

ÁREA TEMÁTICA 7- GPSS- GESTÃO DE PESSOAS

**LIDERANÇA NO REGIME DE TRABALHO FLEXIBILIZADO:
ESTUDO DE CASO EM UMA VINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA**

RESUMO

Com a quebra das barreiras legais a partir da lei 13.467 de 13/07/2017, a qual altera a Consolidação das Leis do Trabalho, estabelece-se a tendência à flexibilização do trabalho. Isso resulta em mudanças na organização do trabalho e a liderança nesse contexto assume características peculiares que merecem ser reconhecidas. Para refletir sobre elas, bem como sobre as relações nesse cenário, o objetivo geral deste estudo é identificar como se dá a liderança no regime de flexibilização de trabalho em uma Vinícola da Serra Gaúcha. Para tal, busca-se verificar as estratégias de líderes e liderados para adaptar-se a esta realidade. Foram identificados os seguintes regimes de trabalho flexibilizado na organização pesquisada: o intermitente, o em tempo parcial e as terceirizações. Após análise de conteúdo de 12 entrevistas, constatou-se que a liderança em meio à modalidade de flexibilização laboral possui especificidades que fazem carecer do uso de ferramentas e de conhecimentos adequados para enfrentar os desafios que se apresentam.

Palavras-chave: liderança, regime de trabalho, flexibilização do trabalho.

ABSTRACT

With the legal barriers breaking as of law 13,467 of 7/13/2017, which alters the Consolidation of Labor Laws, a tendency towards flexible work is established. This results in changes in organization of work and the leadership in this context takes on peculiar characteristics that should be recognized. In order to reflect on them, as well as the relationships in this scenario, the general objective of this study is to identify how leadership is given in the flexible work regime in a Winery in South Brazil. To this end, we seek to verify the leaders' and followers' strategies to adapt to this reality. The following flexible work regimes were identified in the researched organization: intermittent, part-time and outsourcing. After analyzing 12 interviews, it was found that leadership in the labor flexibility has specificities which make it necessary to use appropriate tools and knowledge to face the challenges that arise.

Keywords: leadership. work regime, work flexibility.

1. INTRODUÇÃO

As relações em um mercado não são estáticas, mas passam processualmente por transmutações. Com o mercado de trabalho não seria diferente: ele é *locus* no qual as organizações são pressionadas a encarar transformações inevitáveis para adequar-se às suas realidades (DIAS, 2013). Dentre essas mudanças, uma delas é o direcionamento para novas formas de trabalho e de contratação (CHAHAD, 2002).

A tendência do âmbito organizacional de reivindicação por maior autonomia na implementação de regime de trabalho ganhou ênfase no mercado de trabalho brasileiro com a tendência à quebra de barreiras legais. Com isso, a flexibilização da jornada de trabalho surge como destaque nessa remodelagem estrutural, e tanto empresas, como empregados tornam-se cada vez mais adeptos ao novo regime (ZUPIROLI, 2007). Cresce o discurso de que a Constituição das Leis do Trabalho (CLT), precisaria ser revista diante fatores como a fragilidade econômica, o desenvolvimento tecnológico, novas formas de estruturação da produção e do emprego. Agregam-se assim, normas jurídicas à realidade dos novos mecanismos de flexibilização do trabalho (ROCCO, 2015).

Com isso, no que se refere a ambientes de trabalho, há tendência de continuar transformando o sistema social forçando um ajuste de comportamentos por parte dos empregados e constante receptividade por parte de seus líderes (SOTO, 2002). Nesse âmbito, líderes são desafiados a encontrar formas de tornar as mudanças eficazes para sua organização ao criar políticas e métodos sistemáticos hábeis de serem aplicados dentro e fora das organizações (DRUCKER, 2001).

Por outro lado, as mesmas mudanças repercutem em novas necessidades aos trabalhadores – as quais devem ser observadas pelo líder. Para Robbins (2002, p. 304), “no mundo dinâmico de hoje precisamos de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões”. A liderança tem um sentido de movimento onde os líderes são os pioneiros. São os principais agentes de mudanças, exploram territórios e guiam seus liderados a novos lugares (KOUZES e POSNER, 2013).

Outrossim, a liderança é um fator determinante do alcance dos objetivos e da adaptação organizacionais. Com isso, o que caracteriza o objetivo do presente artigo é: identificar como se dá a liderança no regime de flexibilização de trabalho em uma Vinícola da Serra Gaúcha. Para tal buscou-se, através de pesquisa qualitativa por intermédio de um estudo de caso, evidenciar as formas de trabalho flexibilizadas existentes na organização; identificar como se dá a liderança para o trabalho flexibilizado; e investigar junto ao trabalhador em flexibilização como se constitui a organização de seu trabalho diante das cobranças organizacionais.

É fato que o processo de flexibilização laboral resulta em mudanças na organização do trabalho no mercado e a liderança nesse contexto possui características peculiares que merecem ser reconhecidos. Isto leva à necessidade de entender e verificar as estratégias de líderes e liderados para adaptarem-se a esta realidade. Sem a intenção de efetuar generalizações, nem julgar o regime flexibilizado em si, observações e reflexões podem ser iniciadas a partir desse estudo.

2. A FLEXIBILIZAÇÃO E A LIDERANÇA

2.1 HISTÓRICO, CONCEITOS E TIPOS DE FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO

O modelo de produção “fordista” destacava-se pela produção em massa, e pela separação do processo produtivo em fases de elaboração e execução dentro das fábricas. O trabalho possuía jornada integral, hierarquia era rígida com função fixa e por tempo indeterminado. Após surge o toyotismo, que alegava ser mais flexível, com maior participação do empregado nos meios produtivos e com trabalho em grupo (BRANDI, 2012).

O toyotismo inicia a alteração de conceitos de produção e da relação de trabalho em busca da elevação na qualidade e da redução dos custos. Dentre seus princípios está a criação de valores, crenças e estratégias empresariais que, com o passar dos anos, tornaram-se uma vantagem competitiva. Contudo, com a finalidade de se tornarem mais competitivas, as grandes multinacionais se unem tornando-se transnacionais, centralizadas em dois ou mais territórios (SANTOS, 2005), dando início ao efeito chamado de globalização.

A globalização tem o intuito de unir as nações melhorando a integração entre as pessoas, indústrias e países. Deste modo, o processo de globalização derruba as barreiras existentes que impedem o livre desenvolvimento e circulação, buscando ampliar e estimular os procedimentos de troca através de aberturas comerciais (SOARES e MASSINE, 2010).

Consequência desse processo são novas tecnologias e novas dinâmicas de produção. Contudo, consoante tem-se um crescente aumento do desemprego e do trabalho informal, impulsionando alterações na estrutura de trabalho e elevando a necessidade de novas configurações de contratação. Tudo isso conduz ao efeito flexibilização do trabalho. Para Santos (2005, p. 5), “a flexibilização não é um fim em si mesma. É apenas meio para aflorar questões fundamentais do mercado de trabalho, tais como nível de emprego, custo, produtividade, competitividade, modernização, mercado, lucro e desenvolvimento econômico”.

Nesse sentido, nos EUA nos anos 90, onde os horários de trabalho flexíveis surgiram como uma solução para diversos problemas que as empresas vivenciavam. Neste mesmo período iniciavam-se no Brasil debates sobre a flexibilização para inclusão do país nesta economia globalizada (NETO, 1997).

Indicativos disponíveis, tanto no quadro internacional quanto no brasileiro, apontam maior crescimento de formas flexíveis de emprego do que da tradicional. Para Chahad (2002, p. 41), este aumento dá-se resumidamente a três condições básicas: “o surgimento da produção flexível e necessidade de adaptação das empresas, a resposta do mercado à regulamentação imposta pelo setor público, e a erosão do contrato de trabalho na base de negociação sem garantia de estabilidade”. Além de possibilitar às empresas facilidade em ajustar-se ao movimento estipulado pelo consumo, as formas de emprego flexível proporcionam agilidade para adaptar o arranjo do emprego de acordo o necessário para o momento (CHAHAD, 2002).

Apesar desse incremento, a flexibilização vem acompanhada de críticas e reflexões das suas consequências para o trabalho. Se de um lado esta surge como uma oportunidade no que se refere à redução de custos, agilidade e ampliação nos negócios, por outro, é vista como uma ameaça aos direitos dos trabalhadores (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Sob o viés do direito do trabalho a flexibilização laboral advém da

precarização dos contratos através dos contratos temporários, das terceirizações, dos baixos salários, do excesso de trabalho, da prevalência da forma contratual sobre a estatutária, dotada de maiores e melhores direitos trabalhistas oferecidas pelo Estado (ROCCO, 2015; OLIVEIRA, 2013). Neste sentido, Oliveira (2013, p. 192) afirma que “[...] paralelamente à flexibilização tem-se a desregulamentação de direitos trabalhistas enquanto fenômenos correlatos e submetidos a um mesmo contexto econômico e político”. Já Santos (2005, p. 275) diz que “a flexibilidade pode ser definida como a eliminação, diminuição, afrouxamento ou adaptação da proteção trabalhista clássica, com a finalidade real ou pretensa de aumentar o investimento, o emprego ou a competitividade da empresa”. Assim, as reformas nas leis trabalhistas são vistas como uma forma de compatibilizar as regras com a realidade econômica, ou seja, sua conformação com o dinamismo econômico (ROCCO, 2015).

Chega-se, assim, ao conceito de flexibilização como a uma nova relação de trabalho estipulada pela reformulação do mundo moderno que resulta de vários fatores como modelo econômico (formal e informal), globalização, crises econômicas, mudanças tecnológicas, encargos sociais, aumento do desemprego, aspectos culturais (MARTINS, 2004; SANTOS, 2005; CHAHAD, 2002). Já para o mundo organizacional, a flexibilização do trabalho é um fenômeno de adaptação visando uma melhor seleção de pessoal, aumento de competitividade das empresas, e forma de incremento de vagas de empregos (BRANDI, 2012).

Constata-se assim a variabilidade na definição de flexibilização, em específico de acordo com o ponto de vista assumido. O mesmo ocorre para a sua classificação. Para fins de unificação, segue-se aqui a tipificação definida na legislação trabalhista brasileira, exposta no Quadro 1. Essa legislação é resultado da reforma trabalhista com a Lei 13.467/17 sancionada em julho de 2017 e que entrou em vigor em novembro do mesmo ano. Com isso, 922 artigos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foram alterados 54, inseridos 43 novos e revogados 9, um total de 106 dispositivos. Além disso, na Lei 6.019/1974, no que se refere à terceirização, foram alterados 2 artigos e inseridos 3 novos, resultando num total de 114 artigos entre inseridos e alterados (CNI, 2019). Vale ressaltar que inexistente lei que disponha exclusivamente sobre o regime flexibilizado, mas são destacadas algumas leis e respectivas alterações que se encaixam na modalidade.

Quadro 1 – Leis

Tipo de Flexibilização	Lei Anterior	Alterações/Regulamentações Lei 13.467 de 13/07/2017
Trabalho em tempo parcial	Art. 58-A CLT <ul style="list-style-type: none"> • não exceda 25h semanais 	Art. 58-A CLT <ul style="list-style-type: none"> • não exceda 30h semanais; • sem possibilidade de horas suplementares; • ou não exceda 26h semanais + 6h suplementares semanais.
Compensação de jornada	Art. 7º inc XII CF, TST súmula 85 <ul style="list-style-type: none"> • facultada a compensação de horários e após; • compensação ajustada por acordo individual escrito; • o acordo individual por compensação de horas é válido; • a prestação de horas extras habituais descaracteriza o acordo de compensação de 	Art. 59 inc 6º e 59-B CLT <ul style="list-style-type: none"> • o regime de compensação de jornada pode ser estabelecido por acordo individual, tácito ou escrito para a compensação no mês; • o não atendimento das exigências legais para a realização do acordo não gera necessidade de repetição do pagamento das horas excedentes, sendo apenas o adicional pelo serviço extraordinário; • a prestação de horas extras habituais não

	<p>jornada;</p> <ul style="list-style-type: none"> • as disposições desta súmula não se aplicam a regime de banco de horas; • não é válido acordo de compensação de jornada em atividade insalubre. 	<p>descaracteriza o acordo de compensação de jornada.</p>
Banco de horas	<p>Art. 59 inc 2º CLT, TST súmula 85, item V</p> <ul style="list-style-type: none"> • dispensado o acréscimo de salário por força de acordo ou convenção coletiva de trabalho, o excesso de horas em um dia for compensado pela correspondente diminuição em outro dia, no período máximo de um ano; • consolidação do regime compensatório, instituído apenas em negociação coletiva. 	<p>Art. 59 inciso 5º, 59-B CLT</p> <ul style="list-style-type: none"> • possibilidade de pactuação mediante negociação coletiva de banco de horas anual e acrescenta a possibilidade de sua pactuação por acordo individual escrito, desde que a compensação ocorra no período máximo de seis meses; • prestação de horas extras habituais não descaracteriza o banco de horas.
Terceirização	<p>Lei 6.019/74</p> <ul style="list-style-type: none"> • não limita um tipo específico de atividade, sem deixar expresso que era possível a terceirização da atividade fim; • o contrato de prestação de serviço a terceiros deverá conter qualificação das partes, especificação do serviço a ser prestado, prazo para realizar o serviço e valor; • veda a utilização dos empregados em atividades distintas as que foram objeto do contrato de prestação de serviço. 	<p>Art. 4-A, 4-C, 5-A, 5-C, 5-D da Lei 6.019/74</p> <ul style="list-style-type: none"> • a prestação de serviços a terceiros é a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive atividade principal, à pessoa jurídica de direito privada prestadora que possua capacidade econômica compatível com a sua execução; • são asseguradas aos empregados prestação de serviços, quando e enquanto os serviços, que podem ser de qualquer uma das atividades da contratante; • contratante e contratada podem estabelecer que os empregados farão jus ao salário equivalente ao pago aos empregados da contratante; • contratos que impliquem mobilização de empregados da contratada em número igual ou superior a 20% dos empregados da contratante, esta poderá disponibilizar, aos empregados da contratada, serviços de alimentação e atendimento ambulatorial em locais apropriados com igual padrão; • contratante é pessoa física ou jurídica que celebra contrato com a empresa de prestação relacionado a quaisquer de suas atividades, inclusive a principal.
Tele trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • sem regulamentação específica anteriormente. 	<p>Art. 62 III, 75-A a 75-E, CLT</p> <ul style="list-style-type: none"> • define-o como aquele prestado fora das dependências do empregador com o uso de tecnologias de informação de comunicação e que não se constituem como trabalho externo.
Trabalho autônomo	<ul style="list-style-type: none"> • sem regulamentação específica anteriormente. 	<p>Art. 442-B, CLT</p> <ul style="list-style-type: none"> • a contratação com ou sem exclusividade, contínua ou não, afasta a qualidade de empregado.
Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • sem regulamentação 	<p>Art. 443 inc 3, 452-A CLT</p>

intermitente	específica anteriormente.	<ul style="list-style-type: none"> • modalidade de contrato de trabalho não contínua, ocorrendo com alternância de períodos de prestação de serviço e de inatividade, determinados em horas, dias ou meses; • o período de inatividade não será considerado tempo de disposição do empregador, podendo esse convocar o empregado por meio de comunicação eficaz com três dias corridos de antecedência.
--------------	---------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora com base em CNI (2019).

Cabe adicionar que para Ceribeli e Ferreira (2016), as novas tecnologias são o que mais potencializaram o surgimento de novas formas de trabalho no contexto organizacional, alterando os limites entre casa e escritório. Como decorrência deste avanço tecnológico, surgiram modalidades que se encaixam no perfil de flexibilização do trabalho como o *home-office* e o *telework*, definidas como atividades que o indivíduo realiza longe das bases convencionais, por exemplo, a partir de sua própria casa. Além destas modalidades, surgem principalmente em empresas da União Europeia novas tendências, como o *flexi-time* e o *part-time work* que possibilitam os ajustes de horários e jornadas conforme interesse entre pessoas e empresas.

Ainda, a terceirização é tratada como uma forma de acompanhar a aptidão internacional e é fundamental para este processo de mudanças do mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2013). Terceirização é subcontratação de “empresas que fornecem seus empregados para que a organização possa levar a cabo o desempenho de atividade-meio ou atividades periféricas” (CHAHAD, 2002, p. 47).

Entretanto, a terceirização é o que podemos chamar de relação causal. Define-se relação causal como sendo uma relação na qual um determinado fenômeno (o efeito) é consequência de outro. Desta forma, a terceirização é uma classificação do regime de trabalho que pode levar à flexibilização.

Transcorridos dois anos desde a reforma e com a persistência da crise econômica, os resultados não foram os esperados: o aumento da oferta de empregos que era o principal objetivo, não obteve grandes alterações, a principal contribuição percebida foi a redução no volume das reclamações trabalhistas, com redução do estoque da Justiça do Trabalho e alterações relativas a aspectos processuais (KREIN, OLIVEIRA e FILGUEIRAS, 2019; TST, 2019).

2.2 OS DESAFIOS DA LIDERANÇA NA FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO

A liderança é assunto de destaque na pesquisa organizacional. De forma resumida, pode-se defini-la como um “processo de interação entre as pessoas que conduz à busca de resultados efetivos junto aos vários públicos da organização” (JOHANN, 2013, p. 106). Destacamos dois estilos de liderança: o contingencial e o situacional. O contingencial desenvolvido por Fred Fieldler, propõe que o desempenho de uma equipe depende da compatibilidade entre o estilo do líder e o controle que a situação lhe propicia. A eficácia nesse estilo é definida por três fatores básicos: a relação entre líderes e liderados, a estrutura da tarefa e o poder da posição. “Segundo Fieldler, quanto maior a relação entre líder e liderados, mais alto o grau da estrutura da tarefa e mais forte o poder da posição, mais controle o líder

tem” (ROBBINS, 2005, p. 264).

O estilo de liderança situacional desenvolvido por Hersey e Blanchard, tem foco sobre os liderados. A eficácia desta liderança dependerá de suas ações, ou seja, este comportamento mais eficaz dependerá da capacidade e da motivação dos liderados. Para que isto ocorra, o líder precisa fornecer orientações claras e específicas empregando um estilo apoiador e participativo (ROBBINS, 2005).

Como características, segundo Vergara (2016), na liderança é necessária uma mentalidade global, capacidade de lidar com o inesperado, de influenciar, conhecer o negócio e o ambiente competitivo, ter domínio conceitual, sensibilidade, aptidão de avaliação, convicção das situações, habilidade reflexiva e flexibilidade. Ainda, “liderança requer humildade suficiente para se aprender, permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos, de forma a mobilizá-los para uma causa, no caso, atrelada às escolhas da empresa” (VERGARA, 2016, p. 83).

Um fator bastante destacado por autores do assunto é a capacidade de influência que um líder deve possuir. Isto faz com que um líder tenha como foco o desenvolvimento e a inspiração de seus liderados para a ação competente e as mudanças desejáveis, além de ser um apoiador, direcionando-os para o crescimento em equipe e para atingir metas e resultados (KANAANE, 2017; DRUMMOND, 2012; LACOMBE, 2009).

Liderar é complexo, as variáveis são múltiplas as quais aumentam ao passo que o mercado global impulsiona a novas modalidades e formas de trabalho, tal como a flexibilização laboral. Esta alterou a relação entre empresas e empregados, tanto no perfil do trabalhador como na forma de executar seu trabalho, demandando adaptações na maneira de liderar (GAPSKI, 2007). Para o gestor, neste contexto, o grande desafio é o controle no atingimento das metas, da avaliação de desempenho, manter a motivação dos funcionários e conseguir realizar os treinamentos necessários à distância (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Nogueira e Patini (2012) apontam dois itens importantes para os gestores de trabalhadores em regime de flexibilização: a comunicação, de extrema importância para avaliação de resultados e cumprimentos de metas; e o foco nos resultados, pois estar fisicamente distante de sua equipe dificulta o controle. Focar nos resultados demonstra confiança no processo de trabalho dos liderados e os leva a desenvolver o auto gerenciamento.

Dessa forma, destaca-se a importância do líder e de sua forma de liderar para uma organização. A liderança nas modalidades de trabalho flexibilizado possui requer um engajamento maior e desafios adicionais com a distância física do liderado e com variabilidade de relações dentro de um mesmo ambiente de trabalho.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Constitui-se esta em pesquisa de natureza qualitativa exploratória, pois seguindo Appolinário (2007), objetivou-se elevar a compreensão de um fenômeno ainda pouco conhecido. Fez-se uso para tal do método estudo de caso (YIN, 2010), iniciado com protocolo de pesquisa e aplicado em cargos de liderança que têm sob seu comando trabalhadores que atuam no regime de flexibilização, bem como liderados neste mesmo regime, cada qual com um roteiro de entrevistas.

Sob o preceito de Marconi e Lakatos (2017), foi realizado pré-teste de ambos os roteiros das entrevistas semiestruturadas individuais, no mês de junho de 2019,

para ajustes necessários. A seleção dos entrevistados foi realizada por conveniência (GIL, 2009), as entrevistas iniciaram-se pelo diretor executivo que indicou os líderes a serem entrevistados e estes, por sua vez, indicaram os liderados que se enquadrassem no regime de flexibilização para serem entrevistados. Assim, foram entrevistados cinco líderes de diferentes setores da Vinícola. Destes somente o líder A, que atua como diretor executivo, teve alguma experiência profissional anterior com trabalhadores nesta modalidade. Também foram entrevistados sete liderados em flexibilização laboral, sendo que dois destes atuam no regime de terceirização. As entrevistas foram efetuadas nos meses de julho a agosto de 2019, com duração média de 30 minutos, gravadas e posteriormente transcritas. As informações sobre os participantes estão resumidas nos Quadros 2 e 3:

Quadro 2 - Dados dos Entrevistados Líderes

Líder	Idade	Gênero	Cargo	Formação	Tempo de empresa	Tempo na Função
A	52	Masculino	Diretor Executivo	Pós/Mestrado	10 anos	10 anos
B	49	Masculino	Gerente Comercial	Pós-Graduação	20 anos	15 anos
C	30	Feminino	Supervisora Turismo	Pós-Graduação	10 anos	05 anos
D	69	Masculino	Gerente Financeiro	Graduação	51 anos	15 anos
E	37	Feminino	Gerente de RH	Pós-Graduação	07 anos	05 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 3 - Dados dos entrevistados liderados e terceirização

Liderado	Idade	Gênero	Cargo	Formação	Tempo de empresa	Tempo na Função
Trabalho Intermitente						
B-1	61	Feminino	Promotora Vendas	Superior incompleto	06 anos	10 anos
B-2	49	Feminino	Promotor a Vendas	Superior cursando	07 anos	13 anos
B-3	39	Feminino	Promotor a Vendas	Superior Incompleto	03 anos	07 anos
Trabalho em Tempo Parcial						
C-1	31	Feminino	Vendas/ Visitas	Graduação	03 meses	03 meses
C-2	44	Feminino	Caixa/ Varejo	Médio Completo	03 anos	03 anos
Terceirizados						
E-1	42	Masculino	Gestor	Superior Incompleto	07 anos	07 anos
E-2	29	Feminino	Gerente Administ.	Superior - cursando	07 anos	07 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para análise foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2011) e as categorias foram criadas com o auxílio do Excel® e conforme Figura 1.

Figura 1- Categorização dos Dados para Análise

CATEGORIA	MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA
Líder	Composição enquanto líder	Ser líder na flexibilização
		Desafios
		Caminhos
	Avaliação da flexibilização	Positivo
		Negativo
Liderado	Composição do integrante do regime	Concepção de ser liderado
		Organização do seu trabalho
		Caminhos
		Percepção do controle
	Percepção do liderado da flexibilização	Positivo
		Negativo
Terceirização	Liderança na terceirização	Concepção liderança na flexibilização
		Organização do trabalho
		Caminhos
	Avaliação da flexibilização	Positivo
		Negativo

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como forma de interpretação foram definidas as categorias, macro categorias e micro categorias a *posteriori*, as quais direcionam os resultados que seguem.

4. RESULTADOS

Antes da apresentação dos dados por categorias, cabe adicionar que a Vinícola estudada se localiza na Serra Gaúcha, região que concentra o maior número de vinícolas e produção do Rio Grande do Sul e do país, com aproximadamente, 85% da produção nacional, e com as quatro áreas enológicas certificadas do país reunindo mais de 700 vinícolas e cantinas familiares e 13 mil famílias de vitivinicultores (IBRAVIN, 2019). Ela conta com um quadro de 400 famílias associadas, 195 funcionários, uma área de 32 mil metros quadrados de construção e capacidade de estocagem que ultrapassa 20 milhões de quilos. Aparece entre os cinco maiores produtores de espumante mais premiados do Brasil e destaca-se por diversas condecorações e avaliações internacionais.

4.1 O LÍDER NA FLEXIBILIZAÇÃO

Em acordo com o destacado por Gaspski (2007), teve-se a percepção do quanto liderar é complexo nas novas modalidades de trabalho impulsionadas pelo mercado globalizado. Percebeu-se na fala dos líderes que de uma forma geral destacam o regime de trabalho flexibilizado como importante na conjuntura geral e principalmente para suas áreas de atuação. Há ainda relação com a ideia de Soares e Massine (2010) pois, destacam a flexibilização da jornada de trabalho como um processo de adaptação à nova realidade, buscando enquadrar-se às transformações sociais, econômicas, tecnológicas e políticas.

Além da relevância para o seu setor, o número de pessoas contratadas neste regime está aumentando, afirma o líder C que atua com trabalhadores no regime de tempo parcial:

[...] eu tô aumentando os horistas porque pra nós compensa muito porque

quem é mensalista precisa folgar e aí quanto mais pessoas eu tenho, mais folgas eu tenho, mais férias e aí não tem e eu acabo me apertando igual, então quanto mais horistas pra mim tá sendo melhor, fica mais tranquilo para que a equipe mensalista consiga ficar mais tempo também (LÍDER C).

Este depoimento tem relação com Brandi (2012) que vê a flexibilização laboral como fenômeno de adaptação, visando uma melhor seleção de pessoal, aumentando a competitividade das empresas, gerando mais empregos como também a preservando os já existentes.

Com relação aos desafios do líder sobre os liderados em regime flexibilizado de trabalho, a distância é apontada como principal dificultador, agregada a desafios específicos de cada modalidade. Para os líderes A e D, também é necessário estabelecer uma relação de confiança: “tu não vai poder colocar alguém na condição de flexibilização se tu não acreditar nela, pois estes trabalhadores não serão monitorados o tempo todo como um trabalhador que está ao seu lado” (LÍDER A).

Adiciona o Líder B que a motivação é outro desafio e está relacionada ao aspecto cultural, uma vez que há trabalhadores que atuam em diferentes cidades e estados e é necessária cautela na forma de como são exigidos os resultados. Nas palavras do líder, é preciso equilíbrio em relação à cobrança para mantê-los motivados. Nesse sentido Nogueira e Patini (2012), já salientaram o desafio que é equilibrar as funções de gestor neste contexto de trabalho.

A rotatividade foi evidenciada pelo líder C, o qual considera o trabalhador deste setor temporário. Há bastante desistências, em sua maioria os que atuam nesta modalidade têm um trabalho fixo de segunda a sexta-feira e nos finais de semana e nos feriados trabalham como horistas para complementar a renda. Sendo assim, sua permanência se dá até se estabelecerem financeiramente, ou ainda até que suportem este ritmo: “acabam ficando um ano e meio a dois anos e aí eles acabam já se desligando, porque é momentâneo, não é uma coisa pra vida toda, porque tu não aguenta” (LÍDER C).

Nas terceirizações os desafios tomam outra proporção, pois é uma relação de empresa para empresa. Para o Líder E, é desafiador a criação de um vínculo com os trabalhadores destas organizações e a conquista do respeito deles. Geralmente as pessoas são contratadas por períodos, a exemplo dos safristas, que permanecem em torno de 60 dias. Deste modo não estão preocupadas em seguir as normas que a Vinícola impõe no momento da contratação. Como resposta o Líder em questão defende maior proximidade de forma a esclarecer a política da empresa e o que se espera do trabalho contratado e/ou da empresa que está sendo terceirizada.

Por outro lado, há ferramentas que auxiliam a liderança nesta modalidade de trabalho. Os entrevistados enfatizam que é necessário ter governanças que os auxiliem, para que possam ter alguma forma de controle sobre estes liderados e seu trabalho. Destacam a avaliação de desempenho, apurada com indicadores, ou até mesmo com reuniões periódicas. Ainda, para o Líder A, o próprio líder acaba sendo de alguma maneira uma ferramenta importante neste regime:

é ele próprio estar atualizado e munido destas ferramentas de acompanhamento de controle pra que o resultado venha também com a flexibilização, talvez seja o grande desafio né, tem que tá estudando, atualizado, qualificado para poder está no mesmo nível de cobrança, de acompanhamento de quem tá nesse regime de flexibilização. Querem ter liberdade, querem gerenciar seu próprio tempo e nem por isso, eles vão ser necessariamente menos produtivos, (...) o líder tem que monitorar isso, para saber se realmente tá rendendo ou não, daí que vem o desafio, de tá atualizado, de saber fazer, de saber monitorar e não é uma tarefa tão

simples. O desafio é maior, a responsabilidade é maior (LÍDER A).

A ênfase apontada pelo Líder B, é na informação com foco nos resultados, corroborando com Nogueira e Patini (2012). Assim, o líder considera a tecnologia um facilitador para a comunicação, principalmente com os trabalhadores que estão à distância. A mesma se dá através de e-mails e outros correios eletrônicos, mas o *whatsapp* é o software usado com maior frequência e o que tem agilizado a comunicação organizacional.

Os líderes A e E destacam por fim que para manter a liderança no regime flexibilizado torna-se imprescindível a transparência, de forma a evidenciar o esperado do funcionário, entretanto os demais líderes acreditam que o exemplo e o trabalho em equipe causam melhores resultados. São unânimes, entretanto, ao destacar o respeito e a empatia como vitais.

Quanto à avaliação da flexibilização, apesar de haver interpretações diversas pelos líderes, o termo 'facilitador' foi repetidamente mencionado para caracterizar esta forma de trabalho. Isso se daria por não haver a necessidade de monitorar o horário do trabalhador, o que importa é o resultado, e para atender a uma demanda interna específica, o trabalho flexibilizado pode ser considerado um adaptador. Além disso, o Líder D, vê como positiva a redução de custos na contratação de empresas terceirizadas, como já mencionaram Nogueira e Patini (2012).

Para o Líder A, o regime de flexibilização do trabalho também representa uma mudança na realidade, uma tendência, quando falamos em relações de trabalho:

é um facilitador quando tem condições de trabalho em que não comportem de ter horário, mas não é aplicado em qualquer situação. Não é só por ser um facilitador em tudo né, é uma grande tendência, as pessoas hoje em dia estão buscando cada vez mais informação e querem ter muito mais liberdade para trabalhar (LÍDER A).

Do outro lado, os pontos negativos destacados derivam do tipo de regime que cada líder coordena. No regime de trabalho intermitente, os pontos destacados são a distância e a necessidade de motivação. Para o líder dos trabalhadores em tempo parcial, a momentaneidade e a rotatividade são os principais pontos negativos. Por fim, é salientada a dificuldade de encontrar mão de obra disposta a trabalhar no regime de terceirização.

Um aspecto geral apontado é a dificuldade no monitoramento destes trabalhadores. Para o Líder A, nota-se a preocupação de conseguir administrar todos os horários e classificar as atividades em que cada trabalhador se enquadra. Neste cenário, o Líder D lembra que o colaborador tem perdas financeiras no momento em que opta por ser terceirizado e não mais funcionário, referindo-se aos direitos adquiridos como férias, décimo terceiro etc. Aqui, também Rocco (2015) e Oliveira (2013) afirmam: os trabalhadores sofrem perdas no momento da proposta de desregulamentação das questões de cunho trabalhista exigidas pelo Estado.

Outrossim, os dados apresentados corroboram com Soares e Massine (2010) de que a flexibilização da jornada de trabalho é um processo de adaptação às transformações sociais e econômicas. Ainda, conferem com o alegado por Gapski (2007) de haver alterado as relações entre empresas e empregados e de demandar do líder adaptações na maneira de liderar.

4.2 LIDERADO NA FLEXIBILIZAÇÃO

Os liderados em regime de flexibilização laboral entrevistados em geral

avaliam de forma positiva o fato de pertencerem a um trabalho flexibilizado sob o pretexto de esta modalidade facilitar a conciliação entre vida pessoal e profissional com a flexibilidade de seus horários. Para os que trabalham como horistas o trabalho flexibilizado é visto como uma forma de complementar o orçamento financeiro. Além disso, são vistos como vantagens a menor pressão sobre seu trabalho e os fatos de não precisar bater o cartão ponto e de não ser imposto estar no mesmo ambiente todos os dias, o que em especial nos casos dos trabalhos intermitentes e nos trabalhos em tempo parcial, configuraria a ausência de rotina. Nesse sentido o liderado B-2 enfatiza que “o futuro de grande parte das empresas brasileiras será esse, a flexibilização do trabalho, gosto dessa questão do meu trabalho, não ser interno, estar num lugar só o tempo todo. Gosto dessa movimentação de fazer várias lojas ao dia.”

Apesar das vantagens percebidas, os liderados assumem que esse regime possui exigências peculiares. Na organização de seu trabalho, os liderados salientam que é essencial ter um bom planejamento, citando como ferramenta para tal cronogramas de suas tarefas, geralmente elaborados semanalmente. Segundo o liderado C-2, “ao manter um cronograma devidamente organizado e feito com antecedência, consegue-se conciliar a vida pessoal e a profissional, sem ter perdas ou correrias no seu dia”.

Quando questionados sobre quais os caminhos geram maior resultado nesta forma de trabalho, relatam que a responsabilidade e comprometimento de cada um sobre o próprio trabalho é fundamental. Além disto, uma boa comunicação com o líder com clareza e com confiança faz com que se tenha os melhores resultados.

Assim, mesmo pelos liderados que têm a presença do líder esporadicamente, a comunicação é apontada como principal ferramenta que auxilia nesta forma de trabalho e que faz uso das tecnologias, tal como já elencado pelos líderes. Tanto o envio dos relatórios de execução de seus trabalhos, quanto o recebimento das informações e atualizações, são feitas via e-mail e *whatsapp*. Com isso, pode-se dizer que o uso da tecnologia oferece suporte e ao mesmo tempo controle dos resultados destes liderados sem distinção pela modalidade de trabalho.

Os fatores indicados demonstram que conforme foi destacado por Nogueira e Patini (2012), liderados indicam como necessária a comunicação com confiança e o foco nos resultados usando suas características de auto gerenciamento para o atingimento de suas metas.

Atenta-se que a presença do líder, mesmo que por períodos curtos, foi enfatizada como uma ferramenta de aprendizado para o trabalho. Observou-se assim que ter o líder presente, traz maior segurança e motivação para o desenvolvimento de seu trabalho, através de exemplo e das respostas imediatas.

O único destaque negativo na avaliação do regime de trabalho flexibilizado levantado pelos liderados, refere-se a fatores externos como o deslocamento necessário de uma loja para a outra, ou de uma cidade para a outra.

4.3 LIDERANÇA NA TERCEIRIZAÇÃO

A análise dos entrevistados desta categoria foi desmembrada das demais, pelas características peculiares da mesma. Além disso, os entrevistados dessa categoria são líderes (já que têm contratados que gerenciam) e liderados (já que são contratados pela Vinícola e respondem a ela) ao mesmo tempo, como afirma Chahad (2002).

Para os entrevistados nesta forma de trabalho, a flexibilização é um regime de

trabalho com tendência à expansão, em especial, nas grandes empresas. O entrevistado E-2 afirma com certa satisfação que com as alterações nas leis “a atividade principal foi aprovada ser terceirizada e isso ajudou bastante no aumento deste tipo de contratação”. Salientam ainda que as empresas não querem ter a responsabilidade de negociar diretamente com o trabalhador, principalmente nos casos temporários. Essa responsabilidade transferem para a empresa terceirizada, a qual terá que disponibilizar a quantidade de pessoas contratadas, cobrindo faltas, ausências e demais trâmites destes trabalhadores.

A organização do trabalho dos terceirizados em questão é feita com planejamento semanal. Aos sábados são realizadas reuniões com os líderes destinados a cada grupo estabelecido, que é quem controla, quem é a voz e os olhos da empresa dentro de outra organização. Em certos períodos o planejamento torna-se essencial: “se tiver muita demanda de serviço e tu não tiver um planejamento tu não vai conseguir suprir toda a necessidade durante a semana” (ENTREVISTADO E-1). Essa é uma competência adicional exigida no âmbito da terceirização, transferida do espaço interno da organização contratante para a terceirizada, em relação à mão de obra que esta é responsável.

De maneira geral, os terceirizados são enfáticos quando afirmam ser o fator financeiro o principal ponto positivo da flexibilização para as empresas. São fatores que sustentam esta conclusão o fato de a lei ter sido modificada para permitir a terceirização e o aumento pela procura desta forma de contrato. O terceirizado E-1, afirma: “conseguimos aumentar bastante nosso fluxo de caixa, vemos a economia girar, com seus altos e baixos, mas está girando”. Para eles não há pontos negativos, ressaltam que para a atual conjuntura do país, essa forma de trabalho está em crescimento e é importante para a posição da empresa no mercado.

Obteve-se alto volume de informações nas categorias estabelecidas e a partir dos dados coletados, os quais colaboraram para as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo inicialmente proposto por este trabalho foi o de identificar como se dá a liderança no regime de trabalho flexibilizado. Primeiramente conforme classificação derivada da legislação, na organização pesquisada foram identificados e enquadrados os seguintes regimes de trabalho flexibilizado: o intermitente, o em tempo parcial – encaixado na modalidade de horistas – e as terceirizações. Essa presença indica a tendência da organização à flexibilização. Notou-se que, embora a Vinícola se caracterize como cooperativa familiar, trouxe inovações no regime de trabalho.

Constatou-se que a liderança em meio à modalidade de flexibilização laboral possui especificidades que fazem carecer do uso de ferramentas e de conhecimentos adequados para enfrentar os desafios que se apresentam. Como um entrevistado mencionou, no novo regime “o desafio é maior, a responsabilidade é maior”, de tal forma que o líder passa a ser visto como elemento central, ou como ele próprio uma ferramenta. Por tal, a exigência sobre ele é elevada: ele deve estabelecer uma relação de confiança com seus liderados. Deve dominar a tecnologia da informação de forma a utilizá-la como meio de controle, bem como de comunicação contínua e eficiente, fundamental na construção da relação entre liderados e líderes fisicamente distantes.

Assim o líder precisa, em uma gestão sensível, atingir o equilíbrio em meio a

complicadores tais como a distância e a dificuldade de controle que se apresentam. Deve produzir-se com as competências necessárias e estabelecer a forma particular de governança a ser aplicada em cada tipo de flexibilização laboral.

Para o liderado em flexibilização, por sua vez, há necessidade de autogerenciamento, agregado às características de responsabilidade e de comprometimento com as metas organizacionais. Este fica influenciado pelo aspecto temporal: trabalham muito tempo distantes fisicamente da organização, bem como têm maior rotatividade que os trabalhadores ditos tradicionais. Ainda assim, no caso os liderados demonstraram dedicação com o resultado e se orgulham em ser parte da Vinícola, que deposita confiança e acredita em seus potenciais à distância.

Embora em certas modalidades de contratação haja perdas de direitos trabalhistas, para os liderados, o regime de trabalho flexibilizado foi tido como um facilitador na relação entre vida pessoal e profissional devido à flexibilidade de horários. Cabe refletir sobre o fato de que ainda que os liderados não tenham adicionado ponto negativo algum da modalidade flexibilizada, efetivamente estes não têm a opção de modificar a organização do trabalho. Os resta aprender a lidar com a realidade que se apresenta e organizar suas vidas. Mas um fator que comprova certa resistência é considerarem relevante a presença física do líder, o que caracteriza o regime tradicional de trabalho.

Por fim, no caso da terceirização trata-se de uma relação de empresa para empresa, o que explica sua percepção sobre o regime flexibilizado remeter-se à lucratividade da mesma. Destaque para a necessidade de planejamento de suas atividades e equipes.

Desta forma, buscou-se refletir sobre as peculiaridades da liderança no regime de flexibilização laboral em uma organização, sem enfoque no julgamento de valor deste regime. Como limitações do estudo, destaca-se a resistência de algumas empresas de terceirização para a execução da pesquisa, uma vez que esta abordaria também informações do seu negócio. Como indicação para o estudo futuro, sugere-se uma pesquisa acerca dos resultados da alteração das leis.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Edições 70, 2011

BRANDI, Ana Carolina Dias. **A flexibilização da jornada de trabalho e sua evolução**: aspectos relevantes. São Paulo, 2012. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/bLYAKh8hAA48MKg_2013-12-4-17-43-4.pdf. Acesso em: 06 abr. 2019.

CERIBELI, Harrison Bachion; FERREIRA, Fábio José Rodrigues. **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad** vol. 10, núm. 3, set-dez, 2016, pp. 37-56 Portal Universia S.A. Boadilla del Monte, España.

CHAHAD, José Paulo Zeetano. Emprego flexível e mercado de trabalho no Brasil. **Revista da ABET**, Juiz de Fora, v. II, nº 2, 2002. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/15466/8843>. Acesso em: 14 abr. 2019.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/>. Acesso em: 27 abr. 2019.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional construção, consolidação e mudança**. São Paulo: Atlas, 2013.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GAPSKI, Mari Leni. **Trabalho, mudança e flexibilização**: um estudo de caso. Revista Tecnologia & Humanismo, 2007 – v.21, n. 32 (2007).

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso fundamentação científica**: subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho. Disponível em: <http://www.ibravin.org.br>. Acesso em: 06 abr. 2019.

JOHANN, Silvio Luiz. **Comportamento organizacional**: teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2013.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

KREIN, José Dari; OLIVEIRA, Roberto Verás; FILGUEIRAS, Vitor Araujo. **Reforma trabalhista no Brasil**: promessas e realidade. São Paulo: Curt Nimuendajú, 2019.

KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança**: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Sergio Pinto. **Flexibilização das condições de trabalho**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NETO, José Francisco Siqueira. **Direito do trabalho e flexibilização no Brasil**. 1997. Disponível em: <http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/index.php?men=rev&cod=2062>. Acesso em: 16 mar. 2019.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. **Trabalho remoto e desafios dos gestores**. INMR – Innovation & Management Review, v. 9, n. 4, p. 121-152, 22 dez. 2012.

OLIVEIRA, Fernanda Sousa. **Terceirização e flexibilização das normas trabalhistas**. Revista Prolegómenos. Derechos y Valores, 16.31, p. 189-201. Junho de 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

ROCCO, Antônio Rangel Rosso Nelson. **As relações de trabalho e a questão de sua flexibilização**. IFRN – Campus João Câmara, 2015. Disponível em: <http://revistas.une.edu.ar/index.php/rfce/article/download/367/315>. Acesso em: 01 maio 2019.

SANTOS, Daniel Moita Zechliski dos. **Flexibilização da norma trabalhista no Brasil**. Universidade de Caxias do Sul, 2005. Disponível em:

<https://livros01.livrosgratis.com.br/cp067640.pdf>. Acesso em: 01 maio 2019.

SOARES, Fernanda Heloísa Macedo; MASSINE, Maiara Cristina Lima. **A flexibilização do direito do trabalho e a Constituição Federal de 1988**. Anais do XIX Encontro Nacional do CONPEDI, Fortaleza – CE, 2010.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

TST- Tribunal Superior do Trabalho. **Primeiro ano da reforma trabalhista: efeitos**. Disponível em: http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/primeiro-ano-da-reforma-trabalhista-efeitos?inheritRedirect. Acesso em: 25 set.2019.

VERGARA, Sylvia Constant **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

ZUPIROLI, Daniela Bonamigo. Jornadas flexíveis: conceito, aplicabilidade e contraditoriedade. **Gestão e sociedade** (UFMG). v. 2, p. 60-75, 2007.
