, confiança e credibilidade junto aos mesmos.

Outra ação, considerada importante, nessa área foi a criação do Bate-Papo com o presidente um informativo dirigido semanalmente a todos os empregados. Além disso, disponibiliza um e-mail, para que os empregados façam perguntas ou enviem sugestões ao presidente, aos diretores e gerentes. Sua leitura tornou-se um hábito, quebrou barreiras e trouxe transparência e confiança no diálogo dos empregados com a alta direção da empresa.

Quanto a política de remuneração e benefícios não houve, no período analisado, nenhum fato relevante ao que vinha sendo praticado antes do ano de 1999, porém em relação ao Planejamento de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal foram implementados os seguintes programas: 1- O Global MBA é realizado nos Estados Unidos, na Matriz da Ford, proporcionando ao executivo eleito a participar, a obtenção de conhecimentos de todas as ações da Ford praticadas em âmbito mundial. Este treinamento credencia o participante a concorrer a futuras promoções a cargos, em níveis superiores, na empresa. 2- O programa de pós-graduação, também para executivos selecionados, é feito em universidades brasileiras, como por exemplo a Universidade de São Paulo, e o objetivo, além de aprimorar conhecimentos teóricos, é a preparação de candidatos a promoções dentro da empresa, aliando este conhecimento teórico aos objetivos da empresa. 3- O treinamento da liderança é feito, constantemente, com o nível executivo da empresa, onde além de conhecimentos teóricos é reforçada a necessidade da comunicação interna, visando à disseminação da visão e dos objetivos da empresa, aos liderados do participante, desta forma integrando-os ao desenvolvimento da empresa, na busca pela competitividade.

Para mensalistas e horistas os programas desenvolvidos seguem o escopo dos demais, e da mesma forma, integrando-os, além dos conhecimentos técnicos aprimorados, ao objetivo geral da empresa.

Análise dos Resultados da Pesquisa

Para Nannus (2000) a primeira, das quatro funções da liderança visionária, é a de selecionar e articular o alvo no ambiente externo, para onde a empresa deve dirigir as suas energias, contemplando, assim, o significado da visão. Para ser boa indicadora de direção, a liderança deve ser capaz de estabelecer um curso em que os outros o reconheçam como símbolo de progresso real para a empresa. O progresso pode significar um claro passo à frente, em matéria de eficácia e eficiência. Alternativamente, pode significar a incorporação da capacidade de servir um novo grupo de clientes e ganhar reconhecimento em uma nova área tecnológica ou produto.

O processo de mudança organizacional na Ford Brasil não ocorreu apenas na figura da presidência da empresa, ou na alta administração. Observou-se uma mudança, em larga escala, que envolveu os demais níveis de liderança, nos âmbitos tático e operacional. Considerando o envolvimento dos níveis estratégico, tático e operacional, a liderança da empresa, Assim, ao incorporar a visão de recuperação da marca e do rejuvenescimento da imagem, em face da existência de uma situação adversa - falta de produtos, fábricas ultrapassadas, rede de distribuidores desmotivada, vendas e participação no mercado em baixa - e a necessidade de revertê-la, a liderança, evidenciou uma atuação como indicadora de direção para seus seguidores.

A segunda função da liderança - agente de Mudança parte do princípio que a liderança deve ser responsável por catalisar as mudanças no ambiente interno, em questões de pessoal, recursos e instalações, para que a visão se realize no futuro. Para ser um boa agente de mudanças, a liderança deve ser capaz de prever os acontecimentos no mundo externo, avaliar as implicações para a sua empresa, criar o sentido de urgência e prioridade para as mudanças que a visão exige, em virtude desses acontecimentos, promover a experimentação e energizar as pessoas para fazerem as mudanças necessárias que, no caso da Ford, fica evidenciada pela criação de duas gerências, a de Comunicação Institucional e a de Responsabilidade Social que, aliadas às outras áreas da empresa, desencadearam o início da mudança. Essa mudança visava criar um fato novo e dessa forma, conseguir ocupar um espaço na mídia, para ir ao encontro das metas e resultados estabelecidos.

A terceira função pressupõe que os componentes da liderança devem ser hábeis oradores, ouvintes atentos e incorporadores da visão da empresa. Devem ser os principais defensores e negociadores dos interesses da empresa e de sua visão junto aos envolvidos internos e externos. Para ser um porta-voz eficaz, é preciso ser o principal negociador junto a outras organizações, e o construtor das redes de relações externas para fornecer idéias, recursos, apoio ou informações úteis à sua empresa. Os líderes conseguem ser porta-vozes através da comunicação da visão, criando redes de relacionamento internas e externas à empresa, para gerar consenso e confiança para a visão, e a habilidade de ser bom ouvinte do retorno e das mudanças ambientais. Com o lançamento da campanha UAU, ficou evidenciada a função da liderança como porta-voz, devido à sua atuação como a principal negociadora junto a outras organizações, e à construção de redes de relações externas para o fornecimento de idéias, recursos, apoio ou informações úteis à empresa, a fim de buscar consenso e confiança para a visão. Como boa ouvinte, a liderança procurou incentivar o *feedback* para que a mudança se efetivasse. Outros pontos essenciais foram: a presença do presidente na TV, o que conferiu credibilidade a campanha; os *test driver* realizados com jornalistas especializados, o que garantiu ainda mais espaço na mídia; e os programas de visita à fábrica, oportunidades para verificação da tecnologia e conseqüente modernidade dos produtos.

O quarto papel diz respeito ao relacionamento da liderança com os seguidores, como treinadora ou orientadora, investindo as pessoas de autoridade, para que elas ajam em nome da nova visão, e ajudá-las a sustentar o seu compromisso com ela. A liderança é a formadora de equipe, é quem energiza os indivíduos dentro da empresa, vive a visão através de sua

atuação como mentor e serve de exemplo para aqueles cujos esforços são necessários para tornar a visão uma realidade. Para treinar de forma eficaz, a liderança deve informar as pessoas quanto à sua posição, o que esta significa para ela e o que fará para torná-la realidade. Deve também estar comprometido com o êxito de todos em sua organização, respeitando-os, construindo confiança, ajudando-os a aprender e crescer, e ensinando-lhes a melhorar constantemente suas habilidades, para que a visão se realize. Através de um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal, a Ford permitiu a participação de todos os níveis da empresa, que além de obter o aprimoramento teórico, tornam-se conscientes da determinação na busca das metas e de resultados para a empresa em geral..

Quanto à atuação da liderança no processo de mudança, Pettigrew (1989) e Fischer in Oliva (2002) destacam os passos para a sua realização com base em quatro: disseminação, monitorização, política, e adesão.

A disseminação dos objetivos do negócio e das estratégias organizacionais, na Ford, teve início com a realização de reuniões da diretoria com os empregados, e com a implantação do informativo “Fale com o presidente”. Esse informativo foi resultado da reestruturação do Jornal Interno, e permitiu a abertura de um canal de comunicação entre a liderança e seus seguidores, que passaram a ter acesso a informações sobre as mudanças em curso e os resultados alcançados. Crentes do processo, os empregados tornavam-se multiplicadores e colaboradores do processo de mudança. O foco das ações de comunicação, nesse caso, foi o de manter o público interno integrado ao processo de mudança, e motivado para a conquista das metas da empresa e a divulgação de seus resultados. Com a abertura desse canal de comunicação, os seguidores passaram a dar sugestões, fazer críticas, e avaliar resultados, fatos que antes não ocorriam na empresa. Durante a realização das entrevistas, foi possível detectar que essa nova situação teve um efeito positivo na motivação dos seguidores. Dessa forma, a liderança conseguiu fazer o monitoramento do processo.

Quanto à adesão dos seguidores ao processo de mudança, foi possível inferir que não houve políticas em termos econômicos para os seguidores. Quanto aos aspectos sociais e psicológicos, o investimento em treinamento e a conseqüente adesão, de todos os níveis hierárquicos da empresa, trouxeram como conseqüência a credibilidade e a revitalização do compromisso com o processo de mudança. Além de ampliar os conhecimentos pessoais, o treinamento contribuiu para a participação ativa de todos no processo.

Conclusão

Este artigo teve como objetivo geral identificar o papel da liderança, através de suas ações e comportamentos, em um processo de mudança organizacional. Para a identificação desse papel, foram estabelecidos objetivos específicos como: Identificar as ações da liderança quanto ao estabelecimento da visão, no intuito de reverter eventuais situações adversas; descrever e analisar as ações da liderança em um processo de mudança, que estiveram alinhadas a visão estabelecida no que se refere a: disseminação, monitorização, sustentação e adesão.

A Ford Brasil após o seu rompimento com a Volkswagen do Brasil – Autolatina - encontrava-se em uma situação altamente desfavorável no mercado automobilístico brasileiro. Para se reverter essa situação, a Matriz da empresa decidiu, em 1995, fazer investimentos no complexo Ford do Brasil. Os investimentos na modernização das fábricas existentes, a construção de novas unidades, a renovação da linha de produtos, a campanha para a recuperação da marca e do rejuvenescimento da imagem, e a reestruturação da rede de distribuidores, formaram a base para a retomada do crescimento da Ford no Brasil, tanto em vendas como em participação no mercado.

As decisões, tomadas em sua maioria a partir de 1999, mostram que o papel da liderança em um processo de mudança organizacional fez-se presente através das ações praticadas como indicadora de direção, como agente de mudança, como porta-voz e como orientadora, as quais, segundo Nanus (2000), caracterizam as funções de uma liderança visionária.

A divulgação de informações sobre as metas e resultados esperados, através da formação de redes de relacionamento internas e externas, foi essencial para a disseminação do processo de mudança em curso. A monitorização do processo de mudança deu-se através de reuniões realizadas com os empregados, com os distribuidores, com a imprensa, onde a principal ação da liderança foi a de obter *feedback*. Com relação às políticas, observou-se que no aspecto econômico, não houve nenhuma ação expressiva, ficando no aspecto social e psicológico as principais ações da liderança, onde efetivamente conseguiu a adesão dos seguidores.

Dessa forma ao disseminar, monitorizar, praticar políticas de pessoal, e assim conseguir a adesão dos seguidores, a liderança praticou os passos para o processo de mudanças, destacados por Pettigrew (1989) e Fischer in Oliva (2002).

Conclui-se que quando a liderança assume o papel de visionária, é capaz de motivar os demais envolvidos, reverter situações adversas, e conseqüentemente atingir as mudanças necessárias para a conquista de resultados.

Referências Bibliográficas

- ANDION Carolina. **Ser ou estar gerente? Reflexões sobre a trajetória e o aprendizado gerencial**. Salvador: Enanpad, 2002
- ARGYRIS, Chris **Comportamento do Executivo Chefe: Chave para o Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Nova Cultura, 1987.
- AROMA, Wilson e SILVA, Adriana C. **A Influência dos Líderes na Melhoria dos Serviços de Atendimento em Agências Bancárias Atuando no Processo de Aprendizagem dos Atendentes**. Atibaia: Enanpad, 2003
- BARNARD, Chester **As funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BENEDETI et alli **Líderes e Liderados: uma Relação com Base no Gerenciamento de Stakeholders** Atibaia: Enanpad, 2003
- BENNIS, Warren G. **Organizações em Mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.
- _____. **Tornando-se um Líder de Líderes**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- CARAVANTES, Geraldo & BJUR, Wesley **Readministração em Ação: A Prática de Mudança Rumo ao Sucesso**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CLEMENT, Ronald W. Culture, Leadership, and Power: The Keys to organizational Change. **Business Horizons**, v. 37, nº 1, p. 33-38 jan/fev 1994.
- DAVEL, Eduardo et alli **Identificação e Liderança nas Organizações Contemporâneas: Por uma abordagem complementar**. Salvador: Enanpad, 2002
- DANTAS, Marcelo. **Liderança em Organizações Étnico-Culturais - o Caso do Carnaval da Bahia** Curitiba: Enanpad, 2004
- DONAIRE, Denis Utilização do Estudo de Caso como Método de Pesquisa na Área de Administração. **Revista IMES**. São Caetano do Sul, ano XIV, nº 40, maio/ago 1997.
- FLEURY, Maria Tereza L.; et al. Entre a Antropologia e a Psicanálise: Dilemas Metodológicos dos Estudos sobre Cultura Organizacional. **Revista de Administração-RAUSP**, São Paulo, v.32, nº 1, p.23-37, jan/mar. 1997.
- GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H. **Organizações: Comportamento, Estrutura, Processos**. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- HERSEY, Paul; JOHNSON, Dewey E. **Liderança Situacional na Organização Multicultural: Organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.
- KOTTER, John .P. e SCHLESINGER, Leonard A. **A Escolha de Estratégias para Mudanças**. In: Coleção Harward de Administração. V. 7, p. 5-28. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- LEWIN, Kurt **Teoria de Campo em Ciência Social**. São Paulo: Pioneira, 1965.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento, Execução e Análise**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MAZINI, Valter O Papel da Liderança na Competitividade Organizacional Universidade Municipal IMES. São Caetano do Sul, 2003 (Dissertação de mestrado em administração).
- NANUS, Burt **Liderança Visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- NISEMBAUM, Hugo **A Competência Essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
- NUR, Yusuf A. Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Never Was. **Business Horizons**, v.41, n° 4, jul-ag 1998.
- OLIVA, Eduardo C. A Privatização de Empresas Siderúrgicas Brasileiras: **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n° 1, Jan/Fev 2002.
- PETTIGREW, Andrew M. **A Cultura das Organizações é Administrável?** In: Fleury, Maria Tereza L.,; et al. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, p. 145-153, 1989.
- PINTO, Éder P. e BAZANINI V. **Liderança e Produtividade**. Florianópolis: Enanpad, 2000
- SCHEIN, Edgard H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SHAPIRO, Hellen A **Primeira Migração de Montadoras**. In: Arbix. G. e Zilbovicius, M. (organizadores) A Reinvenção dos Carros. São Paulo: Scritta, 1997.
- STONER, James A.F.; FREEMAN, Richard E. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.
- YUKL, Gary A. **Liderança Carismática e Transformacional**. In: Bergamini, Cecília; Coda, Roberto Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.