

ALINHAMENTO ENTRE AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA DO MESTRE DE PRODUÇÃO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA E O MODELO DE KOUZES E POSNER

Prof. Dr. Heitor M. Quintella (UFF) hquintel@unisys.com.br

Leandro Gil S. Souza Msg (UFF) leandro.gil@uol.com.br

Eduardo Ghedim Coelho (UFF) e_coelho@globo.com

Resumo: Este artigo tem o objetivo de identificar se existe alinhamento entre o modelo das Cinco Práticas de Liderança Exemplar de Kouzes e Posner e o modelo de Práticas de Liderança do Mestre de Produção da Mercedes-Benz instalada em Juiz de Fora-MG, através de um levantamento de campo, com a aplicação de dois modelos de testes. O primeiro teste é o PLI (Leadership Práticas Inventory), desenvolvido por Kouzes e Posne, e o segundo é o Feedback dos Colaboradores à Chefia, integrante do Sistema de Produção da Mercedes-Benz de Juiz de Fora. Na análise e interpretação dos dados será utilizado o Modelo da Lógica Paraconsistente. Concluindo, são apresentadas as principais percepções dos entrevistados, relacionando aspectos entre os métodos aplicados.

Verificou-se que existe alinhamento entre os modelos, revelando-se no Mestre de Produção da Mercedes-Benz de Juiz de Fora um estilo de liderança focado em atingir metas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Liderança; Sistema de Produção; Modelo.

1. Introdução

Muitas empresas na atualidade estão enfrentando dificuldades referentes ao processo de liderança devido ao crescimento da competição global, das mudanças demográficas na força de trabalho e das rápidas mudanças tecnológicas. Essas mudanças tornam o tema liderança mais complexo. Muitas empresas, porém, estão investindo pesado na média e alta gerência e esquecendo-se da liderança de base ou produção.

Este contexto leva à necessidade de identificação do nível de alinhamento das práticas de liderança hoje apresentadas por pesquisas reconhecidas mundialmente pelo meio acadêmico e as ferramentas utilizadas pelos sistemas de produção adotados por multinacionais do ramo automobilístico, possibilitando a obtenção e entendimento do sucesso dos objetivos planejados. Portanto, perceber como o líder se avalia e é avaliado sob as duas perspectivas, possibilitaria entender como promover o engajamento das pessoas para um direcionamento estratégico de curto e longo prazo. Esta questão representa um problema encontrado por grande parte das organizações na orientação dos recursos humanos.

1.1 Hipóteses e Questões da Pesquisa

Face ao problema apresentado é proposta a Hipótese A e suas respectivas questões chave:

Hipótese	Questões-chaves	Referencial Teórico	Instrumentos de Avaliação	Metodologia de Análise
----------	-----------------	---------------------	---------------------------	------------------------

Hipótese: Existe um alinhamento entre determinada Ferramenta de liderança dos Mestres de produção da Mercedes Benz de Juiz de Fora e as Práticas de Liderança de Kouzes e Posner	a) Quais as Práticas de Liderança de Kouzes e Posner são adotadas pelos Mestres?	Práticas de Liderança Kouzes e Posner	Teste de Avaliação das Práticas de Liderança (LPI)	Lógica Paraconsistente
	b) Qual Ferramenta de liderança está mais presente no dia a dia do Mestre?	Práticas de Liderança Kouzes e Posner	Questionário de Feedback do colaborador para a chefia	Lógica Paraconsistente
	c) Não existe alinhamento entre as Ferramentas de liderança e o modelo de Kouzes e Posner?	Método hipotético-dedutivo Karl Popper	Diagrama de Popper	Lógica Paraconsistente

Quadro 1 – Relacionamento da Hipótese, Questões-chave, Referencial Teórico, Instrumentos de Avaliação, Metodologia de Análise

Fonte: Adaptado de Quintella (2006)

2 Referencia conceitual

2.1 Natureza e Definição de Liderança

Segundo Koontz & O'Donnell (1959), a liderança é a influência sobre as pessoas visando realização de objetivos comuns. Desta forma o líder ajuda e apóia o grupo a alcançar os resultados estabelecidos.

No conceito de Kantz e Kahn (1978) a liderança tem três dimensões significativas: como atributo de uma posição, como a característica de uma pessoa e como categoria de conduta. Além disso, a liderança implica em um agente influenciador e a pessoa que é influenciada. Assim sendo, não existe líder sem seguidor.

Bergamini (1997) traz o enfoque de liderança como administração do sentido, ou seja, focaliza a maneira pela qual o sentido é criado, mantido e mudado. As ações do líder tentam delinear e interpretar situações para guiar os membros da organização dentro de uma interpretação comum da realidade. Desta forma as ações e declarações do líder guiam a atenção dos que estão envolvidos numa situação de forma consciente ou inconscientemente planejada para delinear o sentido da situação. Para Bergamini (1997, p.212) a consequência é a seguinte:

“As ações e as declarações dos líderes enquadram e dão forma ao contexto de ação de tal maneira que os membros desse contexto são capazes de usar o sentido assim criado como um ponto de referência para a sua própria ação e compreensão da situação”.

Para Scholtes (1999, p. 423), liderar envolve propósitos, valores, visão de futuro, rede de relacionamentos, equipes de trabalho e a comunidade. Ele define liderança como:

“Liderança é a presença e o espírito do indivíduo que lidera, e o relacionamento que se cria com as pessoas chefiadas. A boa liderança dá conta das necessidades e valores das pessoas que necessitam ser gerenciadas: leva em consideração as habilidades e capacidades dos indivíduos com quem o líder compartilha essa liderança. Ela se adapta ao propósito e a necessidades futuras da organização. A liderança é uma arte, uma jornada interior, uma rede de relacionamentos, o domínio

de métodos, e mais, muito mais. E por não podermos esperar que um indivíduo heróico possua todas essas características, a liderança, em última instância, precisa ser um sistema”.

Como a liderança é um dos temas mais pesquisados em ciências sociais nas últimas décadas, não é possível termos uma única definição, apesar dos muitos pontos comuns entre elas. Para efeito deste estudo, adotaremos a definição de liderança proposta por Kouzes & Posner (2003):

“Liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas. Nessa definição, uma palavra se destaca: querer. Sem ela, o significado de liderança seria bastante alterado, provocando o desaparecimento de conceitos como escolha, motivação interna e aspirações. A liderança, nesse caso, implicaria algo menos que o envolvimento voluntário dos seguidores”.

Portanto o processo de liderança está focado justamente na distinção entre mobilizar pessoas para fazerem algo e mobilizá-las para que queiram fazer. Os ocupantes de cargos em uma organização podem levar as pessoas a fazerem algo em função do poder que lhes é concedido, entretanto os líderes mobilizam pessoas para que queiram agir, em função de sua credibilidade.

2.2 Evolução das Teorias de Liderança

Quanto às teorias de liderança, as investigações e pesquisas têm-se baseado em diferentes perspectivas ao longo do tempo e conseqüentemente, inúmeras interpretações. Esses estudos caminham de teorias mais simples, que com o passar do tempo permitiram investigações posteriores de complexidade cada vez maior. Tanto as teorias iniciais como as posteriores estavam procurando modelos para avaliar a eficácia da liderança. A evolução das teorias de liderança apresentada por Robbins (2002), demonstra 4 grupos de abordagens, sendo elas: teoria dos traços, teorias comportamentais, teorias contingenciais e abordagens mais recentes, referindo-se às neocarismáticas.

3. Referencial Teórico

3.1 Modelo de Bennis

Para recolher elementos que embasassem sua pesquisa sobre liderança, Bennis estabeleceu uma amostra de alto nível. Foram selecionados 60 líderes privados e 30 públicos, dos mais eficazes e bem-sucedidos dos EUA. A meta era descobrir as características comuns a esses líderes. Aparentemente, havia mais diferenças do que semelhanças entre eles: uns querendo fazer sucesso, outros, não; uns eloqüentes e sabendo-se expressar, outros, sucintos e se expressando mal; alguns, do tipo herói, outros, exatamente o oposto. O interessante é que poucos têm o estereótipo dos líderes carismáticos. Apesar da diversidade, que é profunda e não deve ser desprezada, o autor identificou certas áreas de competência compartilhadas por todos os 90 líderes.

A meta era encontrar pessoas com habilidade para liderar, contrastando com os que são apenas ‘bons gerentes’; líderes de verdade que criam e mantêm valores, que afetam a cultura e que são arquitetos sociais das suas organizações. Líderes são pessoas que fazem a coisa certa; gerentes são pessoas que fazem a coisa corretamente. Os dois papéis são importantíssimos e profundamente diferentes. É comum haver pessoas em posição de destaque fazendo bem a coisa errada. Um dos principais problemas enfrentados pelas empresas é que elas são pouco lideradas e muito gerenciadas.

Após muitos anos de observação e conversas, Bennis (1996), definiu 4 competências

evidentes em praticamente todos os membros do grupo, e que formam a base de seu modelo de liderança. São elas:

- Gerenciamento da atenção - Capacidade de trazer pessoas para perto de si.
- Gerenciamento do significado - A meta do líder, mais do que explicar ou esclarecer é criar um significado.
- Gerenciamento da confiança - As pessoas preferem seguir indivíduos nos quais podem confiar, mesmo que discordem de seus pontos de vista.
- Gerenciamento de si próprio - É conhecer e dispor de suas habilidades de forma eficaz.

3.2 Modelo de Bradford-Cohen

O estilo adequado de liderança depende da complexidade da tarefa, da maturidade do grupo, do relacionamento do líder com o grupo e da capacidade do líder. Porém, tais necessidades não são de grande ajuda quando o subordinado A demora para terminar seu trabalho, o subordinado B está falando mal do subordinado C e nenhum deles levanta questões importantes nas reuniões da equipe. É para gerentes com este nível de dificuldade que este modelo foi proposto: os gerentes de nível médio. São eles que possuem a chave do alto desempenho nas organizações, pois mesmo as visões de presidentes excepcionalmente iluminados devem ser traduzidas em ações por esses gerentes, já que devem levar os seus subordinados, conjuntamente a cumprirem as tarefas cada vez mais difíceis, necessárias à sobrevivência da organização.

3.3 As Práticas de Liderança de Kouzes e Posner

No período entre 1983 e 2002, Kouzes e Posner conduziram, em três edições, uma extensa pesquisa sobre liderança, tendo em vista as limitações sobre o conhecimento acerca dessa característica humana da época.

Essa pesquisa permitiu a geração de dois artefatos: um modelo teórico de liderança e um questionário para se avaliar estilos de liderança, cujos resultados foram (e continuam sendo até hoje) compilados em um imenso banco de dados. O questionário foi denominado LPI (Leadership Practice Inventory).

Baseado nas melhores experiências pessoais de liderança, fundamentadas em análise de casos e questionários, os autores estabeleceram um modelo de liderança, ou padrões comuns de ação, que permitiram aos líderes fazerem coisas extraordinárias. Esse modelo pode ser consubstanciado em 5 regras básicas:

- 1º Prática - Desafiar o estabelecido.
- 2º Prática - Inspirando uma Visão Compartilhada.
- 3º Prática - Permitir que os outros ajam.
- 4º Prática - Apontar o Caminho.
- 5º Prática - Encorajando o coração.

4 Método de Pesquisa Hipotético Dedutivo

Para elaboração deste trabalho foi utilizado o método hipotético dedutivo de Karl Popper. Conforme Lakatos (1991), no método hipotético-dedutivo, parte-se da percepção de lacunas no conhecimento para a solução de um problema constatado. Formulam-se hipóteses para a sua solução e testa-se a predição da ocorrência de fenômenos. Os testes consistem de

discussão crítica e confronto das hipóteses formuladas com os fatos. Atuam como um filtro, eliminando erros e deixando passar temporariamente as hipóteses corroboradas, até que surjam novos problemas, novas conjecturas e novos testes.

4.1 População / Universo da Pesquisa

O universo do estudo é composto por colaboradores de uma indústria automobilística multinacional alemã, do grupo Daimler, situada no estado de Minas Gerais. O trabalho baseia-se em questões relativas ao comportamento de liderança entre os mestres de produção e seus liderados do Departamento de Montagem Final, que está entre os quatro subordinados a Diretoria de Produção e Logística. Considerando que a organização está inserida em uma estrutura mundial e corporativa, as características observadas e avaliadas se restringem apenas à unidade fabril estudada.

4.2 Coleta de Dados

O método de obtenção de dados utilizado é a comunicação estruturada, onde através de questionamento, oral ou escrito, os respondentes por declaração, verbal ou escrita, respondem a um grupo de perguntas fechadas. Para a pesquisa de campo foram propostos os seguintes instrumentos de pesquisa:

- Teste de Avaliação de Feedback - questionário onde os liderados avaliam os Mestres em oito quesitos de liderança segundo o sistema de Produção Juiz de Fora (SPJ);
- Teste de Avaliação das Práticas de Liderança – questionário com teste LPI - Leadership Practices Inventory onde o líder se auto-avalia e em seguida é avaliado por seus liderados.

4.3 Apresentação dos Resultados

Os dados apresentados neste capítulo representam o resultado das percepções das aplicações dos testes de Práticas de Liderança de Kouzes e Posner e Testes de Feedback da Mercedes-Benz Juiz de Fora, Foi realizada uma interpretação tanto de natureza quantitativa utilizando gráficos e tabelas, quanto de natureza qualitativa através da interpretação dos mesmos.

4.4 Teste das Práticas de Liderança de Kouzes e Posner

Foi realizado o levantamento de dados para avaliação da percepção dos colaboradores indicando quais as Práticas de Liderança adotadas. Para tal, foram utilizados os Testes “A” (Líderes – Auto-avaliação) e “B” (Liderados – Avaliação do Líder) - Leadership Practices Inventory – LPI de Kouzes e Posner. Desta forma, as Práticas de Liderança do universo estudado foram identificadas sob a ótica do Avaliado e dos Avaliadores, ou melhor, Mestres e Liderados respectivamente, estabelecendo-se uma média para as percepções.

O Gráfico 1 compara os resultados dos Mestres e de seus Liderados:

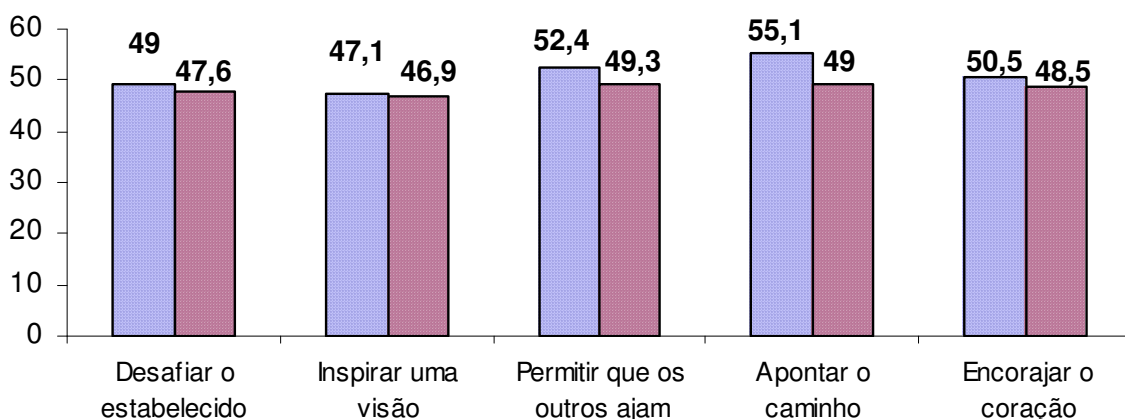


Gráfico 1 – Práticas de Liderança percebidas (Líderes e Liderados)

Fonte: O próprio autor

A P4 – prática 4, na percepção dos mestres e liderados, é a que melhor representa o grupo avaliado. Complementando a análise, o quadro 2 demonstra as afirmativas mais importantes segundo a percepção dos entrevistados:

Item	Prática 1	M1	M2	M3
21	Experimenta e assume os riscos sempre que existe uma chance de falha?	9,29	8,14	8,71
Item	Prática 2	M1	M2	M3
27	Fala com uma convicção genuína sobre o alto significado e propósito trabalho da equipe?	8,57	8,31	8,44
Item	Prática3	M1	M2	M3
13	Trata as pessoas com dignidade e respeito?	10	9,22	9,61
Item	Prática4	M1	M2	M3
14	Cumpre as suas promessas e compromissos?	9,57	8,33	8,95
Item	Prática5	M1	M2	M3
5	Elogia as pessoas pelo trabalho bem feito.	8,71	8,78	8,75

Quadro 2 – Práticas de liderança com a maior pontuação média

Legenda:

M1 – Média das notas dos Mestres

M2 – Média das notas dos Liderados

M3 – Média da linha

Item – Número da questão do teste Leadership Practices Inventory – LPI

Varição das notas – 0 a 10

Fonte: Adaptado de Leandro Souza

Concluindo a análise, a partir da tabulação dos testes Leadership Practices Inventory – LPI, conforme mostra a Figura abaixo, foi possível comparar o desempenho médio dos Líderes avaliados com outros 12.000 executivos avaliados em diversos países pela pesquisa de Kouzes e Posner, ao longo dos anos de 1986 a 1997.

Considerando os resultados encontrados, as Práticas de Liderança estão localizadas no 2º tercil com a média entre P1, P2, P3, P4 e P5 com 49 pontos.



Figura 1 – Comparativo internacional das Práticas de Liderança

Fonte: Adaptado de Leandro Souza

4.5 Teste das Ferramentas de liderança da Mercedes-Benz de Juiz de Fora

Foi realizado o levantamento de dados para avaliação da percepção dos colaboradores indicando quais as Ferramentas de Liderança adotadas. Para tal, foram utilizados os Testes “C” (Líderes – Auto-avaliação) e “D” (Liderados – Avaliação do Líder) – Feedback colaboradores para a chefia – Mercedes-Benz. Desta forma, as Práticas de Liderança do universo estudado foram identificadas sob a ótica do Avaliado e dos Avaliadores, ou melhor, Mestres e Liderados respectivamente, estabelecendo-se uma média para as percepções.

O Gráfico 2 compara os resultados dos Mestres e de seus Liderados:

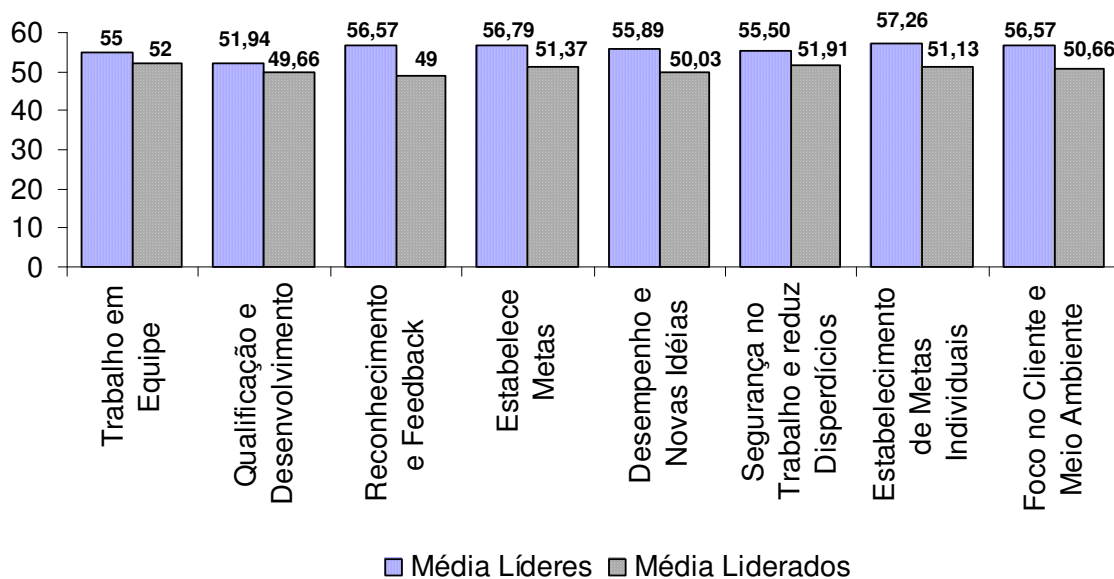


Gráfico 2 – Práticas de Liderança Mercedes-Benz juiz de Fora, percebidas (Mestres e Liderados)
Fonte: O próprio autor

A F4 – Ferramenta 4 e a F7 – Ferramenta 7, na percepção dos mestres e liderados, são as que melhor representam o grupo avaliado. Complementando a análise, o quadro 3 demonstra as afirmativas mais importantes segundo a percepção dos entrevistados:

Item	Ferramenta 1	M1	M2	M3
1	Me Trata com respeito e confiança.	9,86	9,28	9,57
Item	Ferramenta 2	M1	M2	M3
9	Me exige e desenvolve a minha responsabilidade e iniciativa?	9	8,44	8,72
Item	Ferramenta 3	M1	M1	M2
12	Se interessa pelo meu trabalho e pelos resultados por ele gerado?	9,71	8,42	9,07
Item	Ferramenta 4	M1	M1	M2
18	Respeita o que foi estabelecido?	9,71	8,97	9,34
Item	Ferramenta 5	M1	M1	M2
19	Exige desempenho para o cumprimento do que foi combinado?	9,86	8,61	9,24
Item	Ferramenta 6	M1	M1	M2
27	É consciente sobre a segurança no trabalho?	10	9,19	9,6
Item	Ferramenta 7	M1	M1	M2
28	Atua de acordo com as metas da empresa e os padrões de qualidade estabelecidos?	10	9,31	9,66
Item	Ferramenta 8	M1	M1	M2
34	É exigente quanto ao respeito ao meio-ambiente e é exemplo nas suas ações?	9,71	8,69	9,2

Quadro 3 – Práticas de liderança com a maior pontuação média

Legenda:

M1 – Média das notas dos Mestres

M2 – Média das notas dos Liderados

M3 – Média da linha

Item – Número da questão do Teste das Ferramentas de liderança da Mercedes-Benz de Juiz de Fora

Variação das notas – 0 a 10

Fonte: Adaptado de Leandro Souza

Concluindo a análise, a partir da tabulação dos testes Feedback dos colaboradores para a chefia – Mercedes-Benz, conforme mostra a Figura abaixo, foi possível comparar o desempenho médio dos Mestres avaliados com outros 12.000 executivos avaliados em diversos países pela pesquisa de Kouzes e Posner, ao longo dos anos de 1986 a 1997.

Considerando os resultados encontrados, as Ferramentas de Liderança estão localizadas no 3º tercil com a média entre F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 e F8 com 53 pontos.

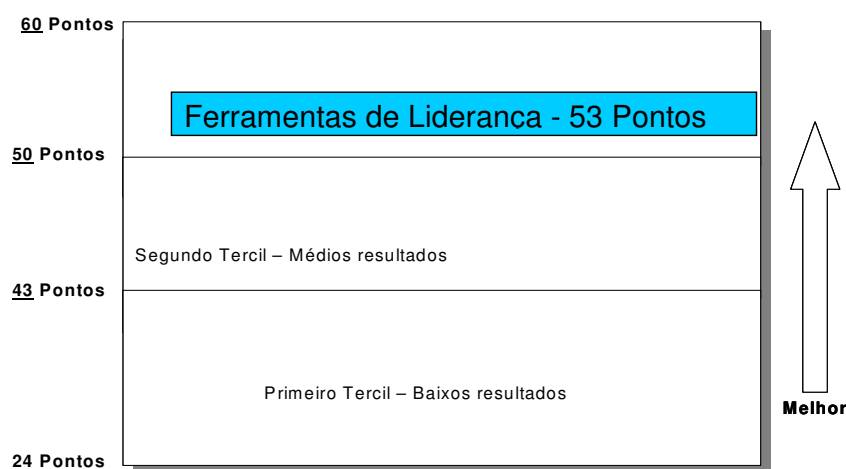


Figura 2 – Comparativo internacional das Práticas de Liderança

Fonte: Adaptado de Leandro Souza

5 Análise e interpretação dos dados utilizando a Lógica Paraconsistente

Para a devida sustentação da hipótese utilizou-se a lógica paraconsistente como ferramenta de apoio à tomada de decisão, conforme Carvalho (2003). Desse modo, foi verificada a plausibilidade da afirmativa e referidas questões-chave. Este método de lógica, segundo Murolo (1999), pode ser utilizado como lógica subjacente a teorias inconsistentes mas não triviais. Isso implica que o princípio da não contradição deve ser de alguma forma restringido. Disso são estabelecidos o grau de crença e descrença para os questionamentos, permitindo manipular conceitos de indeterminação e inconsistência. A Lógica Paraconsistente apresenta alternativas a proposições cuja conclusão enseja valores além de Verdadeiro e Falso, como Indeterminado e Inconsistente. De modo prático um sistema paraconsistente funciona da seguinte forma:

- 1) Se existir um alto grau de contradição, não existe ainda certeza quanto à decisão; portanto deve-se buscar novas evidências.
- 2) Se existir um baixo grau de contradição, pode-se formular a conclusão desde que se tenha um alto grau de certeza.

A análise paraconsistente dos graus de crença e descrença pode ser feita através da representação do reticulado em um Quadrado Unitário no Plano Cartesiano – QUPC, onde os graus de crença ficam no eixo x e os de descrença no eixo y (Figura 3)

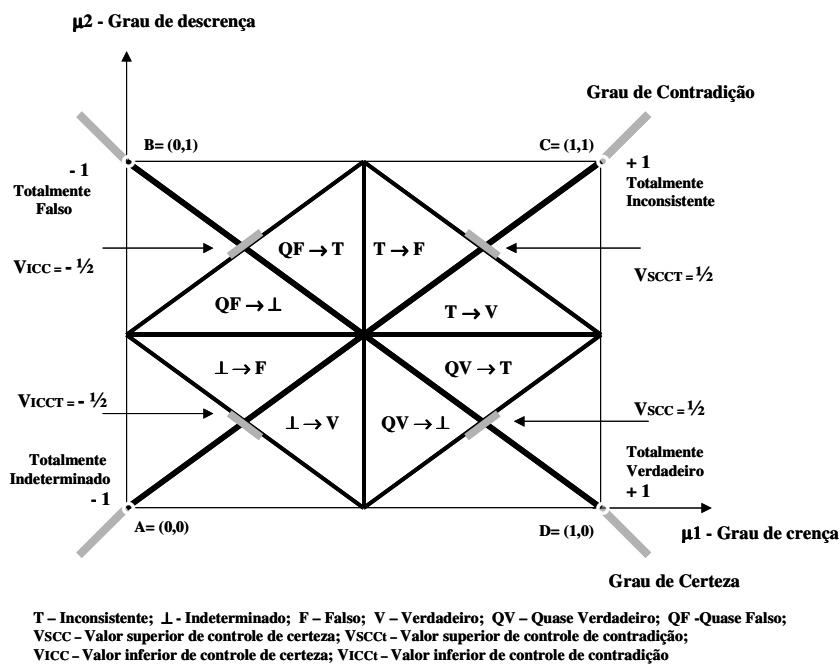


Figura 3 – QUPC – Quadro unitário do plano cartesiano

Fonte: Quintella 2005

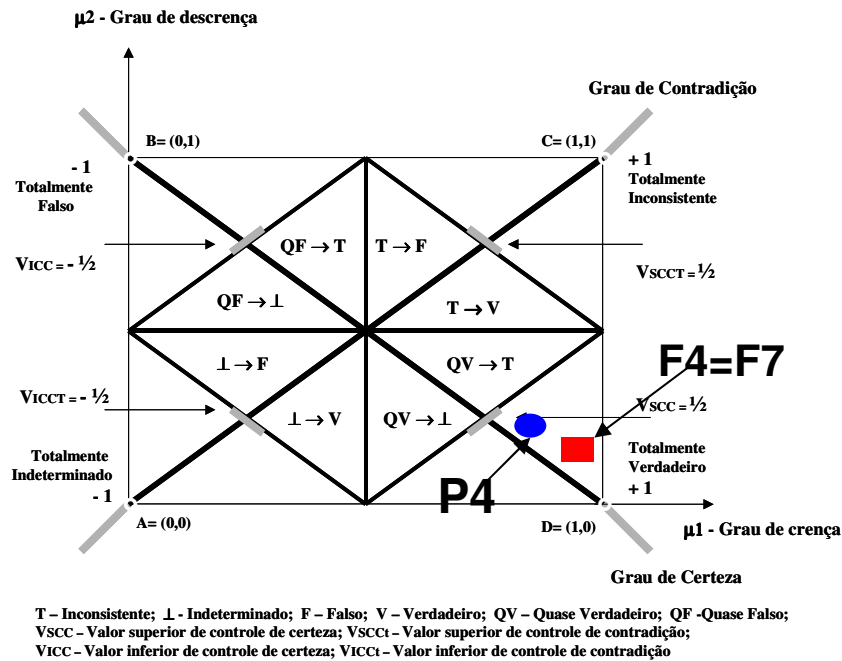
5.1 Teste da Hipótese e Questões-Chave

Hipótese – Existe um alinhamento entre determinada ferramenta de liderança dos Mestres de produção da Mercedes Benz de Juiz de Fora e as práticas de liderança de Kouzes e Posner.

Questão-chave A - Quais as Práticas de Liderança de Kouzes e Posner são adotadas pelos Mestres? O estudo demonstrou que os Mestres avaliados exercem efetivamente todas as práticas contempladas pelo modelo. Contudo a P4 - Prática 4, foi evidenciada como a mais representativa entre as 05 práticas contempladas pelo estudo.

Questão-chave B - Qual Ferramenta de liderança está mais presente no dia a dia do Mestre? O estudo evidenciou que os Mestres avaliados utilizam efetivamente todas as ferramentas contidas no Sistema de Produção Mercedes Benz de Juiz de Fora (SPJ). Contudo a F4 – Ferramenta 4 e a F7 – Ferramenta 7 foram evidenciadas como as mais representativas entre as 08 ferramentas contempladas pelo estudo.

Questão-chave C - Não existe alinhamento entre as Ferramentas de liderança e o modelo de Kouzes e Posner? O alinhamento entre as Práticas de Liderança e as Ferramentas de Liderança é percebido através da sobreposição dos quadros QUPC – Práticas de Liderança e QUPC – Ferramentas de Liderança, segundo a lógica paraconsistente.



6 Conclusão

O presente trabalho abordou três dos principais modelos de liderança propostos pelos mais renomados pesquisadores do assunto. Para efeito de aplicação desse estudo de caso, optou-se pelo modelo de Kouzes e Posner, por ser o mais detalhado e o que melhor responde ao perfil da empresa pesquisada.

A aplicação dos testes LPI (Leadership Practices Inventory), através dos modelos de estudo das Práticas de Liderança de Kouzes e Posner e dos testes de Feedback do colaborador a chefia, conforme metodologia do Sistema de Produção Mercedes Benz de Juiz de Fora (SPJ), contribuíram para caracterização e enquadramento das diversas ações presentes na Mercedes Benz de Juiz de Fora.

O estudo permite através da aplicação dos modelos as seguintes conclusões:

- Práticas de Liderança

Os resultados demonstraram que as práticas estabelecidas pelos Mestres estão em sintonia com as práticas percebidas pelos liderados. O grau de ajustamento entre ambos os grupos da pesquisa foi percebido através dos resultados da prática P4 que recebeu maior pontuação no universo pesquisado. Esta mesma prática, P4, representou o maior grau de crença nas afirmativas estudadas. Percebe-se também que os líderes estudados encontram-se em um nível médio de resultados para Práticas de Liderança, bem próximo ao nível de altos resultados, quando comparados aos padrões internacionais.

- Ferramentas de Liderança

Os resultados demonstraram que as Ferramentas mais utilizadas pelos Mestres estão em sintonia com as Ferramentas percebidas pelos liderados. O grau de ajustamento entre ambos os grupos da pesquisa foi percebido através dos resultados das Ferramentas F4 e F7 que receberam a maior pontuação no universo pesquisado. Estas mesmas Ferramentas, F4 e F7, representaram o maior grau de crença nas afirmativas estudadas. Percebe-se também que os líderes estudados encontram-se em um nível Alto de resultados para práticas de liderança, quando comparados aos padrões internacionais.

O alinhamento entre as Práticas de Liderança e as Ferramentas de Liderança no universo estudado é compreendido através dos altos conceitos percebidos nos testes do estudo. Contudo se torna, impossível evidenciar o não relacionamento entre os modelos. Para tanto se utilizou a lógica paraconsistente para a verificação do grau de crença e nível de verdade dos entrevistados. No contexto estudado percebeu-se que os líderes encontram-se em um nível médio de resultados para Práticas de Liderança, bem próximo ao nível de altos resultados, e quanto às Ferramentas de Liderança encontram-se em um nível Alto de resultados para práticas de liderança quando comparados aos padrões internacionais. Atribuímos isso ao fato de o teste das Ferramentas de Liderança ser focado nos resultados imediatos do dia-a-dia, por se tratar de uma liderança de produção, e o teste das Práticas de Liderança de Kosner e Posner, ser focado em uma liderança de visão a longo prazo.

Verifica-se um total alinhamento entre a Prática de Liderança P4 (Aponta o caminho que deve ser seguido) e as Ferramentas de Liderança F4 (Informa e estabelece metas claras) e F7 (Lidera os colaboradores para atingir metas), que foram as mais destacadas por Líderes e Liderados, revelando no Mestre de produção da Mercedes Benz de Juiz de Fora um estilo de liderança focado em atingir Metas.

Referências Bibliográficas

- ALVAREZ, M., H QUINTELLA, **Relatório IBM de Transformação na Votorantim**, Recife: Ibm Consulting Group, Fev 1995.
- ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores: um novo paradigma**. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
- BENNIS, Warren. **A formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília M., **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Doebel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **O Grid Gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1979.
- CARVALHO, Fábio Romeu de, BRUNSTEIN, Israel, ABE, Jair Minoro, **Um Estudo de Tomada de Decisão Baseado em Lógica Paraconsistente Anotada: Avaliação do Projeto de uma Fábrica**, Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção n.1, dez. 2003. p. 47-62
- COOPER, D. R. SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. 6. ed., Florida, Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- COSTA, Marco Antônio F; COSTA, Maria de Fátima Barrozo. **Metodologia de pesquisas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.
- D. L. BRADFORD, A. R. COHEN, **Excelência Empresarial: Como Levar as Organizações a um Alto Padrão de Desempenho**, Habra, São Paulo, 1986
- DRUCKER, Peter F. Introdução: rumo a nova organização. In: HESSELBEIN, F., GOLDSNITH, M., BECKHARD, R. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 2002.
- FITZGERALD, Jeremy. **Management: Getting on in Business**. São Paulo: SBS, 2001.
- HENDERSON, J.C. e VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: Leveraging information
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo. EPU, 1986.
- HUNTER, James C. O monge e o executivo – Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- Kanter, Rosabeth Moss. **Classe Mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KATZ, D., & KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas 1978.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; PINHEIRO JR., Albertino (trad.); D'ORSI, Ernesto (trad.). **Princípios**

de administração: uma análise das funções administrativas. São Paulo: Pioneira, 1959.

KOTTER, J. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. **leadership Practices Inventory Participant's Workbook.** Jossey-Bass/Pfeiffer.

KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. **O desafio da Liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 1991. p. 31-255

LAKATOS, E.M., MARCONI, A. M. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1991. p.37-72

LUFTMAN, J. N., LEWIS, P.R. e OLDACH, S.H. **Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies.** IBM System Journal, 1993, 32(1), pp. 198-220.

MERCEDES-BENZ . **Informações da Mercedes-Benz do Brasil Ltda em Juiz de Fora.** Disponível no site: <http://intra.daimlerchrysler.com.br/htm>. Acessado em julho de 2008.

MINTZBERG, Henry; e QUINN, James Brian, **O processo da Estratégia,** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. capítulo 8 e capítulo 12.

MUROLO, Afrânio Carlos, ABE, Jair Minoro, SILVA FILHO, João I. da, COSTA, Newton Carneiro Affonso da. e LEITE, Casemiro Fernando Soares, **LÓGICA PARA CONSISTENTE APLICADA,** 1º Edição, Editora Atlas, 1999.

NANUS, Burt. **Liderança Visionária.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QUINTELLA, H., SANT'ANNA, A. P., ESTEVES, IVAN, Liderança e Inteligência Emocional: Levantamento em Empresa de Telecomunicações, **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF,** Vol. 3, Número 01, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003

QUINTELLA, Heitor M., **Estudos de Caso em Metodologia:** O Método Orientel, Apresentação do Grupo de Pesquisa Fatores Humanos e Tecnológicos da Competitividade, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus:** um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000

RHINESMITH, Stephen, A globalização e os Conflitos, **HSM Management,** nº 56, maio – junho, 2006. p. 106

ROBBINS, Stephen Paul, **Comportamento Organizacional.** 9º Ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 302-524

SCHERMERHORN, jr, John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHOLTES, Peter R. **O Manual do Líder:** um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

SCHOLTES, Peter R. **O manual do líder: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SENGE, Peter et al. **A dança das mudanças:** os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Ed. Camous, 2000.

SILVA, José Maria da; SILVEIRA, Emerson Sena. **Apresentação de Trabalhos Acadêmicos:** Normas e Técnicas 2.ed. Juiz de Fora: Juiz de Fora, 2003.

SILVA, Robson K. B. e, QUINTELLA, Heitor M., QUALIDADE E LIDERANÇA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA AVALIAÇÃO USANDO ESCALA SERVQUAL E LPI, **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF,** Vol. 6, num. 4, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

SOUZA, Leandro Gil da Silva. **Alinhamento entre As Práticas de Liderança e a Cultura Organizacional,** Dissertação de Mestrado, Sistema de Gestão UFF, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

SOUZA, Vera Lúcia de; **Gestão de Desempenho:** julgamento ou diálogo? Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

SPIEGEL, M. R. **Estatística.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1971. p. 238

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

W. BENNIS, **A Invenção de Uma Vida – Reflexões sobre Liderança e Mudança,** Campus, 1996.