

Área Temática: Recursos Humanos

Título do Trabalho: A Postura do Líder Diante das Mudanças Enfrentadas pela Empresa - Um Estudo Exploratório das Empresas do Pólo de Cosméticos de Diadema

AUTORES

SAMANTA MANZONI LUCHINI BIGLIAZZI

Universidade Imes

samluchini@yahoo.com.br

DANIELA DO LAGO MEDINA MERCADO

Universidade Imes

daniela.lago@uol.com.br

EDUARDO DE CAMARGO OLIVA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

eduardo.oliva@imes.edu.br

Resumo

A mudança é um tema frequentemente abordado, pois é parte integrante da dinâmica organizacional atual. Uma liderança efetiva é fundamental neste cenário, pois cabe ao líder o papel de catalisador e agente de mudança, para que a empresa alcance seus objetivos e para que as pessoas se envolvam de maneira positiva em todos os esforços. Este artigo originou-se de uma pesquisa exploratória, realizada nas empresas do Pólo de Cosméticos de Diadema. O delineamento adotado foi o levantamento, no qual os sujeitos responderam a um questionário eletrônico, manifestando suas opiniões acerca da mudança relacionada a diversas temáticas. O objetivo do estudo buscou identificar a postura do líder diante das mudanças enfrentadas pela empresa. A análise dos dados foi realizada com base no referencial teórico de Bennis (1995), que propõe o paradigma: Alinhar, Criar e Investir de *Empowerment*, denominado "Paradigma ACE". Os resultados demonstraram que a liderança destas empresas adota uma postura favorável diante das mudanças. Esta postura permite que as pessoas participem de forma expressiva nas mudanças implantadas, possibilita a criação e o compartilhamento de objetivos comuns, favorece um clima onde as pessoas possam comunicar suas idéias e permite que todos sintam que estão contribuindo para o sucesso da mudança.

Palavras-Chave: mudança organizacional, liderança, postura do líder

Abstract

The change is a frequently subject, therefore it is integrant part of the current organizacional dynamics. A leadership is basic in this scene because the leader is agent of change, so that the company reach objectives and the people involves in positive way in all efforts. This article originated from a exploratory research in the companies of the Diadema's Cosmetic Pole. The survey was adopted and the companies answered to an electronic questionnaire, revealing opinions about changes. The objective of the study searched to identify the leader's position about changes in a company. Drawing on work of Bennis (1995), provides the paradigm: Line up, Create and Invest of Empowerment, called "ACE Paradigm". The results showed that leadership of these companies adopts a favorable position about changes. This position allows the people can participate in companies's changes, it's

possible to create and sharing common objectives, it favors a climate that people can communicate their ideas and contributing for the success of the change.

Key Words: organizacional change, leadership, leader's position.

Introdução

Segundo COVEY (1996), o mundo vem se modificando de maneira muito rápida e profunda, especialmente no mercado globalizado no qual estamos inseridos. A mudança nos rodeia o tempo todo: a revolução do consumo atingiu uma abrangência e uma velocidade incrível, as pessoas vem se tornando cada vez mais conscientes e exigentes, a competitividade é maior a cada dia em todos os setores da economia, os padrões de qualidade vêm atingindo patamares cada vez mais elevados. BENNIS (1995) apresenta a mesma opinião em relação ao mundo atual, acrescentando ainda o surgimento de novas tecnologias, o que implica no estabelecimento de uma nova realidade social, composta por organizações em rede, grupos e equipes interfuncionais.

A mudança é um assunto recorrente no âmbito organizacional, para o qual se pode tentar encontrar uma possível justificativa, considerando a opinião de SMITH (1997), na qual a mudança se estabelece por quatro forças: a tecnologia, proporcionando a constante troca e atualização de informações, permitindo que as empresas conheçam, avaliem e repensem o valor agregado por seus produtos e serviços; os aspectos demográficos com os quais a empresa convive diariamente, a exemplo do ingresso das mulheres no mercado de trabalho, a diversidade étnica e cultural, o aumento da criminalidade, a participação e o poder dos sindicatos e das associações de classes; a política do governo, que traz um status de insatisfação para aqueles que são afetados por tudo o que ela faz, deixa de fazer ou da forma que faz; e os mercados financeiros, que oferecem diversas oportunidades de maior obtenção de lucro aos investidores.

Na opinião de KOTTER (1999), nenhuma empresa está imune às mudanças, seja qual for o seu tamanho ou campo de atuação e BENNIS (1995) acrescenta que se alguma empresa do ambiente atual estivesse imune às mudanças, certamente não seria estável e próspera. Segundo SCHEIN (1996) à medida que a quantidade e a complexidade das mudanças nos ambientes tecnológico, econômico, político e sócio-cultural aumentam, as mesmas forças que foram institucionalizadas num primeiro momento podem se converter em obstáculos e dificuldades.

Esta turbulenta realidade está exigindo que as organizações se transformem para que possam se manter e para tanto, as equipes de trabalho precisam ter a oportunidade de oferecer todo seu potencial e ser recompensadas por suas contribuições. Quem pode instituir esta condição, é a liderança baseada em princípios que indiquem sempre o caminho a ser seguido, no caso, a visão de onde a empresa quer chegar (COVEY, 1996). Líderes que sejam capazes de inspirar as pessoas com credibilidade, atraí-las para o futuro esperado e orientá-las nos períodos de aprendizagem e mudança. (SMITH, 1997)

Um estudo realizado por CESAR e CODA (2004) revelou que, diante de uma de mudança significativa, a percepção predominante das pessoas é a de perda, pois elas dificilmente têm chance de compartilhar seus sentimentos negativos. Revelou também que

compartilhar idéias no ambiente de trabalho, vestir a camisa da empresa, um clima de alegria e bom humor, e a possibilidade de ascensão profissional são ingredientes importantes para que se encontre uma situação de mudança mais favorável. A providência destes ingredientes é uma das atribuições do líder, que neste estudo foi colocado como o principal catalisador dos processos de mudança e facilitador para a ressignificação do ambiente e para a manutenção do equilíbrio grupal.

Este estudo teve como objetivo verificar se a liderança cria um objetivo comum e possibilita às pessoas a sensação de fazerem parte de uma equipe; se favorece um clima onde as pessoas possam comunicar suas idéias sem embaraços, na busca da descoberta dos problemas; se permite que todos sintam que estão contribuindo para o sucesso da mudança, valorizando a confiança e a comunicação.

A realização deste trabalho possibilitou o levantamento de reflexões acerca da atuação do líder nos processos de mudança organizacional e a comparação desta atuação com o modelo teórico adotado para análise dos dados da pesquisa.

1 Liderança e Mudança

O líder precisa ser um agente de mudança, pois ele dispõe da autoridade e dos recursos necessários para a realização das tarefas. Nenhuma iniciativa de mudança pode ser bem-sucedida se a liderança não aderir, não se comprometer e não oferecer estímulo e apoio. (KEER, 1999)

Os desafios contemporâneos das mudanças clamam para atuação de um líder que comunique claramente uma visão, um propósito, que influencie e inspire as pessoas, comprometendo-as aos objetivos das organizações. BERGAMINI (1994) ressalta que as organizações vivem uma crise em liderança. A estrutura formal atribui líderes funcionais, reconhecidos pela sua posição hierárquica, denominados gerentes. Estes nem sempre são líderes.

Segundo TAPSCOTT e CASTON (1995), não foi desenvolvida ainda uma metodologia consistente de mudança organizacional: as empresas adequam-se à medida em que as oportunidades surgem. Por essa razão, a rapidez com que as mudanças acontecem exige preparação da organização para o que virá e construir um contexto para administrar essa mudança. Surge então a figura do agente de mudança, como líder ou guia da nova situação organizacional, interagindo e alimentando novos valores, atitudes e comportamentos através da identificação das ações inerentes ao processo da mudança.

SMITH (1999) relata que no passado, boa parte das mudanças organizacionais baseava-se em colocar em prática as decisões que eram tomadas, como desenvolver um novo produto, explorar um novo mercado, formar uma aliança estratégica. Mudanças estas que envolviam práticas administrativas tradicionais de tomada de decisão, delegação e monitoramento. Numa realidade fortemente marcada pela mudança, as empresas precisam ir além das práticas administrativas tradicionais porque as pessoas precisam aprender novos comportamentos. As empresas precisam aprender novos métodos para fazer as coisas e, principalmente, descobrir coisas novas para fazer.

O autor afirma ainda que, nesse processo, é papel do líder gerenciar as mudanças orientadas tanto pela decisão quanto pelo comportamento, e a estratégia de gerenciamento não é a mesma para as duas situações. O líder também é responsável pelo gerenciamento “por meio” da mudança, o que significa administrar continuamente a empresa enquanto ela se move para as direções desejadas, evitando a descontinuidade de processos e operações.

Para WOOD (1997) e FLEURY e FLEURY (1997) as funções gerenciais de planejar, organizar, direcionar e controlar, em face a esse cenário de mudanças que o mundo empresarial vive são consideradas ultrapassadas, pois as soluções requeridas devem ser

flexíveis, não formatadas ou padronizadas, sendo essencial construir ambientes voltados para inovações e criatividade.

Para SMITH (1999), gerenciar em meio à mudança impõe ao líder o desafio de conseguir que as pessoas se comprometam com a sua própria mudança e seu próprio desempenho. Por esta razão, ele deve refletir constantemente a respeito dos ganhos que impulsionarão a empresa em termos de desempenho, dos métodos para angariar o comprometimento das pessoas com estes ganhos de desempenho e da forma que dispõe para apoiá-las no cumprimento de suas tarefas.

Para que o líder possa fazer a mudança acontecer de fato, SMITH (1997) propõe 10 princípios gerenciais, que devem nortear a sua atuação. Estes princípios são demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1 – Dez Princípios Gerenciais para Fazer a Mudança Acontecer

1	Definir os resultados de desempenho como objetivo básico da mudança de comportamento e habilidades.
2	Ampliar continuamente o número de indivíduos que assumem a responsabilidade por sua própria mudança.
3	Garantir que cada pessoa saiba sempre porque seu desempenho e sua mudança são importantes para o propósito e os resultados de toda organização.
4	Favorecer o aprendizado prático das pessoas e fornecer-lhes oportunamente as informações e o apoio necessários ao seu desempenho.
5	Adotar a improvisação como o melhor caminho para o desempenho e mudança.
6	Utilizar o desempenho de equipe para orientar a mudança sempre que necessário.
7	Concentrar os desenhos organizacionais no trabalho das pessoas, não no poder de decisão que elas possuem.
8	Criar e focalizar a energia e a linguagem significativa porque elas são os recursos mais escassos nos períodos de mudança.
9	Estimular e sustentar a mudança orientada para o comportamento, harmonizando as iniciativas em todos os setores da empresa.
10	Praticar a liderança baseando-se na coragem de vivenciar a mudança que deseja realizar.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em SMITH (1997) p. 14.

Segundo SMITH (1997) os princípios demonstrados no quadro acima, podem orientar o líder quanto à maneira de como empreender a mudança e a gerenciar pessoas durante esse processo. Esses princípios gerenciais, quando aplicados pelo líder, unem diretamente o desempenho, a mudança de comportamento e a responsabilidade, necessários para o êxito da mudança. Entretanto, a aplicação desses princípios requer do líder, uma atitude assertiva, para que possam manter um foco constante nas pessoas, no desempenho e na mudança. Essa assertividade no período de mudança, faz o líder descobrir um terreno novo e sólido para sua autoridade sobre os outros e, para tanto, a aplicação desses dez princípios é fundamental.

As abordagens demonstradas até o momento, evidenciam a função de agente de mudança que o líder deve desempenhar. Segundo SCHEIN (1996) atuar como agente de mudança vai muito além de adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes, requer também a prontidão para desaprender tudo àquilo que deixou de ser útil à organização. O processo de desaprendizagem é delicado, pois envolve ansiedade, postura defensiva e especialmente, resistência à mudança.

SCHEIN (1996) afirma que para essa atuação, o líder necessita de duas características: a capacidade emocional para apoiar a empresa, enquanto lida com os conflitos resultantes do fato de desaprender o que garantiu o sucesso no passado, para oferecer-lhe segurança; e o verdadeiro entendimento da dinâmica e das características da cultura organizacional.

Ser agente de mudança significa estar comprometido com ela e na opinião de BENNIS (1995), o líder deve ser entusiasmado e decidido ao energizar seus seguidores para os esforços da mudança, fazendo com que eles façam as coisas certas e principalmente, queiram fazer o que é necessário.

Estes agentes de mudança serão os líderes das organizações que acreditam que a sua vantagem competitiva reside no desenvolvimento e no crescimento das pessoas que as

compõem. Estes líderes serão diferentes dos líderes atuais, serão mestros ao invés de mestres, treinadores ao invés de comandantes. A excelência será daquele líder que incentiva os conflitos construtivos e valoriza a coragem de seus seguidores, mesmo que seja para dizer não. Este líder não precisa ter a mais alta e ressonante voz perante sua equipe, mas sim o ouvido mais aberto e apurado. (BENNIS, 1995)

Para se atingir este estado de excelência, BENNIS (1995) propõe o chamado Paradigma: Alinhar, Criar e Investir de *Empowerment*, denominado “Paradigma ACE”, que foi utilizado neste trabalho como principal modelo teórico para a análise dos dados obtidos com a pesquisa de campo, detalhado a seguir:

1. **Alinhar** – elemento que impõe ao líder a tarefa de criar um senso de objetivos compartilhados, que favoreça o apoio e a dedicação das pessoas. Este alinhamento remete à sensação de fazer parte da equipe e de construir uma visão compartilhada, o que eleva as aspirações das pessoas e faz com que o trabalho torne-se parte da busca de objetivos maiores, no caso os da empresa.
2. **Criar** – este elemento coloca para o líder a necessidade de criar um ambiente no qual as pessoas possam comunicar suas idéias sem inibições ou desconfortos. O líder deve estar comprometido com a descoberta dos problemas, antes de se transformarem em crises, e não apenas com a solução dos já existentes. Ele aceita os erros e até mesmo o fracasso, pois sabe que este tipo de experiência proporciona mais aprendizado do que os exemplos de sucesso. Desta maneira, estará trabalhando para a construção de uma organização adaptável, criativa e capaz de aprender, que oferece espaço para reflexão e avaliação mediante as ações e decisões tomadas no passado.
3. **Investir de Empowerment** – *empowerment* nesta abordagem representa a sensação que as pessoas têm de que estão no centro das coisas e não na periferia. Este é o elemento que o líder utiliza para que as pessoas sintam que, de fato, estão contribuindo para o sucesso da mudança. Pessoas investidas de *empowerment* percebem que seu trabalho é importante e significativo, têm noção de suas obrigações, mas também possuem vontade própria diante dos esforços de mudança, favorecem um ambiente de respeito, onde agem sem se preocupar em pedir permissão a quem está no nível hierárquico superior. Além disso, nas organizações cujos líderes investem as pessoas de *empowerment*, é possível identificar a confiança e a comunicação, estratégias que envolvem todos os seus sistemas.

2 Metodologia

2.1 Tipo de Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa exploratória nas empresas que compõem o Pólo de Cosméticos de Diadema, localizado na região do Grande ABC, para a obtenção de maiores conhecimentos e descobertas acerca do problema de pesquisa. (GIL, 2002)

O delineamento adotado foi o levantamento, pois ele oferece a possibilidade de “interrogação direta” dos sujeitos relacionados ao problema de pesquisa (GIL, 2002), para se atingir os objetivos propostos.

2.2 Amostra e Sujeitos

A pesquisa foi realizada nas 76 empresas do Pólo de Cosméticos de Diadema, envolvendo fabricantes de cosméticos, fabricantes de aerosol, fabricantes terceiristas, distribuidores de cosméticos, fabricantes e distribuidores de matérias-primas, fabricantes de embalagens, fabricantes e fornecedores de insumos e acessórios, fabricantes de máquinas e equipamentos.

Os sujeitos da pesquisa foram pessoas responsáveis pelas empresas de forma geral, diretores, gerentes gerais ou posições equivalentes.

2.3 Coleta de Dados

As 76 empresas do pólo foram previamente contatadas, para a obtenção dos dados dos potenciais respondentes da pesquisa. Em seguida, foi enviada uma carta oficial em nome do grupo de pesquisa a todas as empresas, contendo o convite para participação, os objetivos e os procedimentos para resposta da pesquisa.

O levantamento foi realizado através de um questionário eletrônico, previamente elaborado e contendo 21 afirmações sobre mudanças, que envolviam seis áreas temáticas: estratégia e estrutura organizacional, liderança, competências organizacionais, gestão de pessoas, relacionamento com clientes e tecnologia da informação.

O questionário ficou hospedado no *website* da universidade, no período de outubro/2005 à janeiro/2006, e foi acessado pelos respondentes através de um *login* e de uma senha individual, disponíveis na carta convite enviada aos sujeitos.

As respostas do questionário foram informadas através de uma escala do tipo Likert de seis níveis, sendo: DT-Discordo Totalmente; DP-Discordo Parcialmente; NCNP-Não Concordo Nem Discordo; CP-Concordo Parcialmente; CT-Concordo Totalmente; e NA-Não se Aplica.

Para este artigo, foram consideradas quatro das 21 afirmações contidas no questionário. São elas:

1. Em nossa empresa, as pessoas participaram de forma expressiva nas mudanças implantadas, contribuindo para o seu êxito.
2. Em nossa empresa, durante os processos de mudança, a liderança cria um objetivo comum e possibilita às pessoas a sensação de fazerem parte de uma equipe.
3. Em nossa empresa, durante os processos de mudança, a liderança favorece um clima onde as pessoas podem comunicar suas idéias sem embaraços, na busca da descoberta dos problemas.
4. Em nossa empresa, durante os processos de mudança, a liderança permite que todos sintam que estão contribuindo para o sucesso, valorizando a confiança e a comunicação.

O *website* da universidade registrou o recebimento de 17 questionários respondidos, dentre o universo de 76 empresas convidadas a participar da pesquisa. Desta forma, o retorno para a análise dos dados constituiu-se de 17 empresas do Pólo de Cosméticos de Diadema. Os dados foram tabulados de forma predominantemente quantitativa, possibilitando reflexões e comparações pertinentes, de acordo com o referencial conceitual adotado.

Os 17 questionários respondidos representam uma taxa de retorno de 22,36%. Outros estudos realizados, utilizando-se a Internet como principal veículo de pesquisa, apresentam taxas inferiores a 5,5%, o que indica que o número obtido é satisfatório (VIEIRA et al, 1998, apud ABREU E COSTA, 2000). No entanto, é necessário ressaltar que o número de empresas respondentes (17 casos) não permitiu a adoção das medidas estatísticas mais apropriadas para a análise dos dados.

Após a aplicação do questionário e uma prévia tabulação das respostas (pesquisa quantitativa), foi realizada uma pesquisa qualitativa junto às empresas cujas respostas se concentraram nos dois extremos da escala: posição mais crítica (maior número de respostas nas afirmações Discordo Totalmente e Discordo Parcialmente) e posição mais favorável (maior número de respostas nas afirmações Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente).

4 Apresentação e Análise dos Dados

4.1 O Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil

De acordo com os dados da Associação Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - ABIHPEC de 2005, o setor apresentou um crescimento significativo de

faturamento nos últimos 5 anos, tendo passado de um faturamento líquido de R\$ 6,6 bilhões em 1999 para R\$ 13,1 bilhões em 2004.

Para a ABIHPEC alguns fatores têm contribuído para o crescimento do setor, dentre eles a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho, a utilização de tecnologia de ponta com conseqüente aumento da produtividade melhorando os preços praticados pelo setor, os lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado, e finalmente, o aumento da expectativa de vida, o que faz aumentar a necessidade de conservar a impressão de juventude.

Existem no Brasil 1.258 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo que 48% dessas empresas estão localizadas no Estado de São Paulo. (ABIHPEC, 2005)

Em relação à geração de empregos no Brasil, o setor apresenta resultados relevantes. No estado de São Paulo, conforme dados da Federação das Indústrias de São Paulo - FIESP, o setor apresentou em dezembro de 2004 o melhor desempenho entre os 47 setores analisados. (ABIHPEC, 2005)

4.2 O Pólo de Cosméticos de Diadema

O Pólo de Cosméticos de Diadema originou-se através de uma parceria entre a prefeitura do município, indústrias do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos e entidades locais, a exemplo de CIESP, SESI, SENAI, Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC e Consórcio Intermunicipal do Grande ABC, segundo os dados da Prefeitura do Município de Diadema de 2005.

Foi constituído oficialmente através da Lei Municipal 2.237 de 23 de março de 2004 e, em 2005 reunia 76 empresas, que se dividiam em fabricantes de cosméticos, fabricantes de matérias primas, embalagens, máquinas e equipamentos, insumos de laboratório, distribuidores e outras pertencentes à cadeia produtiva do setor.

Segundo dados disponíveis no *website* em 2005, o pólo representava 10% do número de empresas de cosméticos do país. Em 2003 foi responsável por 8.000 empregos diretos e 3.000 indiretos, e respondeu por 3% da arrecadação municipal.

A criação do Pólo de Cosméticos contribuiu com esforços empreendidos pelo poder público e empresários da região, para a construção de uma nova imagem da cidade de Diadema, anteriormente associada a um histórico de violência urbana e chegando a ser qualificada como a mais violenta do Estado de São Paulo. O objetivo desses esforços era o de demonstrar que a cidade também era capaz de produzir beleza. Ressalta-se que houve de fato, a redução da criminalidade no município, que registrou queda das taxas de violência e deixou de ocupar o topo do ranking das cidades mais violentas, passando a ocupar a 18ª posição.

4.3 A Classificação do Pólo de Cosméticos de Diadema

O pólo pode ser classificado como uma rede de empresas que, segundo AMATO NETO (2000) pode ser caracterizada como uma rede horizontal de cooperação, devido ao agrupamento de empresas similares, independentes, organizadas em um local ou região, onde várias empresas atuam em etapas diferentes do mesmo processo produtivo, articuladas em torno de uma associação, por um prazo indeterminado e que visam a obtenção conjunta de benefícios, através de relacionamentos de competição e cooperação.

A mesma classificação pode ser encontrada na definição de Arranjos Produtivos Locais (APLs), que segundo CORREA (2005) representam aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam relações entre si. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas que podem ser desde produtoras de bens e serviços até fornecedoras de insumos e equipamentos.

Além do Pólo de Cosméticos de Diadema, outras cidades do Estado de São Paulo, destacam-se pela presença de APLs, tais como Campinas (pólo de tecnologia de informação e

equipamentos médicos); Franca (pólo de calçados masculinos e café fino); Holambra (pólo de flores para exportação); dentre outras.

A existência desses aglomerados de empresas pode trazer benefícios para as regiões onde se estabelecem, corroborando com a idéia de PORTER (1998), na qual o APL como forma de vantagem competitiva, é um resultado natural das forças de mercado, pois identifica a concentração de mão-de-obra especializada, inovações tecnológicas e outros fatores que favoreçam a especialização regional e local, de forma a manter um equilíbrio entre competição e cooperação.

4.4 Resultados da Pesquisa

Os questionários foram respondidos em sua maioria por gerentes e diretores (14 empresas) e por outros funcionários técnicos e administrativos (3 empresas). Isso indica que boa parte das respostas foi obtida de pessoas que têm influência e poder de decisão nas empresas, corroborando com a intenção da coleta de dados do estudo.

Quanto ao porte da empresas respondentes, constatou-se que a maioria possui mais 100 funcionários (7 empresas). Duas empresas possuem de 81 a 100 funcionários, uma empresa possui de 61 a 80 funcionários, três empresas possuem de 21 a 40 funcionários e quatro empresas contam com um quadro de até 20 funcionários.

A tabulação das afirmações enfatizadas por este artigo, está demonstrada na Tabela 1, conforme segue.

Tabela 1 – A Postura do Líder Diante das Mudanças Enfrentadas Pela Empresa

Afirmações	DT	DP	NCND	CP	CT	NA
	F = Frequência (número de empresas)					
	F	F	F	F	F	F
Em nossa empresa, as pessoas participaram de forma expressiva nas mudanças implantadas, contribuindo para o seu êxito.	0	3	1	8	5	0
Em nossa empresa, nos processos críticos de mudança, a liderança criou objetivos comuns, que foram compartilhados por todos e que transmitiram às pessoas a sensação de fazerem parte de uma equipe.	0	1	0	12	4	0
Em nossa empresa, durante os processos de mudança, a liderança favoreceu um clima onde as pessoas puderam comunicar suas idéias, sem embaraços, para a descoberta dos problemas.	0	2	1	7	7	0
Em nossa empresa, durante os processos de mudança, a liderança permitiu que todos se sentissem contribuindo para o sucesso, valorizando a confiança e a comunicação.	1	0	0	9	7	0

Fonte: Elaborada pelos autores de acordo com os dados de pesquisa.

De maneira geral, a pesquisa quantitativa revelou resultados que traduzem uma atuação favorável da liderança no Pólo de Cosméticos de Diadema, de acordo com as afirmações do questionário. A grande maioria das respostas foi classificada nas alternativas Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente, localizadas no extremo positivo da escala apresentada no questionário.

A pesquisa mostrou que, na maioria das empresas respondentes, existe uma tendência para que as pessoas participem de forma expressiva nas mudanças implantadas, contribuindo para o seu êxito. Oito empresas concordaram parcialmente com esta participação, enquanto cinco delas concordaram totalmente. Três empresas discordaram parcialmente da afirmação e apenas uma, afirmou não concordar e nem discordar. Estes números podem representar um indicador de que a atuação da liderança é favorável e vem se focalizando em obter o comprometimento e a energia das pessoas para com a mudança. Postura que incentiva as pessoas a fazerem as coisas certas e principalmente sintam vontade de fazer o que é necessário, corroborando com as idéias de Smith (1999) e BENNIS (1995). As respostas também coincidem com a opinião de HITT (2002), na qual as empresas bem-sucedidas aprendem que envolver o maior número de pessoas possível nas decisões sobre mudanças intra-organizacionais reduz a probabilidade de rejeição e de conflito intra-organizacional.

Em relação à criação de objetivos comuns, que possam ser compartilhados por todos e que transmitam às pessoas a sensação de fazerem parte de uma equipe, os resultados da pesquisa também evidenciaram uma postura positiva da liderança. Doze empresas concordaram parcialmente com esta afirmação, enquanto que quatro delas concordaram totalmente. Apenas uma empresa discordou parcialmente desta afirmação. Estes números indicam a incidência do componente Alinhar do “Paradigma ACE”, proposto por BENNIS (1995), na postura dos líderes do Pólo de Cosméticos de Diadema. O componente Alinhar na postura de um líder representa a iniciativa de criar um senso de objetivos compartilhados, que favorece o apoio e a dedicação das pessoas, alinhamento este que remete à sensação de fazer parte da equipe e de construir uma visão compartilhada, o que eleva as aspirações das pessoas e faz com que o trabalho torne-se parte da busca de objetivos maiores, no caso os da empresa diante de um cenário de mudanças.

Quanto ao favorecimento de um clima onde as pessoas possam comunicar suas idéias, sem embaraços, para a descoberta dos problemas, a pesquisa revelou novamente uma postura assertiva por parte da liderança. Sete empresas concordaram parcialmente com esta afirmação e outras sete, concordaram totalmente; duas empresas discordaram parcialmente e apenas uma não concordou e nem discordou. Os números revelam portanto, a incidência do segundo componente do “Paradigma ACE”, proposto por BENNIS (1995) – Criar. O componente Criar representa os esforços do líder para criar um ambiente no qual as pessoas possam comunicar suas idéias sem inibições ou desconfortos, comprometendo-se com a descoberta dos problemas antes de se transformarem em crises, encarando os erros e fracassos como experiências de aprendizado e trabalhando para a construção de uma empresa adaptável, criativa e capaz de aprender.

Sobre a possibilidade de permitir que todos sintam que estão contribuindo para o sucesso, valorizando a confiança e a comunicação, os resultados da pesquisa também se mostraram positivos. Nove empresas concordaram parcialmente com esta afirmação e sete delas concordaram totalmente. Apenas uma empresa discordou totalmente desta afirmação. Estes números revelam a incidência do terceiro e último componente do “Paradigma ACE” na postura da liderança: Investir as Pessoas de *Empowerment*. O líder que atua com este componente faz com que as pessoas sintam que fazem parte do todo e não de apenas uma parte do processo, contribuindo realmente para o sucesso da mudança. As pessoas são capazes de perceber que seu trabalho é importante e significativo, têm noção clara de suas obrigações, mantêm a vontade própria diante dos esforços de mudança e favorecem um ambiente de

respeito, onde agem sem se preocupar em pedir permissão a quem está no nível hierárquico superior.

A pesquisa qualitativa teve o objetivo de aprofundar alguns tópicos do questionário, entrevistando-se as 4 empresas que localizaram-se nos dois extremos da escala, sendo duas no extremo mais crítico e duas no extremo mais favorável. Entretanto, apenas três destas empresas concederam as entrevistas e, por questões de sigilo, foram denominadas como empresas A e B (críticas) e empresa C (favorável). O perfil e as principais informações relacionadas com a ênfase deste artigo, obtidas com as entrevistas estão demonstrados no Quadro 2, conforme segue:

Quadro 2 – Perfil e Informações das Empresas Entrevistadas

Aspecto Abordado	Empresa A (crítica)	Empresa B (crítica)	Empresa C (favorável)
Número de Funcionários	Mais de 100	1 a 20	21 a 40
Atuação	Fabricante de Cosméticos	Fabricante de Máquinas/Equip.	Distribuidor de Matéria-Prima
Cargo do Entrevistado	Gestor de RH	Proprietário	Proprietário
Relacionamento com o Pólo	Grande	Muito grande, maravilhoso	Restrito, apenas associada
Resultados desta relação com o pólo	Participação em reuniões e em cursos oferecidos pelo pólo	Acredita na parceria com o pólo e obtém como resultado novos clientes, parceiros, indicações. Há um incentivo da união entre as empresas e não há rivalidade.	Quase nulo, pois não há envolvimento efetivo e nem uma visão concreta sobre a sua atuação.
Principais competências da empresa	Relacionamento Interpessoal e Comunicação	Atendimento ao Cliente e Qualidade do Produto	Desenvolvimento e Aplicação do Desenvolvimento
Estrutura Organizacional	Possui um sistema integrado de gestão e tem a T.I. como uma grande diferencial, pois os gestores tem à mão todas as informações no momento que precisam. A comunicação eletrônica ajuda muito e a empresa está no caminho para a Gestão do Conhecimento.	A parte de sistemas ainda está atrasada, precisa ser melhor adequada e de mais investimentos em tecnologia de ponta.	Maior ênfase nos avanços tecnológicos, que são importantes para o negócio.
Estrutura de RH	Bem estruturado	Não há	Não há
Critérios de recrutamento e treinamento de novos colaboradores	Valorizamos as competências individuais do profissional em relação às competências da empresa, buscando fugir um pouco da visão totalmente tecnicista. O retorno dos CV's tem sido insuficiente perante nossas necessidades, por isso utilizamos do treinamento interno para formar nossos profissionais.	Buscamos os profissionais habilitados tecnicamente através do banco de dados da Força Sindical e depois os moldamos no nosso jeito.	Competências técnicas e comportamentais pesam mais que as indicações. Formamos internamente as pessoas, através do treinamento feito no próprio local de trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores de acordo com os dados de pesquisa.

Com a realização das entrevistas pôde-se observar, inclusive pelo porte das empresas B (1 a 20 funcionários) e C (21 a 40 funcionários), que muitas decisões e direcionamentos estratégicos são implementados pelos próprios proprietários, que assumem a posição de liderança máxima na organização, compartilhando-a em alguns momentos com outros profissionais, que respondem por áreas ou tarefas específicas. Foi possível observar também que estas ações não são fundamentadas por planos e sistemas formais, mas sim pelo histórico da empresa, pela trajetória pessoal e profissional de seus dirigentes.

Estes dirigentes também são os principais responsáveis pelos diversos aspectos descritos no Quadro 2, envolvendo-se em grande parte dos trabalhos para assegurar o desenvolvimento e o bom andamento das rotinas da empresa. A participação dos dirigentes envolve desde a escolha da melhor forma de recrutamento da mão-de-obra, o treinamento e a formação dos profissionais, até as providências necessárias para a preparação de futuros sucessores.

A empresa A foi a que apresentou um porte e uma estrutura mais desenvolvida, com mais de 100 funcionários e um departamento de RH bem estruturado e, mesmo tendo sido

considerada como um das mais críticas, revelou que em seu quadro de gestores, já existem duas pessoas que podem ser chamadas de líderes de fato, pois atuam como multiplicadores dos objetivos e da cultura da empresa e já não possuem uma visão estritamente tecnicista, como é o caso da maioria. Isso é resultado de uma ação conjunta com o RH, que desenvolve programas internos de desenvolvimento (cursos e workshops), para conscientizar os gestores acerca desta nova atuação.

Todos estes aspectos corroboram com os dados levantados pela pesquisa quantitativa, pois mesmo que a liderança não seja posicionada e preparada formalmente, através de planos de carreira ou treinamentos específicos, vem atuando de maneira favorável e contribuindo para que a empresa caminhe na direção de seus objetivos.

5 Considerações Finais

A realização deste trabalho permitiu o levantamento de reflexões a respeito da postura do líder diante das mudanças enfrentadas pela empresa e como esta questão influencia a dinâmica organizacional.

Pode-se dizer que o objetivo do trabalho foi atendido, pois os dados da pesquisa demonstraram que a liderança nas empresas do Pólo de Cosméticos de Diadema adota uma postura favorável diante das mudanças. Esta postura permite que as pessoas participem de forma expressiva nas mudanças implantadas, possibilita a criação e o compartilhamento de objetivos comuns, favorece um clima onde as pessoas possam comunicar suas idéias e permite que todos sintam que estão contribuindo para o sucesso da mudança.

A pesquisa demonstrou que boa parte das decisões e direcionamentos estratégicos relativos à mudança, são implementados pelos próprios líderes, que mesmo não sendo posicionados e preparados formalmente, atuam de maneira favorável e contribuem para que a empresa caminhe na direção de seus objetivos.

A pesquisa apresentou algumas limitações que precisam ser tratadas, no caso de futuros estudos e aprofundamentos relacionados ao tema. O retorno de 17 questionários respondidos não permitiu a adoção de uma medida estatística que possibilitasse a generalização dos resultados para as demais empresas que fazem parte do Pólo de Cosméticos de Diadema, na tentativa de se traçar um perfil ou um modelo desta liderança por exemplo.

Como sugestão para futuros trabalhos relacionados à mudança, os autores recomendam a investigação de empresas de outros setores e regiões, para um possível estudo comparativo. A adoção de múltiplos instrumentos de coleta de dados, como questionários, entrevistas em profundidade e grupos de discussão, para a obtenção de análises mais refinadas. A extensão da pesquisa para outros atores, como por exemplo seguidores, clientes da empresa e a comunidade.

Referências

ABREU, N. R.; COSTA, E.B. Um estudo sobre a viabilidade da utilização de marketing na internet no setor hoteleiro de Maceió. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD XXIV, 2000, Florianópolis, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000, 1 CD-ROM.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS - ABIHPEC. Disponível em: <<http://www.abihpec.com.br>>. Acesso em: 27/10/2005.

BENNIS, W. **A Invenção de Uma Vida - Reflexões Sobre Liderança e Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. p. 103-108.

BERGAMINI, C. W. **Liderança Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CESAR, A. M. R. V. C.; CODA, R. F. Falar da Dor, Esvaziar o Peito, Ancorar o Coração: Uma Metodologia para Gestão de Pessoas em Situação de Mudanças Organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, XXVIII, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, 1 CD-ROM

CORREA, M. M. *Arranjos Produtivos Locais na Região do ABC Paulista, Políticas Públicas e Desenvolvimento: O Projeto do APL do Plástico*. Tese (Mestrado em Educação, Comunicação e Administração) – Universidade São Marcos. São Paulo: 2005.

COVEY, S. R. Três Funções do Líder no Novo Paradigma. In HESSELBEIN, F. et al (Org.). **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996. p. 159-168.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HITT, M. A. et al. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KEER, S. O Gênio Coletivo da GE. In HESSELBEIN, F; COHEN, Paul M. (Org.). **De Líder Para Líder**. São Paulo: Futura, 1999. p. 235-244.

KOTTER, J. P. Fazendo a Mudança Acontecer. In HESSELBEIN, F; COHEN, Paul M. (Org.). **De Líder Para Líder**. São Paulo: Futura, 1999. p. 79-88.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo, Atlas, 2000.

POLO DE COSMÉTICOS. Disponível em: <<http://www.polodecosmeticos.com.br>>. Acesso em: 24/10/2005.

PORTER, M. E. *Clusters and the new economy of competition*. In: **Harvard Business Review**, Cambridge, Harvard University, 1998.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE DIADEMA. Disponível em: <<http://www.prefeitura de Diadema.br>>. Acesso em: 18/08/2005.

SCHEIN, E. H. Liderança e Cultura Organizacional. In HESSELBEIN, F. et al (Org.). **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996. p. 81-90.

SMITH, D. K. **Fazendo a Mudança Acontecer – 10 Princípios Para Motivar e Deslanchar o Desempenho das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

_____. Fazendo a Mudança Perdurar. In HESSELBEIN, F; COHEN, Paul M. (Org.). **De Líder Para Líder**. São Paulo: Futura, 1999. p. 103-113.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. **Mudança de Paradigma**. São Paulo: Makron Brooks, 1995.

XAVIER, R.; DORNELAS, J. O Papel do Gerente numa Mudança Organizacional Baseada em Tecnologia. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD XXVIII, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, 1 CD-ROM

WOOD JR., T. **Mais Leve que o Ar**. São Paulo: Atlas, 1997.