

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO  
GRANDE DO SUL - CAMPUS FARROUPILHA – RS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

Leonice Debiasi<sup>1</sup>

Anelise D'Arísbo<sup>2</sup>

Mariane Fruett De Mello<sup>3</sup>

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

**RESUMO**

A liderança nas organizações, é vista como fator determinante para estas alcançarem seus objetivos. Com grande tendência à quebra das barreiras legais diante das novas modalidades de trabalho no mercado, a lei 13.467 de 13/07/2017 altera a Consolidação das Leis do Trabalho afim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Assim, a liderança precisa ser adaptada a contextos flexibilizados e adquire características peculiares. Para identificar essas características e novas formas de como se dão 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. Assim para identificar as mudanças na organização do trabalho no mercado de líderes e liderados resultantes do processo de flexibilização, busca-se verificar suas estratégias para adaptar-se a esta nova realidade e analisar suas condutas. Após análise de conteúdo, pode-se perceber que há dificuldades para os líderes neste regime de trabalho, e tem-se a necessidade de fazer uso de ferramentas específicas para a liderança no sentido de auxiliar a comunicação, sistematização de informações e controle. Já para os liderados sob regime flexibilizado, percebe-se que para melhor execução de seu trabalho é essencial a autogestão com foco na organização do próprio trabalho. De forma geral, nota-se que a flexibilização é vista pela gestão de forma positiva e necessária para competitividade, e como tal, tornou-se uma realidade.

**Palavras-chave:** Liderança. Flexibilização do Trabalho.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), *Campus Farroupilha*. E-mail: leodebiasi@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em administração na área de gestão de pessoas pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). E-mail: anelise.darisbo@farroupilha.ifrs.edu.br.

<sup>3</sup> Mestranda em Educação pelo PPG da Universidade de Caxias do Sul, Especialista em Auditoria e Perícia pela Universidade de Santa Cruz do Sul, Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal de Santa Maria. Contadora, graduada pela Universidade de Cruz Alta. Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) *Campus Farroupilha*. E-mail: marifruett@hotmail.com

## ABSTRACT

The leadership in organizations is seen as a determined factor for them to achieve their goals. With a great tendency to break the legal barriers because of the new job market modalities, the law 13.467 of 13/07/2017 changes the consolidation of Job Laws due to adapting the legislation to the new relations of work. So, the leadership needs to be adapted to flexible contexts and acquires peculiar features. To identify those features and new ways on how the relationship happens in this scenario, this study general objective is to identify how the leadership in the work flexibility system happens in a winery from Serra Gaúcha. So, to identify the organization changes in the market of leaders and subordinates resulting from the flexibility process, this study aims to verify its strategies to adapt to this new reality and analyze its practices. After analyzing the context, it is possible to see that the leaders have difficulties with this work pattern and there is the necessity to use specific tools to help the leadership with communication, information systematization and control. On the other hand, for the subordinate under the flexibility system, it is possible to notice that to make their job better, it is essential to have self-management focus on their own work organization. In general, it is possible to see that flexibility is seen by the managers as something positive and necessary to competitiveness, and as such, it has become a reality.

**Keywords:** Leadership. Work flexibility.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho vem passando por um processo de transmutações. As organizações estão pressionadas a encarar transformações inevitáveis para adequar-se às suas realidades (DIAS, 2013). Para trazer competitividade e enfrentar as mudanças está se direcionando para novas formas de trabalho e de contratação (CHAHAD,2002). Assim, além da fragilidade econômica e da concorrência, acrescido ao desenvolvimento tecnológico, novas formas de estruturação da produção e combate ao desemprego, dentre outros fatores, no âmbito do trabalho manifesta-se a necessidade da flexibilização nas relações (ROCCO, 2015).

Tendo em vista a grande tendência à quebra de barreiras legais (lei 13.467 de 13/07/2017 altera a Consolidação das Leis do Trabalho a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho) e à reivindicação das empresas por maior autonomia na implementação de regime de trabalho, 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 um discurso enfático de que a Constituição das Leis do Trabalho (CLT), está fora de seu tempo, não tendo mais a mesma finalidade quando da sua criação, precisando ser revista. Agregam-se assim, normas jurídicas à realidade dos novos mecanismos de flexibilização (ROCCO, 2015).

Com isso, no que se refere a ambientes de trabalho, a 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).

O desafio de gerenciamento do século XXI é que o líder encontre nas mudanças a oportunidade de torná-las eficazes para sua organização criando políticas para o futuro, métodos sistemáticos e analise a maneira correta para aplicá-las dentro e fora das organizações (DRUCKER, 2001).

As mudanças também trazem novas necessidades aos trabalhadores, tornando esta nova realidade em uma tarefa desafiadora. Para Robbins (2002, p. 304), liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”, e ainda “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 eles que iniciam a busca pelo novo explorando territórios, guiando seus liderados a novos lugares. Assim, os líderes são os principais agentes de mudanças, pois são eles que as incentivam, assumem riscos e fazem com que elas aconteçam (KOUZES; POSNER, 2013).

Neste contexto, os líderes e sua forma de liderar têm relevância nas organizações, e são vistos como fatores determinantes para estas alcançarem seus objetivos. A liderança em contextos flexibilizados possui características peculiares que tornam relevante a identificação desse cenário. Seguindo esta linha de raciocínio destaca-se a relevância do estudo acerca da liderança diante do regime de flexibilização de trabalho.

O presente artigo teve como objetivo geral identificar como se dá a liderança no regime de flexibilização de trabalho em uma Vinícola da Serra Gaúcha. Para tal alguns pontos foram considerados para o estudo proposto: evidenciar as formas de trabalho flexibilizadas existentes; 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.

Assim o fato de advirem mudanças na organização do trabalho no mercado, leva à necessidade de entender sobre o processo de flexibilização e verificar as estratégias de líderes e liderados para adaptarem-se a esta nova realidade do mercado e analisarem suas condutas. Realizou-se o estudo em uma Vinícola da Serra Gaúcha, região esta que concentra o maior número de vinícolas e produção do Rio Grande do Sul e do país, além de responder por, aproximadamente, 85% da produção de vinhos do Brasil, e abranger as quatro áreas enológicas certificadas do país reunindo mais de 700 vinícolas e cantinas familiares e 13 mil famílias de vitivinicultores (IBRAVIN, 2019).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 HISTÓRICO DA FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO**

No início do século passado o modelo de produção “fordista” destacava-se pela produção em massa, separando o processo produtivo em fases de elaboração e execução dentro das fábricas. A hierarquia era rígida e o trabalho era por jornada integral com função fixa e por tempo indeterminado. Após este período surge um novo modelo, o toyotismo, trazido pelos japoneses, mais flexível, destacando uma maior participação do empregado nos meios produtivos e trabalhos em grupo, rompendo a barreira do trabalho manual e intelectual (BRANDI, 2012).

O toyotismo altera conceitos de produção e de 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, para a sobrevivência das empresas, era necessário buscar elementos que lhe permitissem disputar mercado com seus concorrentes. Com a finalidade de se tornarem mais competitivas, as grandes empresas multinacionais se unem tornando-se transnacionais, empresas que realizam operações importantes, centralizadas em dois ou mais territórios (SANTOS, 2005), dando início, assim, ao efeito chamado de globalização.

A globalização é um processo que tem o intuito de unir as nações melhorando a integração entre as pessoas, empresas e indústrias e os 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 entre os países do mundo todo através de aberturas comerciais (SOARES; MASSINE, 2010).

O processo de globalização torna-se mundial e as empresas ficam mais competitivas. Surgem então as novas tecnologias, novas dinâmicas de produção. Contudo, junto a esta evolução 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. Para Santos (2005 apud ROBORTELLA, 1997, 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”.

Este efeito da flexibilização no trabalho iniciou com força nos EUA nos anos 90, onde os horários de trabalho flexíveis surgiram como uma solução para diversos problemas que as empresas vivenciavam. Segundo a revista HSM Management (2001), “uma solução estratégica que reduz a rotatividade pessoal, melhora o estado de espírito das pessoas, atrai talentos para a empresa e equilibra a vida dos funcionários”.

Neste mesmo período iniciava-se no Brasil debates relevantes e pautas sobre a flexibilização, uma vez que era necessária a adaptação do país à realidade econômica globalizada, a concorrência internacional era indicada como ponto de partida para a inclusão do país nesta nova realidade (NETO, 1997).

Entretanto, a flexibilização vem acompanhada de críticas e reflexões das consequências para o trabalho. Indicativos disponíveis, tanto no quadro internacional quanto no brasileiro, apontam crescimento muito mais acelerado, de formas flexíveis de emprego, do que o emprego 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 ao 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 maior facilidade em ajustar-se ao movimento estipulado pelo consumo, agregando ou reprimindo sua

capacidade de trabalho, as formas de emprego flexível proporcionam maior agilidade em alterar o arranjo do seu emprego de acordo com a qualidade de trabalho necessária para o momento (CHAHAD, 2002).

## 2.2 CONCEITOS DE FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO

No Brasil, desde seu surgimento, ou seja, a partir da década de 90, com o crescimento da globalização e a reorganização dos processos produtivos o trabalho flexível passou a ser uma realidade, porém, tem sido visto com duplo entendimento. De um lado como uma oportunidade no que se refere à redução de custos, agilidade e ampliação nos negócios, e por outro lado, como uma ameaça aos direitos dos trabalhadores (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

A flexibilização no direito do trabalho vem na precarização dos contratos através dos contratos temporários, das terceirizações, dos baixos salários, do excesso de trabalho prevalecendo a forma contratual sobre a estatutária, onde os trabalhadores sofrem perdas no momento da proposta de desregulamentação das questões de cunho trabalhista exigidas pelo Estado (ROCCO, 2015; OLIVEIRA, 2013).

Ainda, Santos (2005, apud URIARTE, 2003, 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”.

Flexibilização é a junção de vários fatores como o desenvolvimento econômico, globalização, crises econômicas, mudanças tecnológicas, encargos sociais, aumento do desemprego, aspectos culturais, economia informal, uma nova relação de trabalho estipulada pela reformulação do mundo moderno (MARTINS, 2004; SANTOS, 2005; CHAHAD, 2002).

A flexibilização do trabalho é um fenômeno de adaptação visando uma melhor seleção de pessoal, aumentando a competitividade das empresas, gerando assim não só mais empregos como também a preservação dos já existentes (BRANDI, 2012).

Constata-se assim diferentes definições sobre o conceito de flexibilização do trabalho. Desta forma, para a realização deste estudo em uma organização, o

interesse do conceito de flexibilização, foi o seu impacto sobre a mesma, especificamente sobre os líderes dentro desta organização.

### **2.2.1 Tipos de flexibilização do trabalho**

Existem diversos tipos de flexibilização de trabalho, sendo que cada um deles resulta em formas diversas de organização de trabalho para o trabalhador e em formas diversas de estruturação para a organização.

Caracteriza-se tanto interna como externa. Será interna quando aparece em uma situação que já existia e que permanece na relação de trabalho, incidindo sobre horários de trabalho, descansos, rendimentos e mudanças de região; e externa quando se referir ao contrato de trabalho, remodelando-o para a forma de contratação ou de anulação (SANTOS, 2005).

A flexibilização da jornada de trabalho é um processo de adaptação à nova realidade, existem modalidades comuns e legais que buscam enquadrar-se às transformações sociais, econômicas, tecnológicas e políticas (SOARES; MASSINE, 2010).

Encontra-se nas organizações brasileiras algumas modalidades possíveis de flexibilização de trabalho:

- a) banco de horas: usado para atender períodos de demanda das empresas em que há ocasiões de mais trabalho para as horas serem descontadas em períodos de baixa demanda (CHAHAD, 2002). Para Soares e Massine (2010), consiste em um sistema que a empresa poderá diminuir ou aumentar a jornada de trabalho durante períodos de menor ou maior produção, compensando essas horas em outro momento, sem prejuízo, tanto no pagamento como nas horas trabalhadas a mais sem retribuição;
- b) jornada de trabalho flexível: consiste na existência de um número fixo de horas a serem cumpridas, definidas pela empresa. Entretanto, o próprio colaborador define o modo que deverá cumprir sua jornada. Neste modelo de regime de trabalho precisa-se ter uma sistematização para acordos entre trabalhadores e empresas (CHAHAD, 2002). É uma prática onde o próprio trabalhador estabelece seus horários de entrada e saída na organização, desde

que cumpra com a carga horária para a qual foi contratado para trabalhar (MARTINS, 2004);

c) contrato de trabalho por tempo determinado: é uma forma de contrato com tempo determinado. Sua vigência é pré-fixada pela realização de um serviço específico ou acontecimento de previsão aproximada. Ainda cabem nesta especificação contratos para temporadas e safras (MARTINS, 2004);

d) trabalho temporário: Soares e Massine (2010) definem como uma forma de contratação que utiliza mão de obra para complementar um trabalho atendendo a uma necessidade breve. Martins (2004) afirma ser uma espécie de contrato de tempo determinado, pois sua duração é de, no máximo, três meses, objetivando atender necessidades momentâneas, substituindo colaboradores regulares e permanentes, ou ainda pela demanda extraordinária de serviços;

e) trabalho a tempo parcial: consiste numa forma de contratação que não exceda às 25 horas semanais. Entretanto, este regime não dá direito à compensação de horas e o trabalhador não poderá prestar horas extras (SOARES; MASSINE, 2010). De acordo com Martins (2004), é um regime de trabalho onde somente parte do tempo da jornada, ou da semana, é gasto para o trabalho, tendo o empregado períodos livres para usá-los em outras atividades;

f) trabalho intermitente: também chamado de trabalho ocasional, trabalho descontínuo ou trabalhadores por chamada. Nesta forma, o empregado irá prestar serviços somente em períodos em que há necessidade, podendo ser por alguns dias da semana, por semanas, alguns dias do mês ou do ano (MARTINS, 2004).

Contudo, 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.



Outro formato de trabalho bastante utilizado é a terceirização, que 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. 47-48).

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.

Apresentadas as modalidades de trabalho flexíveis mais encontradas nas organizações brasileiras, concerne analisar as normas trabalhistas vigentes e suas alterações após a reforma trabalhista de 2017, aplicadas a estas modalidades e às demais possíveis deste regime.

### 2.3 LEGISLAÇÃO PARA A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO

Com o crescimento de diferentes formas de trabalho provocou-se a necessidade de reformulação das leis trabalhistas. 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”.

As medidas flexibilizadoras são o melhoramento inevitável para um processo democrático que gradualmente vai se ampliando aos vários planos sociais e alcançando o campo trabalhista (SOARES; MASSINE, 2010). As reformas nas leis trabalhistas são um fenômeno natural, uma forma de compatibilizar as regras com a realidade econômica, ou seja, sua conformação com o dinamismo econômico (ROCCO, 2015). Conforme Neto (1997), a rigidez do direito do trabalho no Brasil é inibidora à nova forma de trabalho flexibilizado e são necessárias alterações nas leis para adaptação a esta nova conjuntura.

No Brasil, as relações de trabalho tiveram origem em 1888, com a abolição da escravidão, onde empregadores e trabalhadores passaram a se relacionar no plano econômico nacional. Porém, foi somente no início do século XX que surgiram as

primeiras leis, uma combinação entre trabalho regulado e institucionalizado. No ano de 1930 surgia o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, que tinha como função principal administrar a política trabalhista e corporativa do governo. Após alguns anos começou a surgir regulamentos, decretos e leis, buscando regimentar as relações de trabalho. Somente no ano de 1943 surge então a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) com suas leis vigentes até os dias atuais (OLIVEIRA, 2013).

Embora criada para consolidar e atender os direitos dos trabalhadores há muito tempo não atende mais as demandas das novas formas de trabalho surgidas nesses mais de 70 anos. Com a aprovação da Lei 13.467/17 em julho de 2017, dos 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 inexistem, na legislação vigente, leis que defendam especificamente o regime flexibilizado. Entretanto, destaca-se algumas leis e suas alterações que se encaixam na modalidade de flexibilização.

### Quadro 1 – Leis

(continua)

Tipo de Flexibilização	Lei Anterior	Alterações/Regulamentações Lei 13.467 de 13/07/2017
Trabalho em tempo parcial	Art. 58-A CLT – não exceda 25h semanais	Art. 58-A CLT – 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 – 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 jornada; – as disposições desta súmula não se aplicam a regime de banco de horas; – não é válido acordo de compensação de jornada em atividade insalubre.	Art. 59 inc 6º e 59-B CLT – 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 descaracteriza o acordo de compensação de jornada.

(continuação)

Banco de horas	<p>Art. 59 inc 2º CLT, TST súmula 85, item V</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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;</li> <li>– consolidação do regime compensatório, somente pode ser instituído por negociação coletiva.</li> </ul>	<p>Art. 59 inciso 5º, 59-B CLT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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;</li> <li>– prestação de horas extras habituais não descaracteriza o banco de horas.</li> </ul>
Terceirização	<p>Lei 6.019/74</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– não limita um tipo específico de atividade, sem deixar expresso que era possível a terceirização da atividade fim;</li> <li>– 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;</li> <li>– veda a utilização dos empregados em atividades distintas as que foram objeto do contrato de prestação de serviço.</li> </ul>	<p>Art. 4-A, 4-C, 5-A, 5-C, 5-D da Lei 6.019/74</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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 de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução;</li> <li>– são asseguradas aos empregados da empresa prestação de serviços, quando e enquanto os serviços, que podem ser de qualquer uma das atividades da contratante;</li> <li>– contratante e contratada poderão estabelecer, se assim entenderem, que os empregados da contratada farão jus ao salário equivalente ao pago aos empregados da contratante;</li> <li>– 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 de atendimento;</li> <li>– contratante é a pessoa física ou jurídica que celebra contrato com a empresa de prestação relacionado a quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal.</li> </ul>
Tele trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sem regulamentação específica anteriormente.</li> </ul>	<p>Art. 62 III, 75-A a 75-E, CLT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.</li> </ul>
Trabalho autônomo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sem regulamentação específica anteriormente.</li> </ul>	<p>Art. 442-B, CLT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– a contratação com ou sem exclusividade, contínua ou não, afasta a qualidade de empregado.</li> </ul>

(conclusão)

Trabalho intermitente	– sem regulamentação específica anteriormente.	Art. 443 inc 3, 452-A CLT – 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).

A reforma trabalhista sancionada em julho de 2017 e que entrou em vigor em novembro do mesmo ano, representa um avanço para a modernização nas relações de trabalho buscando maior espaço para o aumento da produtividade e a competitividade das empresas e conseqüentemente o aumento da oferta de empregos.

Após um ano de vigência, o principal impacto que a reforma ocasionou foi a redução no volume das reclamações trabalhistas, o que contribuiu com a redução do estoque da Justiça do Trabalho e alterações relativas a aspectos processuais (TST, 2019).

Transcorridos dois anos desde a reforma e com a persistência da crise econômica, a análise dos resultados se torna restrita, mas o que se pode observar é que os resultados não foram os esperados conforme o anunciado, ou seja, o aumento da oferta de empregos que era o principal objetivo, não obteve grandes alterações, a principal mudança ainda continua sendo a redução das reclusórias trabalhistas (KREIN; DE OLIVEIRA; FILGUEIRAS, 2019).

## 2.4 OS DESAFIOS DA LIDERANÇA NA FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO

A liderança é um dos assuntos que mais tem chamado a atenção das pessoas nos últimos tempos, tanto com publicações de livros como em estudos, como consequência de fator determinante na evolução das organizações. Resumidamente, pode-se definir como um “processo de interação entre as pessoas que conduz à busca

de resultados efetivos junto aos vários públicos da organização” (JOAHNN, 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 propiciar. Para ele há três fatores básicos que determinam essa eficácia: a relação entre líderes e liderados, a estrutura da tarefa e o poder da posição. “Segundo Fieldler, quanto maior a relação entre líder-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). Pode-se dizer ainda, que a liderança situacional é aquela que, para ser eficaz, tem que ser adaptada à situação (MAXIMIANO, 2007).

Em novos tempos, o termo liderança requer características atuais. Segundo Vergara (2016), é necessário ter uma mentalidade global possibilitando lidar com o inesperado, capacidade de influenciar, conhecimento do negócio e do ambiente competitivo, domínio conceitual, sensibilidade, aptidão de avaliação, convicção das situações, habilidade reflexiva, 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).

De acordo com Drummond (2012, p. 79), “aos responsáveis pela liderança cabe definir direções para o crescimento de uma organização com uma visão voltada para o futuro, engajando e encorajando seus liderados”. Neste contexto, liderança é influenciar. Isto faz com que um líder tenha como foco principal o desenvolvimento e a inspiração de seus liderados, ser o apoiador, o ponto central, direcionando-os para o crescimento em equipe (KANAANE, 2017).

A influência que um líder desempenha, modifica de forma competente, as ações de um grupo de pessoas resultando em mudanças desejáveis, possíveis e necessárias, objetivando atingir metas e resultados. Conseqüentemente para liderar é necessário saber lidar com a mudança (LACOMBE, 2009).

Liderar é complexo, as variáveis são múltiplas e cada vez mais o mercado global impulsiona a novas modalidades e formas de trabalho. Um dos destaques deste momento é a flexibilização no mundo do trabalho, que alterou a relação entre empresas e empregados, tanto no perfil do trabalhador como na forma de executar seu trabalho, demandando aos líderes adaptações na maneira de liderar (GAPSKI, 2007). Para o gestor, neste contexto, o grande desafio é o controle no atingimento das metas, a 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, em suas diferentes formas, passa a ser de extrema importância para avaliação de resultados e cumprimentos de metas; e, o foco nos resultados, pois estar fisicamente distante de sua equipe torna bastante difícil de controlar a forma que realizam suas tarefas. Focar diretamente nos resultados demonstra confiança em seu trabalho e faz com que usem suas características de se auto gerenciar.

Dessa forma, destaca-se a importância de um líder e de sua forma de liderar para uma organização. A liderança sobre as modalidades de trabalho flexibilizado requer um engajamento maior, sempre haverá desafios adicionais, uma vez que na maioria das situações o liderando não está fisicamente próximo.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para a elaboração desta pesquisa empírica usou-se o método estudo de caso (YIN, 2010), em pesquisa de natureza qualitativa, cujas abordagens se deram de forma descritiva e exploratória. A descritiva, para Gil (2008, p. 28), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Para Appolinário (2007, p. 87), a abordagem exploratória “tem por objetivo aumentar a compreensão de um fenômeno ainda pouco conhecido, ou de um problema de pesquisa ainda não perfeitamente delineado”.

O protocolo de pesquisa foi efetuado de forma a seguir os objetivos específicos definidos Yin (2010) e foi aplicada em cargos de liderança que tem sob seu comando

trabalhadores que atuam no regime de flexibilização, bem como liderados neste mesmo regime. Sob o preceito de Marconi e Lakatos (2017), foi realizado um pré-teste de ambas as entrevistas, no mês de junho de 2019 e após análise, constatou-se que o roteiro estava adequado para atender as necessidades do estudo proposto. A seleção dos entrevistados foi realizada por conveniência, as entrevistas iniciaram-se pelo diretor executivo que indicou os líderes a serem entrevistados, que, por sua vez, estes líderes que tem sob seu comando liderados enquadrados no regime de flexibilização, indicaram os liderados a serem entrevistados.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas individuais agendadas via e-mail, nos meses de julho a agosto de 2019, com duração média de 30 minutos por entrevistado. No decorrer da entrevista a conversa transcorreu para um contexto mais informal, favorecendo a livre expressão e a obtenção de dados mais precisos (GIL, 2009).

No roteiro da entrevista disposto no Apêndice A constam 10 perguntas direcionadas às pessoas com cargos de liderança, e no Apêndice B, 8 perguntas aos que estão sob comando destes líderes, ambos contêm dados demográficos. Para a coleta de dados destas informações usou-se a gravação por meio eletrônico autorizada pelo entrevistado, e posteriormente transcritas com o auxílio do próprio aparelho que possui um aplicativo integrado.

Foram entrevistados cinco líderes de diferentes setores da Vinícola e que tem em seu comando trabalhadores na modalidade de regime de trabalho flexibilizado, destes somente o líder A, que atua como diretor executivo, teve alguma experiência profissional anterior com trabalhadores nesta modalidade.

Também foram entrevistados cinco liderados que atuam no regime de trabalho flexibilizado e duas pessoas que atuam no regime de terceirização. As informações sobre os participantes da pesquisa estão resumidas nos Quadros 2 e 3:

**Quadro 2 - Dados dos Entrevistados Líderes**

(continua)

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

(conclusão)

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	Promotora Vendas	Superior cursando	07 anos	13 anos
B-3	39	Feminino	Promotora 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
<b>Terceirizados</b>						
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).

Na análise dos resultados, os líderes, liderados e terceirizados serão identificados pela legenda acima definida.

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



**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, conforme figura 1.

#### 4 ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A análise dos dados é apresentada de forma a possibilitar a percepção acerca da liderança no regime flexibilizado de trabalho. Segue a ordem das categorias criadas a partir da categorização.

Cabe adicionar que a Vinícola estudada se localiza na Serra Gaúcha e conta com um quadro de 400 famílias associadas, 195 funcionários<sup>4</sup>, uma área de 32 mil metros quadrados de construção e capacidade de estocagem que ultrapassa os 20 milhões de quilos. Destaca-se pela produção de vinhos e sucos. Aparece entre os cinco maiores produtores de espumante mais premiados do Brasil e por diversas condecorações e avaliações internacionais.

<sup>4</sup> Destes, 35% trabalham em alguma modalidade de regime de flexibilização, conforme dados cedidos em entrevista exploratória pela organização.

## 4.1 O LÍDER NA FLEXIBILIZAÇÃO

A análise dos dados desta macro categoria, se dá sob a perspectiva do líder e sua avaliação quanto ao regime de trabalho flexibilizado. Conforme destaque de Gaspski (2007), teve-se a percepção do quanto liderar é complexo nas novas modalidades de trabalho impulsionadas pelo mercado globalizado.

### 4.1.1 Composição enquanto líder

Os líderes entrevistados possuem trabalhadores enquadrados em alguma modalidade de regime de trabalho flexibilizado. Em suas falas percebeu-se que de uma forma geral destacam o regime de trabalho flexibilizado como importante em uma conjuntura geral e principalmente para suas áreas de atuação.

Há relação com a ideia de Soares e Massine (2010), onde 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 sendo aumentado, 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 ai 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).

O depoimento do líder C tem relação ao que o Brandi (2012) referencia, já que vê a flexibilização do trabalho como fenômeno de adaptação, visando uma melhor seleção de pessoal, aumentando a competitividade das empresas, gerando assim não só mais empregos como também a preservação dos já existentes.

Com relação aos desafios do líder sobre os liderados enquadrados neste 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 numa condição de flexibilização se tu não acreditar nela, pois estes trabalhadores não serão monitorados o tempo todo como um outro trabalhador que está trabalhando ao seu lado” (LÍDER A).

Para o Líder B, além da distância, a motivação é outro desafio e está diretamente relacionada ao aspecto cultural. Isso porquê, uma vez que há trabalhadores que atuam em diferentes cidades e estados, é necessário ter bastante cautela na forma de como são exigidos os resultados, já que a interpretação da forma desta cobrança, pode leva-los à desmotivação. Nas palavras do líder, é preciso ter equilíbrio para mantê-los sempre motivados.

Podemos relacionar os desafios salientados pelos líderes entrevistados com alguns desafios destacados pelos autores Nogueira e Patini (2012), os quais definem que, para o gestor, neste contexto, o grande desafio é o controle na conquista das metas, a avaliação de desempenho, a manutenção da motivação dos funcionários e a realização dos treinamentos necessários à distância.

A rotatividade foi evidenciada pelo líder C, o qual considera o trabalhador deste setor temporário. Com isso há bastante desistências, geralmente os que atuam nesta modalidade têm um trabalho fixo durante a semana, ou seja, de segunda à sexta feira, e tanto nos finais de semana quanto nos feriados, trabalham como horistas, complementando a renda. Sendo assim, sua permanência normalmente é até conseguirem se reestabelecer financeiramente, ou ainda até não suportarem mais este ritmo. Eles não aguentam por muito tempo: [...] “acaba sendo essa rotatividade também dessas pessoas, então eles 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 guenta.” (LÍDER C).

É fato que quando falamos em terceirizações os desafios tomam outra proporção, pois estamos falando de empresa para empresa. Para o Líder E, que trata destas contratações, a criação de um vínculo com os trabalhadores destas organizações e a conquista do respeito deles, é o maior desafio. Geralmente as pessoas são contratadas por períodos, como por exemplo os safristas, que permanecem em torno de 60 dias, deste modo não estão preocupados em seguir as normas que a Vinícola impõe no momento da contratação. Como o período é curto, justificam não precisar seguir todas as regras.

Diante dos desafios destacados pelos líderes C e E, nota-se que há um aspecto temporal, o fato de ficarem por pouco tempo na organização, bem como a rotatividade, influencia diretamente no seu comprometimento com a empresa. Com pouco tempo de permanência é difícil criar um vínculo com a mesma, e assim não ter uma dedicação mais assertiva como resultado.

Observa-se ainda que 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 como principal o acompanhamento das atividades, através da avaliação de desempenho, que é apurado com indicadores, ou até mesmo com reuniões periódicas: [...] “de alguma maneira tu tem que acompanhar, tu tem que saber como está sendo efetuada a tarefa, então tem que ter essas ferramentas também de acompanhamento” (LÍDER A).

Ainda para o Líder A, o próprio líder é que 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, como que eu vou dizer, 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, não é que tenha que ser assim, mas o líder é que tem que fazer o monitoramento disso, para saber se realmente tá rendendo ou não né, daí que vem o desafio né, 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).

Esta constatação pode ser relacionada ao aspecto de Gapski (2007) quando afirma que a flexibilização do trabalho alterou as relações entre empresas e empregados e demanda ao líder adaptações na maneira de liderar.

A ênfase apontada pelo Líder B, é na informação. Segundo seu relato, manter o liderado sempre informado do que está acontecendo é o que dá mais resultados. Assim, considera a tecnologia um facilitador para essa 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.

Conforme foi destacado por Nogueira e Patini (2012) que apontam dois itens importantes aos gestores de trabalhadores em regime de flexibilização, a comunicação em suas diferentes formas e o foco nos resultados. Neste estudo além dos apontados pelos autores há outros destaques, como os mecanismos de avaliação e de controle, e o próprio líder como ferramentas importantes.

No que se refere à terceirização, o Líder E destaca a importância da proximidade, deixando claro qual a política da empresa e o que se espera do trabalho contratado e/ou da empresa que está sendo terceirizada.

De qualquer forma é necessário manter a liderança sobre estes trabalhadores no regime de flexibilização. Os líderes A e E destacam a transparência, deixando evidente o que se espera do funcionário nesta condição, entretanto os demais líderes acreditam que o exemplo e o trabalho em equipe causam melhores resultados. Porém são unânimes ao evidenciar o respeito e a empatia como princípio para qualquer outro caminho que leve a manter a liderança.

#### **4.1.2 Avaliação da flexibilização**

Na avaliação da flexibilização, quanto aos pontos positivos desta forma de trabalho, o termo facilitador foi integralmente mencionado para caracterizar a forma de trabalho. Porém cada líder tem sua interpretação sobre o termo, sendo que esta é considerada um facilitador no momento em que não há a necessidade de monitorar o horário do trabalhador, pois o que importa é o resultado. Ainda quando o trabalho flexibilizado atende a uma demanda interna, mão de obra para um trabalho específico, pode ser considerada um adaptador. Além disso, esse regime também foi avaliado positivamente pelo Líder D, por resultar em redução de custos na contratação de empresas terceirizadas, enquadrando-se em Nogueira e Patini (2012).

Para o Líder A, além de ser um facilitador, o regime de flexibilização do trabalho representa uma mudança na realidade, quando falamos em relações de trabalho:

[...]é um facilitador, que quando tem condições de trabalho em que não comportem de ter, horário por exemplo, 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, a flexibilização é um facilitador (LÍDER A).

Desta forma, conforme Soares e Massine (2010) percebeu-se que a flexibilização da jornada de trabalho é um processo de adaptação à nova realidade. Existem modalidades comuns e legais que buscam enquadrar-se às transformações sociais e econômicas.

Do outro lado, os pontos negativos destacados alteram conforme o tipo de regime flexibilizado 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, que atuam no regime de tempo parcial, a momentaneidade e a rotatividade são os principais pontos negativos e, no caso das terceirizações, salienta a dificuldade de encontrar mão de obra disposta a trabalhar neste regime.

Outro aspecto negativo apontado pelos líderes é a dificuldade no monitoramento destes trabalhadores. Nas palavras do Líder A, nota-se a preocupação nesse sentido de conseguir administrar todos os horários e classificar as atividades em que cada trabalhador se enquadra:

[...] a dificuldade justamente de fazer o monitoramento, que também é necessário, quando tu tem controlado por outras ferramentas como é o ponto por exemplo, sabe que tá na atividade, claro né, depende muito também da atividade, se é uma atividade mais operacional ou se é uma atividade mais estratégica. Atividade estratégica vai merecer um cuidado maior, atividade operacional vai ser só a função em si, a tarefa em si que ela é o fim (LÍDER A).

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. Desta forma, 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.

#### 4.2 LIDERADO NA FLEXIBILIZAÇÃO

Na análise desta macro categoria, será apresentada a percepção do liderado uma vez enquadrado em um regime de trabalho flexibilizado e sua acuidade sobre o líder e a forma de liderar nesta modalidade, juntamente com a avaliação sobre o mesmo.

#### 4.2.1 Composição do integrante do regime

As respostas relatadas por integrantes deste regime são unânimes e positivas quando se referem ao fato de pertencerem a um trabalho flexibilizado. Para eles estar incluso nesta modalidade facilita suas “vidas”, pois conseguem conciliar compromissos pessoais com os profissionais, justamente pela flexibilidade de seus horários e por terem algumas vantagens como a de não precisar bater o cartão ponto e a de não estar no mesmo ambiente todos os dias.

Ainda o liderado B-2 enfatiza que o trabalho flexibilizado será o futuro das empresas, “acredito que o futuro de grande parte das empresas brasileiras será esse, a flexibilização do trabalho, gosto dessa questão do meu trabalho, não ser interno, está num lugar só o tempo todo. Gosto dessa movimentação de fazer várias lojas ao dia.”

Na organização de seu trabalho, os liderados salientam que é importante e essencial ter um bom planejamento, organizado através de cronogramas para a execução 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 que geram maior resultado nesta forma de trabalho, relatam que a responsabilidade de cada um sobre o trabalho que realizam é fundamental, através do comprometimento em conseguir realizar suas funções. Além disto, uma boa comunicação entre líderes e liderados, com clareza e com confiança faz com que se tenha os melhores resultados.

Observa-se que o controle sobre esta forma de trabalho, dão-se através de muita comunicação com o auxílio das tecnologias. Tanto para o envio dos relatórios semanais da execução de seus trabalhos, quanto para o recebimento das informações e atualizações, são feitas via e-mail e *whatsapp*. Mesmo aos liderados que têm a presença do líder esporadicamente, a comunicação também é apontada como principal ferramenta. Segundo os entrevistados sempre que houver alterações e novidades, são comunicados via grupos de *whatsapp*. Com isso, pode-se dizer que o uso da tecnologia oferece suporte e controle dos resultados destes liderados de uma forma geral, sem distinção pela modalidade de trabalho.

Conforme foi destacado por Nogueira e Patini (2012), onde apontam dois itens importantes aos gestores de trabalhadores em regime de flexibilização, percebe-se que os mesmos são indicados pelos liderados, a comunicação e o foco nos resultados através da confiança, usando suas características de auto gerenciamento para o atingimento de suas metas.

Aos liderados, que possuem o líder presente, mesmo quando por períodos curtos, ou aos finais de semana, enfatizam que, além da comunicação, ter a presença do líder e perceber sua forma de liderar tornam-se uma ferramenta bastante relevante.

Observa-se que diante do exposto, a presença do líder, traz maior segurança e dá a seus liderados, de certa forma, motivação, necessária para o desenvolvimento de seu trabalho, através do exemplo e das respostas imediatas. Cada funcionário sente a sua responsabilidade quando o líder está presente.

#### **4.2.2 Percepção do liderado da flexibilização**

Para os liderados esta forma de trabalho foi avaliada positivamente, uma vez que destacam vários benefícios de se ter um trabalho flexibilizado como: ausência de pressão sobre seu trabalho; a facilidade de fazer seus próprios horários e a ausência de rotina que é vista nos casos dos trabalhos intermitentes e nos trabalhos em tempo parcial. Além de complementar o orçamento financeiro, para os que trabalham como horistas.

O único destaque negativo, que foi levantado pelos liderados, refere-se a fatores externos como o deslocamento constante 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, pois quando falamos em terceirização podemos defini-los como líderes e liderados. São



líderes por responderem por sua própria empresa e são liderados no momento que respondem pela contratação de sua empresa pela Vinícola.

Desta forma, têm relação ao que Chahad afirma quando define que a terceirização é uma 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. 47-48).

Para o líder e liderado nesta forma de trabalho, a flexibilização é um regime de trabalho com tendência à expansão. Para o entrevistado, nas grandes empresas, a propensão é apenas trabalhar com terceirizados. Salaria ainda que as empresas não querem ter a responsabilidade de negociar diretamente com o trabalhador, principalmente quando se referem aos trabalhos temporários. Quando há contratação de uma empresa terceirizada, a responsabilidade passa a ser desta empresa a execução do serviço. A mesma terá que disponibilizar sempre a quantidade de pessoas que foram contratadas, cobrindo faltas e ausências destes trabalhadores, deixando a empresa contratante isenta desta preocupação.

O entrevistado E-2 afirma com certa satisfação que com as alterações nas leis<sup>5</sup> “a atividade principal foi aprovada ser terceirizada e isso ajudou bastante no aumento deste tipo de contratação” (ENTREVISTADO E-2).

A organização do seu trabalho é feita com planejamento semanal, aos sábados são realizadas reuniões com os líderes dos grupos, pois entre cada grupo sempre será destinado um líder, que é quem controla, ele é a voz e os olhos da empresa dentro de outra organização.

O entrevistado da terceirização ainda destaca que, em certos períodos, há bastante demanda e o planejamento torna-se essencial:

[...] é o planejamento, se não tiver o planejamento a gente não consegue fazer um bom trabalho durante a semana, né porque assim é e às vezes se demanda der serviço, 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).

A realidade descrita pelo E-1 aponta a importância do planejamento, somente assim a empresa estará preparada para suprir eventuais faltas e cumprir agendas.

---

<sup>5</sup> Contratante é a pessoa física ou jurídica que celebra contrato com a empresa de prestação relacionado a quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, Art. 4-A, 4-C, 5-A, 5-C, 5-D da Lei 6.019/74.

### 4.3.1 Avaliação da flexibilização

Como avaliação de pontos positivos os entrevistados são enfáticos quando afirmam ser o fator financeiro o principal ponto. Destacam-se como fatores que favorecem esta conclusão: as mudanças na lei e o aumento pela procura desta forma de contrato. O terceirizado E-1, afirma: “consequimos aumentar bastante nosso fluxo de caixa, vemos a economia girar, com seus altos e baixos, mas está girando”, assim, o melhor resultado é para a empresa.

Para estes entrevistados não há pontos negativos, ressaltam que para a atual conjuntura do país, essa forma de trabalho está em amplo crescimento e é bastante importante para a posição da empresa no mercado.

Com a análise das categorias, podemos resumir, os principais pontos apontados pelos entrevistados:

**Quadro 4 - Principais pontos destacados**

	<b>Flexibilização vista como positiva por:</b>	<b>Pontos Salientados:</b>	<b>Desafios/Negativos:</b>
<b>LÍDER</b>	Importante	Comunicação Eficiente Necessidade de planejamento Mecanismos de controle Qualificação	Distância Monitoramento Rotatividade
	Adaptação a realidade		
<b>LIDERADO</b>	<b>Flexibilização vista como positiva por:</b>	<b>Pontos Salientados:</b>	<b>Desafios/Negativos:</b>
	Facilitador  Adaptação a realidade	Planejamento  Organização Responsabilidade Comprometimento Comunicação Confiança	Perda direitos trabalhistas  Mostrar resultados à distância sem acompanhamento  Auto-gerenciamento
<b>LÍDER NA TERCEIRIZAÇÃO</b>	<b>Flexibilização vista como positiva por:</b>	<b>Pontos Salientados:</b>	<b>Desafios/Negativos:</b>
	Tendência	Planejamento	Necessidade de planejamento
	Expansão/crescimento	Organização	
Financeiro			

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Obteve-se um grande volume de informações e a partir da análise desses dados coletados nas entrevistas, observou-se, sob o ponto de vista das categorias, não só qual a sua percepção sobre o regime flexibilizado do trabalho, como também

quais foram os principais pontos salientados e os desafios nesta modalidade. Assim, todos esses elementos colaboram para as considerações finais desta pesquisa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o fato de advirem mudanças nas organizações do trabalho no mercado, e o processo de flexibilização tornando-se uma realidade nas organizações, constatou-se a necessidade de um estudo acerca das estratégias de líderes e liderados para se adaptarem a esta nova realidade. Diante disso, o objetivo inicialmente proposto por este trabalho foi o de identificar como se dá liderança no regime de trabalho flexibilizado.

Compete retomar os objetivos específicos: evidenciar as formas de trabalho existentes; identificar como se dá a liderança para o trabalho flexibilizado e investigar junto ao trabalhador em flexibilização como se constitui a organização do seu trabalho diante das cobranças organizacionais. Primeiramente evidenciou-se as formas de trabalho existentes na organização pesquisada, e conforme a legislação, foram identificados e enquadradas os regimes de trabalho intermitente, o regime de trabalho em tempo parcial e as terceirizações. O trabalho em tempo parcial é encaixado na modalidade de horistas.

Constatou-se que a liderança diante desta modalidade encontra dificuldades, adicionando ao fator distância, com isso é necessário dimensionar ferramentas específicas e conhecimentos adequados para enfrentar os desafios que se apresentam. É relevante salientar que estabelecer uma relação de confiança e uma comunicação eficiente auxilia os outros processos a se tornarem eficazes. Ainda a tecnologia da informação disponibiliza ferramentas de controle tradicionais de trabalho, através de simples planilhas bem como comunicação, fundamentais na construção de uma relação entre liderados e líderes fisicamente distantes.

Notou-se que, embora a Vinícola seja caracterizada pelo regime de trabalho familiar, por se tratar de uma cooperativa, é possível trazer inovações no regime de trabalho, fazendo com que esta se adapte as novas realidades de trabalho.

Apesar das diversas argumentações contrárias existentes sobre o trabalho flexível, nesta pesquisa, os líderes entrevistados consideram esta forma de trabalho bastante vantajosa para as partes, em especial, para a empresa e que, cada vez mais, fará parte da realidade das organizações.

Para o trabalhador em flexibilização, há a necessidade de se auto gerenciar através da organização do seu próprio trabalho, com planejamento, agregada à responsabilidade e ao comprometimento objetivando atingir suas metas. Assim embora em certas modalidades e formas de contratação, há perdas nos direitos trabalhistas, para os liderados, o regime de trabalho flexibilizado foi tido como um facilitador, justamente pela forma flexível de ajuste de seus horários à sua vida profissional e pessoal, além de considerarem-no um adaptador à nova realidade.

Embora imagina-se que os colaboradores nesta condição de trabalho, não estejam preocupados com cumprimento de metas e nem engajados em prol da empresa, pelo o fato de estarem distantes e sem a presença física do líder, percebeu-se também durante as entrevistas, que há bastante dedicação e comprometimento com seu trabalho, e se orgulham por fazer parte Vinícola, pelo fato da mesma confiar e acreditar em seus potenciais à distância.

É relevante afirmar que quando falamos em terceirizações trata-se de uma relação de empresa para empresa, o que torna sua percepção sobre o regime flexibilizado remeter-se à lucratividade da mesma. A organização de seu trabalho parte da demanda de contratações, através do planejamento de suas atividades e equipes. Ainda, a terceirização exacerba algumas consequências, como a dificuldade de criar um vínculo e de conquistar o respeito destes terceirizados, devido ao fato da curta permanência e troca de pessoas contratadas.

Desta forma, essa pesquisa torna-se relevante por demonstrar a funcionalidade do regime de flexibilização do trabalho em uma organização, proporcionando analisar as condutas de líderes e liderados, colaborando assim com a liderança diante desta modalidade de trabalho.

Como limitações do estudo, destaca-se a resistência de algumas empresas da modalidade de terceirizadas em dar abertura para a execução da pesquisa, uma vez que seriam abordados além de sua modalidade no regime de trabalho, seu negócio de empresa para empresa. Outra limitação de estudo é o fato de muitas entrevistas terem sido efetuadas no ambiente de trabalho, o que pode levar a constranger o trabalhador a assumir a visão empresarial como sua.

Por fim, o regime de trabalho flexibilizado é uma modalidade de trabalho em pleno crescimento e visto que, as alterações nas leis trabalhistas, que facilitam esta modalidade foram recentes, deixa-se como indicação para o estudo futuro, uma pesquisa focada nos resultados após alteração das leis.

## REFERÊNCIAS

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

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

BRANDI, A. C. D. **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](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/bLYAKh8hAA48MKg_2013-12-4-17-43-4.pdf)>. Acesso em: 06 abr. 2019.

CERIBELI, H. B.; FERREIRA, F. J. R. Journal of Globalization, Competitiveness & Governability / Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad / **Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade**, vol. 10, núm. 3, septiembre-diciembre, 2016, pp. 37-56 Portal Universia S.A. Boadilla del Monte, España. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511854477004>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

CHAHAD, J. P. Z. Emprego flexível e mercado de trabalho no Brasil. **Revista da ABET: Brazilian Journal of Labour Studies**, 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, R. **Cultura organizacional construção, consolidação e mudança**. São Paulo: Atlas, 2013.

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

DRUMMOND, V. S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GAPSKI, M. L. **Trabalho, mudança e flexibilização: um estudo de caso**. Revista Tecnologia & Humanismo, 2007 – v.21, n. 32 (2007). Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/rth/article/view/6409>>. Acesso em: 11 maio 2019.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

HSM MANAGEMENT. **Brasil**: Af Comunicações. Ano 5 n. 27, jul/ago. 2001. Bimestral.

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

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

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

KREIN, J. D.; OLIVEIRA, R. V.; FILGUEIRAS, V. A. **Reforma trabalhista no Brasil**: promessas e realidade. São Paulo: Curt Nimuendajú, 2019.

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

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NETO, J. F.S **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, A.; PATINI, A. **Trabalho remoto e desafios dos gestores**. INMR – Innovation & Management Review, v. 9, n. 4, p. 121-152, 22 dez. 2012.

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

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

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

ROCCO, A. R. Rosso N. **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, D. M. Z. dos. **Flexibilização da norma trabalhista no Brasil**. Universidade de Caxias do Sul, 2005. Disponível em: <[livros01.livrosgratis.com.br/cp067640.pdf](http://livros01.livrosgratis.com.br/cp067640.pdf)> Acesso em: 01 maio 2019.

SOARES, F. H. M; MASSINE, M. C. L. **A flexibilização do direito do trabalho e a Constituição Federal de 1988**. Trabalho publicado nos Anais do XIX Encontro Nacional do CONPEDI realizado em Fortaleza - CE nos dias 09, 10, 11 e 12 de junho de 2010. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/fortaleza/3897.pdf>> Acesso em: 28 abril 2019.

SOTO, E. **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](http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/primeiro-ano-da-reforma-trabalhista-efeitos?inheritRedirect)> Acesso em: 25 setembro 2019.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009. 159 p.

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

ZUPIROLI, D. B. Jornadas flexíveis: conceito, aplicabilidade e contraditoriedade. **Gestão e sociedade** (UFMG). v. 2, p. 60-75, 2007. Disponível em: <<http://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/561>>. Acesso em: 07 abril 2019.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS LÍDERES

- 1) Qual sua concepção sobre o regime de trabalho flexibilizado?
- 2) Você já teve alguma experiência anterior com trabalhadores nesta modalidade?
- 3) Há quanto tempo você passou a liderar pessoas em regime de flexibilização do trabalho?
- 4) Quais as modalidades de regime flexibilizado encontradas em seu setor, e quantas pessoas trabalham para este regime?
- 5) Em sua avaliação, quais são os maiores desafios de um líder sobre estes trabalhadores?
- 6) Como se dá seu trabalho frente estes desafios, como é feito?
- 7) Qual ou quais são as melhores ferramentas para serem usadas nesta modalidade de trabalho?
- 8) Para manter a liderança sobre os trabalhadores em regime de flexibilização do trabalho, o que você destaca como ponto(s) principal(is)?
- 9) Na sua percepção, quais os aspectos positivos e os negativos do regime de trabalho flexibilizado?
- 10) Tens algo a mais para adicionar em relação ao trabalho de um líder diante do trabalho flexibilizado?



**APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS LIDERADOS EM REGIME  
DE FLEXIBILIZAÇÃO**

- 1) O que você acha de ter um trabalho flexibilizado?
- 2) O que muda na sua vida com o trabalho flexibilizado?
- 3) No que se refere a organização do trabalho, como você organiza, planeja e controla suas atividades?
- 4) Para você, qual a ferramenta de trabalho utilizada nesta modalidade tem maior resultado?
- 5) Como é sua relação com seu líder?
- 6) Como o líder mantém o controle nesta forma de trabalho flexibilizado?
- 7) Em seu ponto de vista, quais os aspectos positivos e negativos do regime de trabalho flexibilizado?
- 8) Tens algo a adicionar em relação ao trabalho do líder diante do trabalho flexibilizado?

## **APÊNDICE C - DADOS DEMOGRÁFICOS DO ENTREVISTADO**

- 1) Nome completo:
- 2) Idade:
- 3) Gênero:
- 4) Estado Civil:
- 5) Filhos e idade dos mesmos:
- 6) Formação Escolar:
- 7) Cargo:
- 8) Setor:
- 9) Tempo de atividade na empresa:
- 10) Tempo na função:

### ANEXO A – ORGANOGRAMA VINÍCOLA

