

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**LIDERANÇA EM EMPRESA DO SETOR DE
COSMÉTICOS: UM ESTUDO DE CASO**

Agatha Priscila Cotrufo

Florianópolis

2002

Agatha Priscila Cotrufo

**LIDERANÇA EM EMPRESA DO SETOR DE
COSMÉTICOS: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Engenharia da Produção com ênfase em Planejamento Estratégico Organizacional, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do Grau de Mestre.

**Orientadora: Professora Maria Ester Menegasso,
Dra.**

Florianópolis

2002

Agatha Priscila Cotrufo

**LIDERANÇA EM EMPRESA DO SETOR DE
COSMÉTICOS: UM ESTUDO DE CASO**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** (área de concentração Planejamento Estratégico Organizacional) no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de maio de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Professora Maria Ester Menegasso, Dra.
(Universidade Federal de Santa Catarina – Orientadora)

Professor José Francisco Salm, PhD.
(Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC)

Professora Edis Mafra Lapoli, Dra.
(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)

**“QUANDO UM PROFESSOR, UM PAI, UM TERAPEUTA
(OU QUALQUER OUTRA PESSOA COLABORADORA)
PERMITE A UM INDIVÍDUO UMA LIBERDADE COMPLETA
DE EXPRESSÃO SIMBÓLICA, A CRIATIVIDADE É
ENCORAJADA. ESSA PERMISSIVIDADE DÁ AO
INDIVÍDUO COMPLETA LIBERDADE PARA PENSAR E**

PARA SER O QUE QUER QUE SEJA DE MAIS ÍNTIMO
DENTRO DE SI. ENCORAJA A ABERTURA E A
MANIPULAÇÃO LÚDICA E ESPONTÂNEA DAS
PERCEPÇÕES, CONCEITOS E SIGNIFICADOS, QUE SÃO
PARTE DA CRIATIVIDADE”

CARL ROGERS
ON BECOMING A PERSON

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por sua iluminação e força nos momentos em que mais preciso.

Ao meu pai, *in memoriam*, que chegou a participar de meus primeiros passos na busca desta titularização e que, de onde estiver, sinto o quanto continua me apoiando e estimulando. Graças a ele e sua persistência, estou nesta jornada acadêmica.

À minha querida e bondosa mãe, por seu carinho, sua palavra amiga, a me reconfortar e aplaudir cada meta alcançada.

À magnífica professora e orientadora **Maria Ester Menegasso**, que com muito paciência e profissionalismo orientou minhas atividades acadêmicas, no meio de tantas dificuldades e da distância física.

Ao meu primeiro orientador **Prof. José Francisco Salm** que me dispensou sua confiança e acreditou em minha capacidade.

À professora **Edis Mafra**, que nos acompanhou com firmeza e carinho durante toda a jornada, com suas constantes visitas à turma, sempre trazendo incentivos e motivação nos momentos mais difíceis.

À professora e colega de trabalho **Maria Silvia Fiúza** pela ajuda voluntária e amiga, e pelos seus comentários e indagações, que foram de suma importância para a qualidade final do trabalho.

Agradeço aos meus entrevistados, pela disposição de tempo e interesse demonstrado em me ajudar, cooperando com sinceridade na transmissão de informações tão relevantes para este trabalho. São eles: Sra. **Cheila Cotrufo**, Sr. **César Monteiro**, Sr. **Fernando Pontes**, Sr. **Jaimes Carloni** e Sr. **Gilberto Lima**.

Aos colegas de curso, principalmente **Sylvia Flores**, **Wagner Rios** e **Maria Goretti Simão** pelos inesquecíveis momentos de aprendizado interativo que vivemos.

A todos do **Centro Universitário Izabela Hendrix** que muito nos apoiaram e em especial ao Sr. **Marconi Briseno**, nosso monitor, por sua dedicação, diplomacia e espírito solucionador de problemas nato.

A todos da **Secretaria da Pós-Graduação da Engenharia de Produção**, sempre ajudando no que foi preciso.

*Dedico a meus maravilhosos pais,
Cheila e Natal,
que nunca pouparam esforços
para que eu chegasse até aqui
e a qualquer outro lugar
que eu desejasse...*

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 O Tema e sua Contextualização	1
1.2 Definição dos Principais Termos.....	1
1.3 Organização do Trabalho.....	2
1.4 Problemática	3
1.5 Objetivos.....	4
1.5.1 Objetivo Geral	4

1.5.2 Objetivos Específicos	4
1.6 Justificativa	5
1.7 Limitações do Estudo	6

2 ABORDAGENS TEÓRICAS DA ADMINISTRAÇÃO

.....	8
2.1 Introdução	8
2.2 A Escola Clássica	9
2.3 A Escola de Relações Humanas	11
2.4 O Estruturalismo.....	12
2.5 A Escola Comportamental.....	14
2.5.1 A Teoria Comportamental	14
2.6 A Abordagem de Sistemas Abertos	18

3 ABORDAGENS TEÓRICAS DA LIDERANÇA

.....	20
3.1 Novo Mundo, Nova Liderança	20
3.2 Abordagem Baseada nos Traços.....	20
3.3 Abordagem Comportamental.....	21
3.4 As Abordagens Contingenciais.....	23
3.5 Liderança Baseada em Princípios	27
3.6 Liderança como Administração do Sentido.....	31
3.7 Liderança e a busca de um significado da vida	35
3.8 O que os líderes atuais podem fazer	37

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

.....	39
4.1 Natureza da Pesquisa	39
4.2 Características da Pesquisa	39
4.2.1 Pesquisa Teórica	40
4.2.2 Pesquisa de Campo	41
4.2.2.1 Observação Participante	41

4.2.2.2 Entrevistas	41
4.2.2.3 Questionários	42
4.2.2.4 População/Sujeitos.....	44
5 ESTUDO DE CASO: A EMPRESA PAX COSMÉTICOS	45
5.1 Trajetória Histórica e a Contextualização.....	45
5.1.1 Redirecionamento Comercial da empresa PAX Cosméticos.....	46
5.2 Caracterização dos Coordenadores de Setor pesquisados	49
5.3 Aspectos das Características e Habilidades pesquisados.....	51
5.3.1 Planejamento, Organização e Controle.....	53
5.3.2 Capacidade de Persuasão e Argumentação.....	54
5.3.3 Didática e Capacidade de Ensinar	55
5.3.4 Atualização e Aprendizagem Contínua	56
5.3.5 Autoconhecimento.....	57
5.3.6 Ética e Honestidade	57
5.3.7 Facilidade para Relacionamento Interpessoal.....	58
5.3.8 Visão de Futuro.....	59
5.3.9 Autoliderança: Pró-atividade, Automotivação e Autosuperação.....	60
5.3.10 Sentimento de Prioridade.....	61
5.3.11 Capacidade de Trabalhar em Equipe	61
5.3.12 Convivência com Pressões	62
5.3.13 Administração de Metas e Objetivos.....	62
5.3.14 Energia Vital Latente e em Alta	63
5.4 Resultados dos Questionários.....	63
5.4.1 Principais Dificuldades da Coordenação de Setor.....	64
5.4.2 Comparação de Visões: Coordenadores X Representantes	66
6 CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	70
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS:

Figura 1. Os quatro Sistemas de Linkert.	16
Figura 2. Pirâmide representando a hierarquia das necessidades de Maslow	17
Figura 3. As quatro forças internas de energia	28
Figura 4. Os quatro níveis para a prática da liderança baseada em princípios	29
Figura 5. Reformulação da empresa Pax em 1997/1998	41
Figura 6. Características dos ciclos de vendas	42
Figura 7. Força de vendas da Pax Cosméticos	42
Figura 8. Percentual de faturamento por produto da Pax Cosméticos.....	43
Figura 9. Plano estratégico da Pax Cosméticos	43
Figura 10. Experiência anterior dos Coordenadores de Setor pesquisados	44
Figura 11. Grau de escolaridade dos Coordenadores de Setor pesquisados	45
Figura 12. Graduação dos Coordenadores pesquisados com curso superior	45
Figura 13. Organograma de vendas da empresa Pax Cosméticos	46
Figura 14. Maiores dificuldades levantadas pelos coordenadores	59
Figura 15. Resultado da ponderação das habilidades (representantes)	62
Figura 16. Resultado da ponderação das habilidades (coordenadores)	62

RESUMO

Na presente pesquisa, destacam-se aspectos de liderança face às teorias administrativas. Buscando os autores mais reconhecidos e suas contribuições, encontrou-se uma vasta bibliografia, das quais as teorias administrativas serviram de referencial às pesquisas voltadas à liderança no ambiente organizacional, e as teorias de liderança propiciaram reunir as características e habilidades dos líderes, possibilitando o levantamento da primeira relação, base da pesquisa empírica e utilizada na estruturação das entrevistas. Fez-se, então, o levantamento da segunda relação de características de liderança a partir dos depoimentos dos entrevistados. Os dados fornecidos pelo Gerente Nacional de Vendas e pelos três Representantes Regionais, nas entrevistas, permitiram o levantamento das características e habilidades de liderança necessárias aos coordenadores de setor, que foram apresentadas e analisadas, seguindo-se os preceitos da abordagem qualitativa. Serviu-se também da aplicação de questionários, a partir de uma amostra de 59 coordenadores de setor, sujeitos da pesquisa, e 13 representantes regionais, que orientam as atividades destes coordenadores em todo o território nacional. Os dados dos questionários foram tabulados e, através de comparações e correlações, foi possível perceber que certas características são principais no exercício da coordenação de setor. Com os alicerces teórico e prático devidamente construídos, foi possível definir uma lista de características e habilidades para o perfil ideal de um coordenador de setor. Desse modo, as características encontradas na pesquisa realizada estão imbuídas de um significado maior, visto que o líder é um ser multidimensional.

ABSTRACT

This survey concentrates mainly on leadership-related aspects in the light of management theories. During a search for the most acknowledged authors and their contributions, a vast bibliography was found. In it, management theories have served as a referential for those surveys focused on leadership in the corporate environment and leadership theories allowed for gathering together those characteristics and skills that make up leaders, thus allowing for a survey of the first relationship, which served as a basis for the empirical survey and was used in structuring up the interviews. Then, the second relationship of the leadership characteristics was surveyed from the statements of the interviewees. The data supplied by the Sales National Manager and by the three Regional Representatives during the interviews allowed for the surveying of those leadership characteristics and skills required to the sector coordinators; these were presented and analyzed according to the principles of the qualitative approach. Questionnaires were also applied to a sample made up of 59 sector coordinators – the subjects of the survey – and 13 regional representatives, who coordinated the activities of these coordinators in the entire Brazilian territory. The data from the questionnaires were tabulated, and through comparisons and correlations it was possible to notice that certain characteristics are central to the practice of sector coordination. The theoretical and practical basis having been firmly set, it was possible to define a list of characteristics and skills that would make up an ideal profile for a sector coordinator. Thus, those characteristics found in the survey done are imbued of a larger meaning, since the leader is a multidimensional being.

1. INTRODUÇÃO

1.1 O Tema e sua Contextualização

Vivemos em uma época de incerteza e ansiedade, onde tudo parece transitório. No entanto, embora estratégias e táticas organizacionais mudem a todo momento, os fundamentos da liderança permanecem os mesmos. Segundo Frances Hesselbein (1999, p.10), estes fundamentos podem ser resumidos em três grandes itens:

- Liderança é uma questão de *como ser* e não de *como fazer*. Os grandes líderes se preocupam com suas qualidades e seu caráter mais do que com a forma e métodos empregados.
- Os líderes formam equipes de trabalho altamente produtivas e motivadas, investindo constantemente em pessoas e recursos, enfatizando o compromisso individual com uma tarefa comum.
- Líderes destroem fronteiras e constroem pontes entre organizações, setores e pessoas, buscando uma comunidade coesa, com qualidade nos relacionamentos interpessoais.

Historicamente, a sociedade capitalista vem desenvolvendo quatro ou cinco gerações de executivos que entendem muito de administração, mas muito pouco de liderança. Apesar de, atualmente, em situações de sucessão, as organizações estarem atribuindo um peso maior aos candidatos que saibam liderar - e não apenas serem bons gerentes - do que há dez anos, ainda existem mais profissionais administradores do que líderes. Gerentes administradores trabalham através de estruturas, procedimentos e regras formais, enquanto que líderes agregam a isso questões culturais e emocionais.

Além da simples influência face a face que exercem sobre as pessoas por meio da comunicação, os líderes estão atentos ao tipo de cultura que precisa ser criado para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Por isso, as organizações precisam voltar sua atenção para a formação de um número cada vez maior de líderes, que produzirão o tipo de cultura necessária para a adaptação e flexibilidade da organização às rápidas transformações do século XXI.

1.2 Definição dos principais termos

A seguir, são expostas as definições de alguns termos adotados no presente estudo, para se evitarem possíveis distorções, e sem efetuar-se generalizações acerca dos mesmos, visto que a eles são atribuídas diferentes definições para os mesmos termos.

- Organização: é um sistema aberto, distinto de outros sistemas abertos por se tratar de uma estrutura de eventos e atos humanos (KATZ e KAHN, 1974).

- Perfil: consiste nos padrões de comportamento que se pode esperar de um indivíduo dentro de uma unidade social.

- Liderança: é considerada como a influência interpessoal exercida pelo líder para motivar as pessoas a um determinado objetivo, influenciar e modificar seu comportamento e ensinar meios de se alcançar os resultados esperados.

- Líder: gerente, representante, líder hierárquico: na organização burocrática são os responsáveis pelo trabalho e resultado de sua equipe de trabalho, averiguando o atingimento ou não dos objetivos definidos.

- Características e habilidades: qualidades e comportamentos positivos que podem ser natos ou desenvolvidos em prol de um objetivo, e que variam de acordo com a atividade exercida.

1.3 Organização do Trabalho

Este estudo aborda as características e habilidades preponderantes aos coordenadores de setor de uma empresa nacional de cosméticos.

Este primeiro capítulo trata de uma introdução à dissertação, em que se contextualiza o tema, define-se o problema de pesquisa, traçam-se os objetivos, justifica-se a escolha do tema, definem-se os principais termos e expõem-se as limitações do trabalho.

Em seguida, o segundo e terceiro capítulos abordam as teorias administrativas e as teorias modernas em relação à liderança, respectivamente. São evidenciados os estilos de

liderança presentes em cada teoria, no entanto, são provados pouco adequados para a realidade organizacional da atualidade. Por isso, as abordagens mais recentes sobre liderança respondem mais adequadamente às demandas organizacionais atuais.

No capítulo quatro, constrói-se a metodologia de pesquisa, sua natureza e caracterização, os instrumentos utilizados e o perfil dos entrevistados e pesquisados.

No capítulo cinco, descrevem-se e analisam-se os resultados empíricos alcançados. Neste momento, definem-se quais as características e habilidades consideradas essenciais aos coordenadores de setor da empresa estudada e traça-se um paralelo entre as opiniões dos coordenadores de setor e os representantes regionais da empresa.

O capítulo seis traz as conclusões finais com respeito as principais características e habilidades levantadas pela pesquisa e como devem ser utilizadas no trabalho de coordenação de setor.

Finaliza-se com a apresentação das referências bibliográficas e bibliografia, que embasaram a construção desta dissertação.

1.4 Problemática

Não é de surpreender que as organizações estejam percebendo que descobrir e desenvolver líderes é um processo demorado e difícil e, por isso, este se torna um desafio estratégico fundamental para sua sobrevivência nos próximos anos.

A competição por grandes talentos é acirrada e os talentos já existentes em uma organização são recursos inestimáveis, mas muitas vezes desperdiçados. Sem líderes capazes, nem mesmo as organizações horizontalizadas e enxutas conseguirão sustentar a qualidade, o bom atendimento e o desempenho financeiro obtidos.

Cada vez mais as organizações, principalmente as prestadoras de serviços profissionais, estão percebendo que a administração estratégica de sua liderança se tornará uma vantagem competitiva. Como conseqüência, precisam observar mais atentamente quais as características preponderantes de um líder eficaz em seu tipo de negócio. Com este perfil poderão, então, desde as primeiras atribuições de um líder, desenvolver e moldar um estilo

de liderança, visto ser no momento de assumirem uma liderança que as pessoas estão mais receptivas a adquirir novas habilidades e comportamentos. Para tirar proveito desta oportunidade única, as organizações devem ajudar as pessoas a perceberem e dominarem essas habilidades preliminares.

Desta forma, esta pesquisa estudará o caso da empresa PAX, do ramo de cosméticos. A empresa não possui um perfil ideal definido do profissional de coordenação de área, o que leva a uma constante rotatividade, bem como a uma variabilidade de perfis que acaba por influenciar a produção e resultado final de cada área. Os diretores divisionais, responsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento destas pessoas, possuem pouca referência formal sobre que aspectos e habilidades deveriam estar desenvolvendo nos coordenadores de área e, por isso, o fazem de maneira intuitiva e informal.

O problema de pesquisa se baseia em uma lacuna existente na empresa: não há um estudo e, conseqüentemente, uma definição do perfil de liderança necessário aos coordenadores de área, bem como um programa de treinamento e desenvolvimento destes, baseado nas características necessárias. Trata-se de uma pesquisa de interesse prático, onde uma situação do cotidiano será compreendida e explicada através de pesquisa de campo aliada à fundamentação teórica sobre liderança.

Assim, por meio deste estudo e das reflexões atuais sobre o tema liderança investigou-se, junto aos diretores e revendedores da empresa PAX, os indicadores de fatores que levarão a um perfil de liderança dos coordenadores de área.

Pergunta de Pesquisa: Quais são as características de liderança, sob a forma de perfil, necessárias aos profissionais que ocupam funções de coordenação de área, na empresa PAX Cosméticos?

As características necessárias essenciais aos coordenadores de área da empresa pesquisada proporcionam um referencial de conduta e atuação para os líderes atuais, que precisam aliar o desempenho de sua equipe aos resultados esperados pela organização.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo Geral

Levantar as características de liderança, sob a forma de perfil, necessárias aos profissionais que ocupam a função de coordenadores de área na empresa PAX Cosméticos.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Discutir a organização burocrática, sob a perspectiva dos sistemas, e o papel da coordenação no âmbito dessa forma de organização;
- Levantar e analisar as teorias sobre características e perfil de liderança e coordenação no âmbito da organização burocrática;
- Identificar as principais características empíricas da liderança de equipe através de questionários aplicados junto aos coordenadores de setor e diretores regionais da empresa PAX cosméticos.
- Analisar os dados da pesquisa e correlacioná-los às características teóricas apresentadas para construir o perfil referencial proposto.
- Apresentar as características e o perfil necessários aos profissionais que ocupam funções de liderança na empresa PAX.

1.6 Justificativa

Atualmente, o desenvolvimento das lideranças nas organizações tem sido de fundamental importância para que os resultados esperados sejam alcançados. No setor de cosméticos, esta necessidade é evidente visto que, aliado ao produto a ser vendido, há também uma série de habilidades técnicas e pessoais necessárias ao revendedor.

No estudo de caso em questão, o coordenador de área é o nível de liderança mais próximo do consumidor final e seu desempenho junto aos

revendedores no intuito de motivá-los, orientá-los e capacitá-los no trabalho de venda reflete diretamente na produtividade da empresa.

Sendo assim, se faz mais do que necessário levantar este perfil de liderança adequado ao coordenador de área que, não somente serve como linha mestra para contratações e desenvolvimento destes profissionais, como, também, norteia-lhes para onde devem seguir, para o que se espera deles e porquê.

A justificativa desta pesquisa contempla os aspectos recomendados por Castro (1977), a saber: originalidade, importância/relevância, viabilidade e interesse pessoal.

Em relação à originalidade, como as características que atualmente são desenvolvidas nos coordenadores da empresa são informais e seguem a intuição de cada diretor divisional, o resultado da pesquisa terá um conteúdo novo e inovador para a empresa.

Esta pesquisa tem sua utilidade prática, importância e relevância na medida em que será utilizada pelos diretores da PAX como diretriz para a capacitação do seu corpo de coordenadores, elevando o padrão de produtividade e atendimento ao revendedor, trazendo, por isso, benefício também à coletividade, através de maior satisfação dos consumidores dos produtos da empresa.

A possibilidade de essa pesquisa ter sido executada se deu pela disponibilização de tempo do pesquisador, disponibilização de informações por parte da empresa e conhecimento da empresa por parte do pesquisador.

O interesse pessoal do pesquisador pelo tema foi além da proximidade com a empresa, a antiga afeição por sua filosofia, a qual viu crescer e se tornar uma das principais em sua área no Brasil; a credibilidade que o pesquisador tem nos diretores e presidente, que sempre buscaram melhorias em seus processos internos e externos no intuito constante de crescer, ousar, inovar e mudar o que for preciso; e a força, carinho e paixão que seu corpo de executores (coordenadores e revendedores) tem pela empresa, a qual defendem com garra e suor.

1.7 Limitações do Estudo

Um dos limites desta pesquisa está no fato de que o problema pesquisado passa pela organização e seus aspectos sociais. Dificilmente consegue-se falar de relações e do homem social de maneira totalmente imparcial, objetiva e neutra. Ou seja, neste tipo de pesquisa, sempre há certo grau de subjetividade, tanto na própria interpretação da pesquisadora, como em sua influência, mesmo que não intencional nas respostas dos entrevistados. Desta forma, os dados empíricos relacionados aos dados teóricos estão sujeitos a interpretações subjetivas da pesquisadora.

A escolha do tema liderança já prevê suas limitações, visto ser este um conceito novo, dinâmico e com diversos significados que variam conforme a cultura, a organização, o ambiente e o momento os quais as pessoas estão envolvidas. Sabe-se que as características e habilidades de liderança do coordenador de setor da empresa estudada sofreram e sofrem variações de acordo com a situação e se confundem com o conceito de líder e de administrador. As características de liderança são relativas, influenciadas em muito pela cultura e ambiente da organização.

Outra limitação diz respeito ao ambiente onde os questionários foram respondidos. Por ter sido em um evento de Convenção da empresa, onde havia intensa influência da cultura e princípios organizacionais, pode-se ter perdido um pouco da espontaneidade e reflexão por parte dos pesquisados. No entanto, esta opção se justifica pelo ganho em tempo e variabilidade da amostra, visto que havia coordenadores e representantes do país inteiro.

No entanto, a principal limitação desta pesquisa, tendo em vista ser um estudo de caso, é a impossibilidade de se fazer generalizações para outros objetos de estudo visto que, apesar de o método permitir o conhecimento e a análise intensiva da relação estudada, seus resultados são amplos. Portanto, não se pretende fazer deste estudo um modelo adequado a qualquer empresa do setor de cosméticos. Sua generalidade se limita à utilização destas características como essenciais aos líderes que precisam motivar suas equipes no alcance de

resultados comerciais para a empresa, mas não são as únicas características determinantes.

2. ABORDAGENS TEÓRICAS DA ADMINISTRAÇÃO

2.1. Introdução

Neste capítulo, faz-se uma abordagem aos aspectos teóricos da administração que servirão de sustentação ao presente estudo.

No entanto, antes de se iniciar a exposição das teorias da organização, faz-se uma breve reflexão sobre a importância de se estudar teorias do passado. Segundo Stonner (1999), pode-se apontar pelo menos quatro razões para isso:

- *Guias para as decisões administrativas para a escolha consciente de uma linha de ação:* faz-se necessário compreender os fundamentos teóricos que explicam as relações entre os fatos observáveis e o que acontecerá sob certas situações, servindo de base para decisões que se façam necessárias em determinadas situações.
- *Formas sólidas da visão das organizações:* as teorias solidificam as idéias dos pensadores a respeito dos acontecimento e das pessoas nas organizações, determinando cientificamente os pressupostos que levaram àquela abordagem.
- *Evolução do ambiente empresarial:* ao estudar-se as diferentes teorias, percebe-se que cada uma delas é fruto das forças sócias, econômicas, políticas e tecnológicas presentes em um dado tempo e lugar, o que contribui para um maior entendimento do que é apropriado a diferentes circunstâncias.
- *Fonte de novas idéias para estudos empíricos:* não há uma única teoria geral que unifique e explique por completo determinado campo de conhecimento. No que tange à Administração, a abordagem eclética consiste no melhor caminho aos administradores.

A partir de agora, volta-se a focalizar as escolas do pensamento administrativo. Essas teorias foram sendo desenvolvidas ao longo do tempo, no entanto, esta seqüência histórica não significa que uma teoria substituiu as anteriores. Ao contrário disso, elas se mostram complementares ou coexistentes, desenvolvendo-se continuamente ou fundindo-se uma a outra.

2.2. A Escola Clássica

A Administração é uma ciência recente, datando da revolução industrial, séculos XVII e XIX. Desde então, preocupou-se em desenvolver teorias ideais para se coordenar as variáveis inerentes às organizações como tecnologia, matéria-prima, recursos humanos e métodos, entre outras.

No início do século XX, surgiram os precursores da teoria da administração científica: Taylor, Gantt e os Gilbretchs. Seus princípios visavam a expandir a produtividade através do aumento da eficiência dos trabalhadores. Enquanto a maioria dos países do mundo ocupavam-se da 1ª e 2ª Guerras Mundiais, os EUA buscavam a riqueza do capitalismo: produzir e vender para este mercado carente, devastado pela guerra (MOTTA, 1976).

Tendo-se em vista estes objetivos (produção e venda para um grande mercado), o sistema de administração de Taylor (1979) baseava-se em certos princípios inovadores:

1º - Estabelecimento do melhor tempo e movimento de cada tarefa como padrão ideal a ser seguido, com os recursos disponíveis.

2º - Incentivo financeiro aos trabalhadores que ultrapassassem os padrões de desempenho definidos.

3º - Redução da jornada de trabalho e estabelecimento de períodos de descanso visando ao aumento da satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, da produtividade.

4º - Investimento na capacitação e identificação do trabalhador com a atividade desempenhada.

Henry Gantt acompanhou os trabalhos de Taylor na aplicação destes princípios até se estabelecer como consultor em engenharia industrial. A partir de então, reconsiderou o sistema de incentivos de Taylor e incrementou-o com idéias motivacionais, sua grande contribuição. Determinou cotas diárias de produção com bonificações a cada cota atingida. Incluiu neste sistema o envolvimento do supervisor: este teria uma bonificação por operário que atingisse sua cota. Gantt acreditava que desta forma estimularia os supervisores a acompanharem mais de perto cada trabalhador, superando junto com ele sua principais dificuldades (MOTTA, 1976).

Gantt inseriu também neste sistema o acompanhamento público de cada

trabalhador através de gráficos que apresentavam o desempenho individual, bem como gráficos para a programação de produção, utilizados até hoje pelas indústrias.

Para Motta (1996), a escola da administração científica trouxe várias contribuições para as organizações, visto que suas técnicas de eficiência aplicam-se amplamente não somente nas indústrias como se adaptam facilmente ao comércio e serviços. Pode-se perceber sua influência atual quando as organizações preocupam-se profundamente com a divisão de tarefas, tempos e movimentos e seleção e desenvolvimento de seus funcionários. Em uma era globalizada, caracterizada pela competição acirrada, a alta produtividade a menores custos deve ser a meta das organizações atuais e a teoria da administração científica pode ser aplicada para alcance destes resultados.

Enquanto a administração científica de Taylor centrava seu foco no aumento da produtividade e da eficiência individual, surgia a necessidade de respaldes também científicos para administrar a organização como um todo (KWASNICKA, 1991).

A primeira iniciativa de investigar e sistematizar o comportamento dos administradores partiu de Henri Fayol. Os padrões éticos comportamentais identificados por ele mantêm, até hoje, muita influência nas organizações.

A partir de sua experiência empírica, Fayol (1977), dividiu o processo global da organização em seis funções básicas: (1) técnica - produção e fabricação; (2) comercial - compra e venda; (3) financeira - aquisição e uso do capital; (4) segurança - proteção dos funcionários e patrimônio; (5) contábil e (6) administração.

Após estabelecida a divisão, Fayol concentrou sua atenção na função Administração, acreditando que era a mais negligenciada das operações empresariais. A partir disso, elaborou os 14 princípios da Administração, os quais o administrador precisava concentrar sua atenção (HAMPTON, 1992).

Ressalta-se, neste momento, que, até Fayol, acreditava-se que os administradores nasciam prontos. No entanto, este afirmava que administrar era uma habilidade que, como qualquer outra, pode-se aprender, desde que se compreendessem seus princípios básicos. Para ele, organizar era uma das funções do administrador e a boa organização de uma empresa é condição indispensável para que todo o processo de racionalização do trabalho tenha bons resultados. Sua idéia de organizar era muito ampla,

pois não se restringia à organização de recursos humanos ou materiais da empresa, mas também incluía sua otimização.

Segundo Hampton, a maior contribuição de Fayol para seus adeptos foi encaminhá-los em concentrarem-se

“no problema de desenvolver condições administrativas padronizadas - por meio de planos, estruturas organizacionais, liderança e controles - que pudessem promover uma integração global entre pessoas e tarefas. O foco deslocou-se dos cargos e grupos individuais para o projeto e estruturação da organização como um todo”(HAMPTON, 1992, p.27).

A teoria da administração científica manteve-se válida por longo tempo. Apesar da crítica de outros teóricos posteriores, sua aplicação prática foi comprovada por muitos administradores, principalmente em relação aos princípios e habilidades básicas ao comportamento administrativo eficaz. Para Stonner (1999, p.28), acima de tudo, a escola clássica tomou os administradores conscientes dos “tipos básicos de problemas que eles teriam que enfrentar em qualquer organização”.

As críticas à teoria da administração científica enfatizam o quanto ela se adequava à época em que as organizações estavam inseridas em um ambiente mais estável e previsível que o atual. Questiona-se principalmente a autoridade formal arbitrária e as unidades de comando. Motta diz o seguinte, à respeito das críticas à escola clássica:

“... o controle por supervisão era uma violência, segundo os seguidores da escola das relações humanas. ... O controle deveria ser, sempre que possível, por resultados e o subordinado deveria ter participação nas decisões que afetassem seu trabalho”
(MOTTA, 1996, p.12).

2.3. Escola das Relações Humanas

Esta escola ganhou sua importância a partir de estudos do psicólogo australiano George Elton Mayo. Seu estudo e relevância aos aspectos humanos na administração teve considerável efeito sobre a teoria e prática das relações humanas.

Mayo (1968) julgava que a causa dos problemas que as organizações tinham com seus trabalhadores estava na mente e corpo destes: aborrecimentos levam à depressão (mente) e monotonia leva à deficiência na circulação sanguínea e à fadiga (corpo).

Alguns de seus trabalhos empíricos indicaram que, ao serem escutados em relação aos seus problemas, os trabalhadores se sentiam valorizados e, como consequência, percebeu-se um aumento considerável em seu senso de responsabilidade profissional.

A escola das Relações Humanas sugere um modelo onde o homem é um ser complexo e seu comportamento não pode ser limitado a atividades mecânicas, pois seu condicionamento é social e ele possui necessidades diferentes de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização (hierarquia das necessidades de Maslow).

Em seus princípios básicos, esta escola utilizou-se do conceito de grupo primário da sociologia, aplicando-o na administração: “Em uma indústria e em outras situações o administrador lida com grupos humanos bem formados e não com uma horda de indivíduos” (MAYO, 1968, p.23).

Desta forma, um administrador precisa conhecer os grupos informais utilizando os métodos e técnicas disponíveis na psicologia e sociologia. Um grupo informal se constitui das interações informais entre indivíduos de uma mesma organização. Para a sociologia, os homens se reúnem em grupos naturalmente, visando ao atendimento de suas necessidades, principalmente as de segurança, aprovação social e afeto (MOTTA, 1991, p.23-24).

A relação entre moral e produtividade, para a escola das Relações Humanas, se baseia na motivação como elemento impulsor do indivíduo a produzir e atingir os objetivos da organização. Para tanto, acreditava-se que o tipo de liderança mais eficaz seria o democrático, onde o trabalhador participasse das decisões sobre o seu trabalho e o controle de seu desempenho fosse através dos resultados, e não pela supervisão contínua.

A análise desta escola teve seu foco completamente voltado para a organização informal em detrimento à estrutura formal da empresa. Este conjunto de relações, não regulamentado, espontâneo e extra-oficial, anda em paralelo a relações formais, explicitando a impossibilidade prática de controlar mecanicamente o comportamento humano.

2.4. O Estruturalismo

Os estruturalistas constituem um grupo dissidente da escola das relações humanas, e é considerado uma síntese desta com a escola da administração científica, adicionado a pontos importantes das obras de Karl Marx e Max Weber.

Para o estruturalismo, a escola das Relações Humanas concentrou-se na análise de um pequeno número de variáveis organizacionais, perdendo a natureza analítica global necessária à administração. Em seu aspecto totalizante, o estruturalismo considera os fenômenos com referência a uma totalidade e seu valor de posição: o todo é maior que a simples soma das partes.

Na teoria das organizações, as abordagens estruturalistas mais recentes combinam o estruturalismo fenomenológico com o dialético. Para o primeiro, estrutura é um conjunto que tem sentido e que oferece um ponto de apoio. Nesta corrente está Max Weber, cujos ideais refletem bem esta concepção de estrutura. No segundo, a análise descobre as partes e a história garante a análise, retomando depois à totalidade, quando as partes adquirem bastante autonomia. Nesta corrente está Karl Marx.

As três idéias centrais do estruturalismo são: o homem organizacional, os conflitos inevitáveis e os incentivos mistos.

Nesta escola, acreditava-se que a sociedade moderna e suas organizações requeressem do homem certas características de personalidade para que, em sua participação nos diversos sistemas sociais, fosse possível desempenhar os vários papéis e situações exigidos. São elas: a flexibilidade, a resistência à frustração, a capacidade de adiar as recompensas e o desejo permanente de realização (MOTTA, 1996, p.60). Tais características facilitam a mediação dos conflitos entre as necessidades organizacionais e individuais, bem como a cooperação e submissão do indivíduo ao processo organizacional.

O Estruturalismo trouxe à luz a questão do conflito, relegada pelas escolas clássicas e de relações humanas. Para os estruturalistas contemporâneos, o conflito entre grupos é um processo social fundamental (MOTTA, 1996 p.62). Apesar de não serem todos os conflitos desejáveis, sua existência não pode ser ignorada, pois, de alguma forma, eclodirão. Na administração, o conflito entre grupos é inerente às relações de produção. Para Etzioni (1968), há na organização tensões inevitáveis que podem ser reduzidas mas

não eliminadas, e que são geradas pelo conflito entre as necessidades organizacionais e individuais (racionalidade e irracionalidade, disciplina e liberdade, relações formais e informais, etc.).

Para Merton (1966, p.108), a inevitabilidade do conflito e da mudança traduz-se nos três dilemas comuns às organizações os quais denominou: comunicação X coordenação; burocrata X profissional e planejamento X iniciativa.

Ao considerarem as questões relativas aos incentivos, os estruturalistas aglutinaram a visão fragmentada da escola da administração científica (incentivos monetários) e da escola das relações humanas (incentivos psicossociais), e incluíram em sua análise os incentivos mistos, pois percebiam a importância tanto dos incentivos e recompensas psicossociais quanto materiais, bem como suas influências mútuas. Portanto, para os estruturalistas, a organização trata-se de um sistema deliberadamente construído e em constante intercâmbio com seu ambiente. Sendo assim, as relações entre a organização formal e a organização informal torna-se de grande importância.

Utilizando-se da abordagem comparativa, Etzioni constrói uma tipologia de organizações baseado na análise do poder empregado pelos superiores para controlar os subordinados e a reação dos subordinados a esse poder, combinando, assim, aspectos estruturais e aspectos motivacionais:

- Organizações coercitivas: controle pela coerção e sem participação, alto grau de alienação (ex.: prisões e hospitais para doentes mentais);
- Organizações utilitárias: controle pela remuneração e participação com envolvimento calculista (ex.: empresas industriais e comerciais);
- Organizações normativas: controle por normas pré-estabelecidas e participação com alto nível de envolvimento, baseado na internalização e legitimação das diretivas (ex.: instituições religiosas, hospitais e universidades);
- Organizações híbridas: variam-se as necessidades de coerção, de controle e de envolvimento.

Assim, a liderança na Escola Estruturalista vincula-se ao domínio técnico e prático, predominando um estilo impessoal de liderança, em que o controle está com o chefe (que manda) sobre os subordinados (que obedecem).

2.5. A Escola Comportamental

A escola das Relações Humanas tornou-se a pioneira em considerar as pessoas no ambiente de trabalho, em seus estudos científicos. No entanto, outros pesquisadores foram surgindo, estudiosos rigorosos das ciências sociais, como a psicologia, sociologia e antropologia.

2.5.1. Teoria Comportamental

Enquanto Mayo e outros teóricos das relações humanas consideravam a idéia do homem social, alguns cientistas do comportamento como Argyris, Maslow e Mc Gregor introduziram o conceito de “homem que se auto-realiza”, para explicar mais claramente as motivações humanas. Para eles, o modelo das Relações Humanas “simplificavam exageradamente a motivação, concentrando-se apenas num fator, como o dinheiro ou as Relações Humanas” (apud STTONNER, p.322).

Nesta escola, formaram-se duas correntes: os cientistas do comportamento com métodos mais sofisticados de pesquisa que exploravam os fatores motivacionais, por trás do comportamento dos indivíduos na organização, e formaram a Teoria Comportamental.

Um outro grupo de pesquisadores formaram o chamado “Desenvolvimento Organizacional”, no qual o foco de pesquisa era a mudança da organização pelo comportamento organizacional.

De acordo com McGregor (1975) os administradores podem ter dois tipos distintos de visão a respeito de seus subordinados.

Os administradores, com uma visão tradicional, acreditam que as pessoas possuem uma aversão inerente ao trabalho, que o julgam desagradável e irão evitá-lo sempre que possível. Esta visão é conhecida como teoria X, em que o trabalho tem importância secundária para os funcionários, e os administradores devem coagir os empregados ou motivá-los com salários ou elogios. Percebe-se que esta teoria é base tanto no modelo tradicional quanto no das relações humanas.

A administração participativa identifica-se com a teoria Y. Sua visão é mais otimista e supõe que as pessoas desejam trabalhar tanto quanto se divertir e descansar e

que, sob as circunstâncias corretas, obtêm muita satisfação trabalhando. Desta forma, buscam a responsabilidades através da aplicação da criatividade e inteligência, a solução dos problemas organizacionais. Pela teoria Y, as organizações modernas não sabem aproveitar por inteiro o potencial dos seus recursos, pois normalmente não proporcionam espaço para o desenvolvimento pessoal.

McGregor desenvolve outros aspectos da teoria comportamental a partir do princípio de que a dependência entre superior e subordinado traz conseqüências que podem levar ao sucesso ou ao fracasso desta relação e, portanto, do desempenho organizacional.

Dado o poder hierárquico do superior, este pode interferir, a qualquer momento, na segurança do subordinado, no que tange a demissões e promoções arbitrárias. O aspecto segurança é percebido pelo subordinado através de 3 (três) elementos: atmosfera, conhecimento e disciplina coerente.

O superior é quem cria a **atmosfera** do ambiente profissional pelo modo como age com os subordinados. Em uma atmosfera de dúvida ou desaprovação, eles percebem que suas necessidades não serão satisfeitas e perdem a confiança e a motivação, tornando-se resistentes e indisciplinados (McGREGOR, 1975, p.162).

Para sentir-se seguro, o subordinado precisa ter o **conhecimento** do que se espera dele. Precisa conhecer as diretrizes e a filosofia da organização; seus processos, regras e regulamentos; as expectativas em relação ao seu trabalho; as características pessoais de seu superior; a opinião constante do superior com relação ao seu desempenho; e as alterações organizacionais que os afetarão direta ou indiretamente. Isto é, o conhecimento prévio destas e, conseqüentemente, as resistências que aquilo que é desconhecido proporciona (McGREGOR, 1975, p.164)

A **disciplina** aplicada pelo superior precisa ser **coerente** de acordo com as situações. O subordinado sabe que, enquanto suas ações estiverem condizentes com o que se espera dele, receberá apoio e reconhecimento, e que o contrário também é verdadeiro. Apoio ou punição em momentos errados e incoerentes gera insegurança, desconfiança e revolta.

Na outra ponta da insegurança está a realização dos subordinados. Para alcançá-la (três) requisitos são fundamentais - a participação, a responsabilidade e o direito de contestar:

- Participação: possibilidade de expressar suas idéias e opiniões em um ambiente seguro para ser transparente.
- Responsabilidade: o desejo de assumir mais responsabilidade é consequência do amadurecimento do subordinado.
- Direito de contestar: possibilidade de discordar de forma sincera com o superior, ao invés de imitar-se e acomodar-se.

Na mesma linha de McGregor, estavam os estudos de Chrys Argyris, que também era a favor de dar mais independência e poder aos subordinados. Para Argyris (1968) a organização deveria buscar constantemente atender melhor às necessidades humanas de auto-confiança, auto-expressão e realização. Caso contrário, estaria sujeita a uma infelicidade crescente entre seus membros devido á insatisfação e frustração de terem essas necessidades bloqueadas. Isso aumentaria os custos internos advinhos da alta rotatividade ou falta de atenção e cuidado na produção.

Outro cientista do comportamento centrou-se na pesquisa sobre o desempenho eficaz dos administradores: Rensis Likert. Em suas descobertas, Likert (1980) percebeu que os administradores voltados aos sentimentos de valor de seus subordinados eram mais eficazes em motivá-los do que os administradores autoritários tradicionais. Com isso, o pesquisador criou um modelo para descrever as possíveis estruturas organizacionais e sua eficácia, chamadas de sistemas.

SISTEMA 1	Estrutura organizacional onde o poder e a autoridade são distribuídos de acordo com o relacionamento administrador – subordinado.
Sistema 2 e 3	Estágios intermediários entre a estrutura tradicional e a ideal.
Sistema 4	Estrutura organizacional ideal, em que há ampla participação de grupo na supervisão e na tomada de decisões.

Figura 1 – Os quatro Sistemas de Linkert. Fonte: STONNER, 1999, p. 241

Segundo Linkert (1980), para se chegar ao sistema 4 – sua visão sobre como uma organização deve ser projetada e administrada em termos ideais – uma organização deve: voltar sua administração e as atividades profissionais para a valorização e importância de

seus membros; exercer sempre que possível a tomada de decisões em consenso com o grupo; e estabelecer objetivos de desempenho desafiantes e ousados.

Dos estudiosos comportamentais, aquele que tornou-se o mais conhecido entre os administradores foi Abraham Maslow e sua famosa hierarquia das necessidades humanas, formatada de modo lógico e conveniente, com implicações importantes para a administração.

Maslow (1975) afirmava que as pessoas são motivadas a satisfazer cinco tipos de necessidades, que formam uma hierarquia.



Figura 2 – Pirâmide representando a hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Maslow (1975)

De acordo com Maslow (1975), as pessoas buscam satisfazer suas necessidades preponderantes em um determinado momento, e que depende da situação e de suas experiências mais recentes. A ordem hierárquica representa que, para o indivíduo buscar a satisfação de uma necessidade de um nível acima, precisa ter as necessidades do nível anterior ao menos parcialmente satisfeitas. Ou seja, para que os incentivos da organização na busca de estima, participação e crescimento surtam o efeito desejado, é importante que

os empregados estejam com suas necessidades fisiológicas e de segurança no mínimo atendidas.

Segundo Stonner, alguns cientistas do comportamento, posteriores a Maslow, acham que este modelo não explica todos os fatores que motivam as pessoas no trabalho:

“Eles argumentam que nem todo mundo passa de modo previsível de um nível de necessidade para o seguinte. Para algumas, o trabalho é apenas o meio de satisfazer as necessidades de nível mais baixo. (...) para estes cientistas do comportamento, o modelo mais realístico da motivação humana é o do ‘homem complexo’. O administrador eficaz tem consciência de que não existem duas pessoas exatamente iguais, e ajusta suas tentativas de influenciar os trabalhadores de acordo com as necessidades individuais deles”
(STONNER, 1999, p.56).

A teoria do comportamento contribuiu sobremaneira aos administradores ao aumentar sua compreensão sobre a motivação individual, comportamento grupal e relações interpessoais no trabalho e, com isso, possibilitar melhorias nas relações com seus subordinados.

2.6. A abordagem dos Sistemas Abertos

Na abordagem sistêmica, analisa-se a organização seus comportamentos inter-relacionados e enfatiza-se os papéis desempenhados pelas pessoas, ou seja, o conjunto de atividades associadas a um cargo específico no espaço organizacional. Sendo assim, entende-se que a organização se torna um sistema de conjunto de papéis que inter-relacionam as pessoas e onde cada ação do papel a ser exercido determina um comportamento específico. Esta inter-relação cria um ciclo de expectativas nas pessoas em relação ao seu papel e ao papel do outro. Cada um percebe e interpreta tais expectativas de modo a alterar ou reforçar seu comportamento no papel e isso reflete de maneira sistêmica no comportamento dos outros indivíduos na empresa.

Desta forma, o papel executado precisa corresponder aos requisitos e

necessidades da organização e não à personalidade e necessidades do indivíduo. Pode-se observar que são necessárias determinadas forças mantenedoras deste sistema de papéis. Katz e Kahn (1987) apontam três tipos de pressões de controle:

1. Pressões do ambiente: as atividades são coordenadas em relação à tarefa a ser executada e estes requisitos exigidos pela tarefa induzem os indivíduos ao esforço no cumprimento do seu papel.

2. Valores e expectativas compartilhados: quando os valores da organização são compartilhados, as pessoas passam a agir na busca de objetivos comuns, gerando uma atividade cooperativa originada mais dos valores que compartilham do que das exigências impostas à tarefa.

3. Imposição de regras: As regras são impostas na intenção implícita de que sua violação seja revertida em alguma penalidade. Por isso, as pessoas respeitam e seguem as normas visando a preservar seus cargos.

Estas forças de controle existem em um sistema social para reduzir a variabilidade e instabilidade das ações humanas e deixam claro o quanto os valores e as normas são os suportes do sistema de papéis. Através dos valores, busca-se a justificação e idealização dos papéis e as normas são a legitimação da crença das pessoas de que este sistema de papéis é um jogo que necessita de regras claras e definidas.

À medida que as organizações se tornam mais complexas, as funções de seu sistema tornam-se mais diferenciadas, estruturando um subsistema funcional, cada qual com suas normas e sua própria dinâmica. Desta forma, a dinâmica global da organização torna-se de crescimento e maximização.

Esta dinâmica traz uma reformulação do princípio de equilíbrio das organizações burocráticas, uma vez que conduz a transformações e mudanças constantes, impulsos necessários ao crescimento e expansão. Com isso, na estrutura burocrática de papéis funcionais relacionados cria-se também novos papéis para lidar com novos problemas, novas situações, novo mercado e nova concorrência. Conclui-se, então, que o equilíbrio é dinâmico e o relacionamento entre os papéis do sistema precisa ser constantemente repensados e restabelecidos.

Em função desta dinâmica impulsionadora, surge naturalmente conflitos neste sistema de papéis. Estes conflitos são impulsionados pela geração de expectativas e a

não correspondência adequada, de forma tal que considera-se quatro tipos de conflitos possíveis. Há um conflito interno, quando as expectativas de um mesmo papel são incompatíveis. Há um conflito externo, quando as expectativas de dois ou mais participantes do conjunto são incompatíveis. Outra possibilidade de conflito interno acontece quando uma mesma pessoa desempenha dois papéis diferentes com expectativas incompatíveis ou, ainda, quando suas expectativas se chocam com as expectativas do conjunto de papéis em que está inserida. E, finalmente, um conflito interno e externo relacionado não à incompatibilidade das expectativas do papel, mas à incapacidade de satisfazer às expectativas no tempo e padrões de qualidade exigidos por ela ou pelos outros. Estes conflitos são chamados por Kahn e seus colaboradores de: *intrasender*, *intersender*, *interrole*, conflito pessoal de papel e sobrecarga do papel, respectivamente.

Para as organizações, os conflitos de papéis estão diretamente relacionados ao alcance dos resultados esperados. As expectativas contraditórias de papéis geralmente provocam desequilíbrio emocional na pessoa, intensificando os conflitos internos, aumentando a tensão no trabalho e reduzindo a satisfação no desempenho daquele papel.

3. ABORDAGENS TEÓRICAS DA LIDERANÇA

3. 1. Novo Mundo, Nova Liderança

Os ventos da globalização da economia trouxeram as sementes de um mercado sem fronteiras e de competitividade. De seu desenvolvimento, brotarão dois frutos antagônicos: a interdependência e a diversidade. As tensões dessas forças paralelas estão rapidamente tornando obsoletos os comportamentos tradicionais de liderança. As antigas estruturas de liderança autoritária, competitiva e inflexivelmente individualista estão se desfazendo. Até a mais atual arquitetura de liderança, que busca fundir competição com a colaboração, parece destinada a ruir diante da força das mudanças.

Nesta nova era, a liderança se torna mais completa e oferece desafios e promessas. Permite aos líderes buscarem comportamentos em um aspectos bem mais amplo do que aquilo que eles estão acostumados. Seus instrumentos de trabalho para atingir metas e objetivos organizacionais são simplesmente as pessoas de sua equipe e ele mesmo. Apenas

utilizando de forma ética e altruísta estes instrumentos, eles podem integrar as forças centrífugas de diversidade e interdependência.

Desta forma, abordar o tema liderança se torna cada vez mais tentador. No entanto, sabe-se que não se pode partir do zero e introduzir novas idéias sem antes passar pela história da liderança e suas principais abordagens.

Assim sendo, a seguir apresentam-se as três abordagens principais estudadas por vários eruditos da liderança: O estudo dos traços característicos do líder, o estudo dos comportamentos de liderança e o estudo das contingências ou das situações em que os líderes agem.

3.2. Abordagem Baseada nos Traços

A primeira grande contribuição para compreender a liderança, realizadas por psicólogos e outros pesquisadores, foi a tentativa de identificar características e traços pessoais dos líderes. A visão popular, na maioria leigos no assunto, ainda parece ser a de que os líderes já nascem feitos e que existem pessoas com predisposição à liderança: indivíduos naturalmente mais corajosos, mais agressivos, mais decisivos e mais articulados do que os outros.

Assim, os primeiros pesquisadores na procura de características da liderança utilizaram duas abordagens comparativas: características dos líderes e características diferenciadoras dos líderes eficazes dos ineficazes.

Ambas as tentativas de comparação não foram bem-sucedidas. Não havia traços físicos ou comportamentais que distinguissem clara e **consistente** os líderes dos seguidores. Alguns traços comuns a um grupo de líderes não eram comum para outro grupo. Notou-se inclusive que alguns comportamentos se tornavam mais observáveis nos indivíduos **depois** de ocuparem uma posição de liderança (autoconfiança, decisão rápida), de forma tal que os traços podem ser **resultados** e não **causas** da capacidade de liderar.

Conclui-se da abordagem baseada nos traços que, ainda que as medidas de personalidade possam um dia se tornar suficientemente exatas para isolar as características de liderança, até agora a evidência sugere que as pessoas que surgem como líderes não

possuem um conjunto especial de características natas que as diferencie claramente dos liderados.

3.3. Abordagem Comportamental

O fato de que não havia características que distinguissem os líderes eficazes dos outros levou os pesquisadores à tentativa de caracterizar o comportamento de liderança. Desta forma, o foco deslocava-se do que os líderes eram para o que os líderes faziam - como se comunicavam, como motivavam sua equipe, etc. Acreditava-se em um outro ganho a partir desta determinação: os comportamentos podem ser aprendidos. Deduzia-se que os indivíduos poderiam então ser treinados em liderança eficaz. Esses pesquisadores se concentraram em dois aspectos comportamentais de liderança: as funções de liderança e os estilos de liderança.

- Funções de liderança

Para atuar com eficácia, um grupo precisava de alguém que realizasse duas funções principais e concomitantes: função relacionada à tarefa e soluções de problemas advindos e função de manutenção do grupo como mediador, motivador e integrador social.

Acreditava-se que um indivíduo capaz de desempenhar com êxito aos dois papéis seria um líder bastante eficaz. Entretanto, a prática mostra que um líder, na maioria das vezes, apresenta habilidade para apenas um papel e que, muitas vezes, os grupos se adaptam a esta situação adotando a liderança compartilhada: o líder formal executa as tarefas da função e outros membros cuidam da função social.

- Estilos de liderança

As duas funções de liderança citadas anteriormente podem ser expressas em dois estilos de liderança. Existem líderes que têm estilo orientado para a **tarefa**: supervisionam de perto seus funcionários para garantir que a tarefa seja executada satisfatoriamente. Desta forma, realizar o trabalho é mais importante que o crescimento e satisfação do executor. Neste caso, o “O QUÊ” é mais importante que o “COMO”, fortalecendo os fins em detrimento dos meios.

Do outro lado, estão os líderes com estilo orientado para as **pessoas**. Buscam sempre relações amigáveis, gerando um clima de confiança e respeito na equipe, tendo o cumprimento da tarefa como uma conseqüência do clima interno. Tannenbaum e Schmidt (1975, p.173-191) foram um dos primeiros a descrever os vários fatores que julgava-se influenciar na escolha do estilo de liderança. Propuseram a observação das três forças de influência como determinante dos dois estilos de liderança (por tarefa ou por pessoas):

- **Forças presentes no líder**: a força de liderar do indivíduo é influenciada inicialmente por sua experiência passada, seus valores e seus conhecimentos. Se sua crença de que os interesses da organização vêm antes da necessidade das pessoas, provavelmente ele tenderá a assumir um papel direcionado ao cumprimento das tarefas.

- **Forças presentes nos subordinados**: quando as pessoas lideradas se mostram independentes, com alto grau de responsabilidade e autogestão, identificam-se com os objetivos da organização e têm iniciativa e conhecimento para solucionar problemas, provavelmente o líder assumirá uma administração participativa, pois seu papel estará mais voltado a um facilitador das relações internas do que a problemas com a tarefa, já que estes provavelmente quase não existirão. O contrário também é verdadeiro e, em um grupo imaturo e sem iniciativa, a inclinação do líder será para o estilo autoritário.

- **Forças presentes na situação**: a maioria dos líderes tende ao estilo de liderança preferido pela organização. Se esta enfatiza as habilidades humanas, o líder se inclinará no estilo centrado nas pessoas; se a organização tem um estilo mais centralizador e autoritário, o líder tenderá mais ao estilo orientado para a tarefa. Este é um exemplo das forças situacionais que podem também ser relativas às características do grupo de trabalho, à

natureza das tarefas, às pressões do tempo, a fatores ambientais e culturais, enfim, tudo que possa afetar as atitudes dos membros da organização em relação à autoridade.

- A Grade Gerencial

Robert Blake e Jane Mouton (1986) desenvolveram um instrumento para medir a preocupação do líder relativo às pessoas e às tarefas: a grade gerencial. Este diagrama identifica uma gama de comportamentos baseada nos estilos orientados para a tarefa e nos estilos orientados para os empregados e suas variações, expressos como um *contínuum* em uma escala de 1 a 9.

Através da grade gerencial, pode-se identificar alguns estilos de liderança:

- *Liderança empobrecido (1,1 - Canto inferior esquerdo)*: pouca preocupação com as pessoas e pouca preocupação com as tarefas (*Produção; também chamado laissez-faire*, onde o líder abdica de seu papel de liderança).

- *Gerência de clube de campo (1,9)*: muita preocupação com os empregados e pouca preocupação com a administração da produção.

- *Gerência de tarefa ou autoritária (9,1)*: excessiva na produção e eficiência e pouca preocupação com os empregados.

- *Gerência meio-do-caminho (5,5)*: preocupação mediana tanto com as pessoas quanto com as tarefas.

- *Gerência em equipe ou democrática (9,9)*: muita preocupação tanto com a produção quanto com a moral e satisfação das pessoas.

Blake e Mouton concluíram que o estilo 9,9 é estilo de liderança mais eficaz. Acreditam que essa abordagem à liderança irá, em quase todas as situações, resultar em um maior desempenho, menor absenteísmo e rotatividade e alta satisfação do empregado. Utiliza-se amplamente a Grade Gerencial de Blake e Mouton como ferramentas de treinamentos de lideranças.

3.4. As Abordagens Contingenciais

O estudo das abordagens de características e a comportamental mostram aos pesquisadores que eram muitas as variáveis envolvidas na liderança eficaz, como a cultura organizacional e a natureza das tarefas. Não foi identificado nenhum traço comum a todos os líderes eficazes, nem tampouco um estilo eficaz para todas as situações.

Desta forma, as pesquisas deslocam-se para um outro ângulo de visão: identificar em cada situação os fatores que afetavam a eficácia de um determinado estilo de liderança. Os resultados destas pesquisas constituíram uma **abordagem contingencial** da liderança. Essas teorias evidenciaram os seguintes fatores:

- Teoria da Liderança Situacional

Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard (1982) elaboravam uma das principais abordagens contingenciais à liderança: **a teoria da liderança situacional**. Através dela, afirmam diretamente à “maturidade” dos subordinados: desejo de realização, disposição para aceitar responsabilidades e capacidade/experiência relacionadas à tarefa.

Para Hersey e Blanchard, o relacionamento do líder com seus subordinados passa por quatro fases (como um ciclo de vida), evoluindo à medida que as pessoas se desenvolvem e crescem. Desta forma, o líder precisa utilizar um estilo de liderança a cada fase:

Fase 1 - Alta tarefa/ baixo relacionamento: no início do trabalho dos subordinados o líder deve voltar-se para o cumprimento da tarefa e produção. Eles precisam ser instruídos em suas tarefas e a ênfase deve ser nas regras e procedimentos da organização, as quais precisam se familiarizar. Se o líder não direciona suas orientações fortemente para as tarefas, neste momento inicial, causa a improdutividade dos novos subordinados, devido à ansiedade e confusão. Por outro lado, a tentativa de uma gerência participativa com os empregados, neste estágio, seria inadequado, uma vez que ainda não conhecem profundamente a tarefa para contribuírem com sua experiência.

Fase 2 - Alta tarefa/ alto relacionamento: à medida que os subordinados começam a aprender suas tarefas, a orientação para a produção continua essencial pois envolve acompanhamento e especialização. No entanto, a confiança e o apoio moral do líder deve aumentar para que se sintam encorajados e valorizados pelos esforços empreendidos.

Fase 3 - Alto relacionamento/ baixa tarefa: neste estágio, a motivação e a capacidade dos subordinados cresceram e eles buscam maiores responsabilidades. Desta forma, o líder não precisa mais ser um direcionador, pois poderia, neste momento, causar ressentimentos e desmotivação, uma vez que eles se sentem capazes e competentes nas tarefas. O líder precisa intensificar a relação através de ações que os deixem interessados por mais responsabilidades, e os tornem mais confiantes.

Fase 4 - Baixo relacionamento/ baixa tarefa: Os subordinados estão auto direcionados e não mais necessitam nem esperam um relacionamento direcionador por parte do líder. Estão se “auto liderando”.

A teoria da liderança situacional gerou grande interesse pelo caráter dinâmico e flexível dado à liderança. Através dela, a motivação, a capacidade e a experiência dos subordinados podem ser constantemente avaliadas ao se determinar qual combinação de estilo é mais apropriada sob aquelas condições. Para Hersey e Blanchard, se o estilo for apropriado, ele não apenas motivará os subordinados como também irá ajudá-los a amadurecer. Desta forma, o líder realmente eficaz estará mudando constantemente de estilo, de acordo com a situação.

- **Modelo De Fiedler: *Estilo de liderança x Situação de trabalho***

Fiedler (1981), ao desenvolver seu modelo, partiu da suposição básica de que os líderes têm uma grande dificuldade de mudar seu estilo de liderança. Para ele, a maioria dos líderes não é muito flexível, e tentar mudar o estilo de um líder para se ajustar a situações é ineficiente ou inútil.

Partindo do pressuposto de que estilos de liderança são relativamente inflexíveis e que não há um estilo único eficaz para todas as situações, Fiedler supõe a existência de dois caminhos a se tomar: ou o líder se adapta à situação ou muda-se a situação para que se adapte ao líder. Para o último caso, por exemplo, um líder essencialmente autoritário seria selecionado para ocupar um posto que exigisse um líder mais direcionador pelas características das tarefas; ou um processo de trabalho poderia ser mudado para dar mais autoridade formal ao líder autoritário, com foco nos resultados.

O Modelo de Fiedler também baseia-se na comparação dos estilos de liderança centrados no emprego e orientados para a tarefa. Seu diferencial está no instrumento de medida utilizado: o grau de CTMP (Companheiro de Trabalho Menos Preferido). Através dele, o líder descrevia, numa escala favorável – desfavorável, o empregado com quem tinha mais dificuldade de trabalhar. Essa medida localiza o líder em um *contínuum* de estilos de liderança. Fiedler diz:

“uma pessoa que descreve o seu companheiro de trabalho menos preferido de um modo relativamente favorável tende a ser permissiva, orientada para as relações humanas e preocupada com os sentimentos de seus subordinados. Mas uma pessoa que descreve o companheiro de trabalho menos preferido de modo desfavorável – que tenha o que passamos a chamar de baixo conceito CTMP – tende a ser autoritária, controladora das tarefas e menos preocupada com os aspectos das relações humanas no trabalho” (FIEDLER1981, p.116).

Para Fiedler os líderes com alto CTMP desejam ter relações calorosas com seus companheiros de trabalho e consideram importantes para sua eficácia global os laços estreitos com os subordinados. Por outro lado, os líderes de baixo CTMP priorizam a produção e as relações humanas têm menor importância.

Complementando seu modelo, Fiedler identificou três “situações de liderança” que ajudam a determinar que estilo de liderança será eficaz:

- 1- **Relações entre o líder e os membros:** a qualidade da relação líder-membros é a influência mais importante do líder. Se os membros do grupo respeitam, admiram e confiam no líder, este não dependerá da autoridade formal para administrar.

2- **Estrutura do trabalho:** é a segunda variável mais importante na liderança. Quando uma tarefa é altamente estruturada, com procedimentos e instruções passo a passo, os membros do grupo têm uma idéia clara e certa do que se espera deles. Com isso, os líderes podem utilizar melhor sua autoridade e medir assertivamente o desempenho do trabalho, além de basear suas ordens e diretrizes a partir das normas estabelecidas. Quando não há estruturação do trabalho, os papéis são ambíguos, os questionamentos se multiplicam e o líder perde seu poder de administração.

3- **Poder do Cargo:** alguns cargos, por si mesmos, são revestidos de poder e autoridade. Desta forma, simplificam a tarefa do líder de influenciar seus subordinados.

Em seguida, Fiedler integrou todas as variáveis definidas e estruturou um quadro para analisar as situações de liderança e seus estilos. As variáveis utilizadas a partir das três situações de liderança foram:

- Relação líder-membros: BOAS ou MÁS
- Tarefas: ESTRUTURADAS ou DESESTRUTURADAS
- Poder de Cargo: FORTE ou FRACO
- CTMP: ALTO ou BAIXO

Através do modelo de Fiedler, o cruzamento apropriado do estilo do líder (medido pelo CTMP) com a situação (determinada pelo tipo de tarefa, relação e poder) leva a um desempenho eficaz da liderança.

Apesar da validade deste modelo ter sido questionado, concorda-se que contribuiu significativamente para a compreensão de como os líderes e as situações podem ser ajustados visando à eficácia global.

3.5. Liderança baseada em Princípios

Força interior – é este o requisito básico para o desenvolvimento do líder do futuro. O líder deste milênio não será apenas aquele que sabe o “como fazer”, mas, sim, aquele que aprendeu “como ser” – como desenvolver habilidades,

qualidades e princípios – e assim vencer a alienação vigente. Desta forma, seu compromisso principal não é com a organização ou com as pessoas, mas consigo mesmo. Este líder, busca se conhecer a cada dia, desenvolvendo os valores necessários para se tornar uma pessoa melhor, com novas maneiras de pensar e ver o mundo (COVEY, 1994).

Baseado nesta visão, Covey (1994) forma a estrutura de uma **liderança baseada em princípios**, onde os líderes compartilham sua visão, esclarecem os propósitos, alinham princípios, funções e objetivos e as pessoas alcançam um alto nível de comprometimento com os objetivos da organização.

Para Covey, a liderança está diretamente ligada à forma de ser do líder, pois o estilo de liderança adotado reflete suas idéias e sentimentos sobre a natureza humana. O que o líder vê, compartilha com as pessoas. Por isso, seus valores, idéias e ensinamentos precisam ser “nobres” o bastante para “inspirar” as pessoas pois, além de seres econômicos, sociais e psicológicos, são também seres espirituais: querem significado, sensação de fazer parte de algo importante (COVEY, 1994, p.47-48).

Este princípios referidos por Covey (1994) não são os inventados pelo homem, mas, sim, leis do universo que regem as relações humanas e, conseqüentemente, as organizações, e que surgem sob a forma de normas, idéias, valores e ensinamentos, em todos os momentos da vida profissional e pessoal.

Desta forma, a **liderança baseada em princípios** baseia-se na lei da causa e efeito. Não podemos violar impunemente as leis naturais da justiça, integridade, confiança, equidade e honestidade. As pessoas que vivem em harmonia com estas leis naturais tendem a inspirar mais confiança, orientando e fortalecendo outras pessoas. Para Covey (1994), a liderança e a vida, baseada em princípios, naturalmente conduzem ao desenvolvimento de quatro forças internas de energia: segurança, orientação, sabedoria e força.

Estas quatro dimensões são fundamentais na liderança de equipes uma vez que servem de sustentação às pessoas. A segurança proveniente do líder sustenta a determinação das pessoas para que não se sintam ameaçadas por

influências negativas externas, como, críticas e comparações; a orientação se traduz na definição que o líder faz da missão, papéis e objetivos da equipe; a sabedoria para saber reconhecer os erros de maneira positiva, aprender com eles e caminhar para o aperfeiçoamento; e a força para manter a situação mesmo diante de grandes ameaça, cansaço e estresse. Quando estas forças estão harmonizadas, propiciam uma total integração do indivíduo.



Figura 3 – As quatro forças internas de energia. Fonte: Covey (1994, p. 43)

Covey (1994) salienta que a **liderança baseada em princípios** deve ser praticada em quatro níveis e de dentro para fora. O **nível pessoal** representa as relações de uma pessoa com ela mesma, a auto liderança; o **nível interpessoal** são as relações e interações de uma pessoa com as outras; o **nível gerencial** trata das relações de uma pessoa com uma equipe para executarem determinada tarefa e cumprirem um objetivo; e o **nível organizacional** é quando um conjunto de pessoas organizam outras através de recrutamento, treinamento, educação, solução de problemas e estratégias.



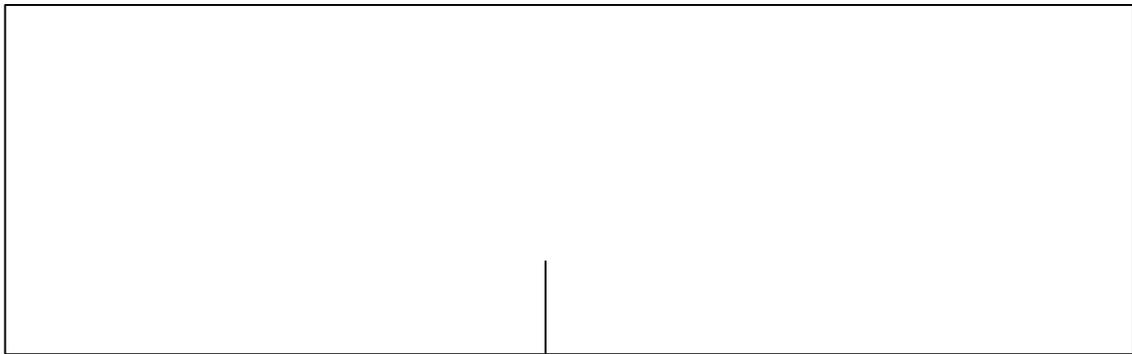


Figura 4 – Os quatro níveis para a prática da liderança baseada em princípios
Fonte: Covey (1994, p.9)

Para que esses níveis de liderança possam ser desenvolvidos, precisam estar baseados em dois princípios fundamentais: confiabilidade e confiança. A primeira está relacionada ao nível pessoal e baseia-se na confiança, no caráter e na competência da pessoa, o que, juntos, trazem a confiabilidade. A segunda, relaciona-se com o nível interpessoal, chamada por Covey (1994, p.6) de “conta bancária emocional” entre duas pessoas que chegam a um acordo, onde se trocam benefícios, conhecidos como “ganha-ganha”. Apenas em ambientes relacionais de confiança e confiabilidade as pessoas poderão se comunicar claramente, gerar sinergia, exercer a empatia e produzir a interdependência.

A partir destas abordagens, Covey (1994, p.7-15) traça um perfil de características dos líderes baseados em princípios:

1. Estão continuamente aprendendo: procuram aprender com suas próprias experiências, bem como com os outros, através de leituras, cursos,

treinamentos e escuta ativa. Estão atentas a tudo e a todos. Suas atuais capacidades e habilidades estão sempre em aperfeiçoamento e as novas, em andamento. Reconhecem que quanto mais sabem, mais há para aprender.

2. Estão voltados para o serviço: seu foco não é a carreira, mas a missão de obterem sucesso a partir do sucesso das pessoas de sua equipe. Colocam-se “voluntariamente à disposição do serviço, pensando nos outros” (COVEY, 1994, p.8).

3. Irradiam energia positiva: contagiam as pessoas com seu “espírito entusiasta, esperançoso e cheio de fé” (COVEY, 1994, p.9). São otimistas, procurando sempre o lado positivo e sua alegria e fé neutralizam forças negativas.

4. Acreditam nas pessoas: mesmo que o potencial delas ainda esteja latente, criando assim um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal. Diante das fraquezas humanas, reagem tranqüilamente, sem auto-glorificação ou críticas. Evitam a tendência humana de rotular e prejudicar os outros.

5. Buscam uma vida equilibrada: através da paz de espírito e do bom humor. Reconhecem seu próprio valor e, por isso, não dependem de elogios e reconhecimentos, nem se gabam de seus feitos. São ponderados e evitam os extremos. “Vivem sensatamente no presente, planejam cuidadosamente o futuro e adaptam-se com flexibilidade às circunstâncias mutáveis” (COVEY, 1994, p.11-12). Acreditam que o sucesso é alcançado através de falas e erros. Fracasso só existe quando nada se aprende.

6. Encaram a vida como uma aventura: Covey descreve bem esta característica quando assemelha-a aos

“corajosos exploradores partindo numa expedição para territórios desconhecidos. Não estão certos do que na verdade irá acontecer, mas estão confiantes de que será algo estimulante e que levará ao crescimento, que novos territórios serão descobertos e novas contribuições serão feitas”(COVEY, 1994, p.12).

Desta forma, não dependem de fatores externos para se sentirem seguros; sua segurança é interior.

7. São sinérgicos: agregam valor a tudo em que se envolvem, contribuindo para que o todo seja maior que a soma das partes. Nas equipes,

utilizam a força do conjunto para complementar fraquezas das partes. “São catalisadores de mudanças, melhoram qualquer situação em que se envolvem” (COVEY, 1994, p.12). Delegam naturalmente pois confiam inteiramente nas pessoas e buscam soluções sinérgicas.

8. Exercitam-se pela auto-renovação: buscam estar em exercício das quatro dimensões da personalidade humana: física, mental, emocional e espiritual. Para isso, fazem exercícios físicos constantes; lêem e buscam novas informações; estão atentos às emoções suas e dos outros, utilizando do ouvir e da empatia nas relações; e buscam sua paz espiritual através da “oração, meditação e jejum” (COVEY, 1994, p.13). Desta forma, nutrem cada aspecto com os melhores alimentos, evitando uma hipoativação de uma dimensão em detrimento de outra, o que gera o desequilíbrio. A auto-renovação, através da disciplina, fortalece o caráter e a liderança.

Ao analisar estas características da liderança baseada em princípios, observa-se a importância atribuída à autodisciplina, ao auto-conhecimento e à evolução transpessoal sem a necessidade ou influência de fatores externos. Ao contrário, esta reorientação interna de valores nos indivíduos é que irá transformar, adaptar a estrutura da organização.

3.6.Liderança como Administração do Sentido

Embora os administradores em geral busquem motivar as pessoas através de fatores extrínsecos e, com isso, condicionem resultados, a verdadeira sinergia motivacional exige certas habilidades que o estudo do comportamento organizacional tem atribuído a certos líderes em especial.

Muitos estudiosos contemporâneos apresentam um traço marcante destes líderes motivacionais: sua sensibilidade a pessoas. Para Burns (1978) esta habilidade tem sua origem na busca da auto-realização do próprio líder e, como conseqüência, é repassada para seus seguidores:

“Devido ao fato de os líderes estarem por si mesmos continuamente perseguindo os processos de auto-realização, são capazes de levar

consigo seus seguidores, pois neste sentido se acham sempre uma passo adiante deles, podendo assim responder aos seguidores quando pedem ajuda no sentido da própria auto-realização.” (BURNS, 1978, p.117)

Para Bergamini (1994), nesta busca da auto-realização e do conhecimento de si mesmo, o líder adquire a sensibilidade e o entendimento de que as pessoas são diferentes e que é possível trabalhar produtivamente sob tais diferenças, sem manipulações ou anulações.

Sob este prisma, a crença da liderança como algo intrínseco às pessoas volta à tona, mas não com um caráter discriminatório onde “*uns têm e outros não*”, mas, sim, como uma potencialidade latente a ser desenvolvida através da canalização da energia da **autoliderança**, como afirma Manz e Sims:

“... nosso foco é uma nova forma de liderança – aquela destinada a facilitar a energia da autoliderança dentro de cada pessoa. Essa perspectiva sugere uma nova medida de força da liderança: a habilidade de maximizar as contribuições dos outros, ajudando-os a guiarem os seus destinos eficazmente, em lugar de fazê-los vergar os seus desejos dos outros ou àqueles do líder” (MANZ E SIMS, 1989, p.16).

Partindo do pressuposto de que a principal função do líder é levar os outros a liderarem a si mesmos, o que dizer da administração enquanto função?

Como visto no capítulo anterior, nas teorias da administração, por várias vezes, atribui-se aos administradores as funções de planejamento, organização e controle, enquanto que ao líder atribui-se a função de atuar junto às pessoas para que estejam motivadas e entusiasmadas na busca de objetivos e resultados.

No entanto, estas atribuições das escolas da administração precisam ser melhor esclarecidas para não haver falsas conclusões. Um bom líder não implica necessariamente em um mau administrador. Se sua busca pela auto-realização for seguida de perto pelo conhecimento de técnicas e metodologias administrativas, poderá se qualificar também como um bom administrador e, com isso, obter melhores resultados organizacionais.

No caso de um bom administrador que seja um mau líder, seu sucesso dependerá do quanto seus subordinados se autodirijam na realização de seu

trabalho. No entanto, tornou-se ponto comum esperar que excelentes administradores possuam grande habilidade de liderar.

Estas variações e diferenças têm sido observadas e estudadas por vários autores e sua caracterização serve como base de apoio para padrões de eficácia tanto para os líderes como para os administradores.

Partindo da consideração de que a administração e a liderança são extremos de um mesmo contínuo, Lapiere distingue-as nos seguintes termos:

“Numa extremidade do contínuo, o administrador é caracterizado como uma pessoa que reage, sobretudo em resposta à situação exterior. Trata-se de alguém que dirige uma empresa de maneira a ser eficiente e eficaz dentro de uma estruturação interna e ordenada, regulamentada e hierarquizada (...). O administrador levará em conta principalmente os recursos disponíveis dentro da empresa e as oportunidades ou ameaças existentes em um determinado mercado. Na outra extremidade, o líder apresenta-se como uma pessoa que dirige centrada em sua visão pessoal. Este indivíduo reagirá de acordo com sua realidade interior, prógindo. (...) Isto pode implicar, e geralmente implica, que este líder acabe levando menos em conta os recursos disponíveis (...) ou as mudanças necessárias no ambiente ou em determinado mercado. O modo de estruturação é freqüentemente mais orgânico, mais centrado na pessoa do próprio líder, menos regulamentado e hierarquizado.”
(LAPIERRE, 1990, p. 129).

Portanto, cabe ao líder conseguir influenciar as pessoas sem que elas se sintam invadidas ou ameaçadas em sua identidade. Para isso, atribui-se ao líder eficaz habilidades interpessoais antes das técnicas.

A liderança é uma relação entre um líder e seguidores. Sem seguidores não há o que liderar. Líderes eficazes sabem como gerenciar conscientemente a dinâmica desta liderança. Ele se torna o centro de várias forças que exigem que o líder se comporte de maneira a promover suas metas. Estas forças precisam ser gerenciadas simultaneamente pelo líder, uma vez que convergem nele. Então ele deve decidir como reagir tanto às exigências individuais como a interações advindas.

Em resposta a estas várias exigências, o líder deve equilibrar duas forças adicionais: quanta energia despender na obtenção dos resultados e quanto nos relacionamentos.

A partir deste século, os líderes encontrarão exigências cada vez maiores e mais complexas exigências. Se até pouco tempo, possuíam o poder de moldar as organizações de acordo com seus valores pessoais, premissas e estilo, daqui a diante outras variáveis irão influenciar seu trabalho de liderança como coadjuvante.

Vários fatores levaram ao desgaste da autonomia dos líderes contemporâneos, entre eles a explosão tecnológica, a importância das pessoas na eficácia organizacional e os programas econômicos e sociais implantados pelas empresas. Hoje, um diretor-presidente de uma empresa raramente tem a mesma liberdade de seus antecessores. Um exemplo são os conselhos administrativos que, anteriormente passivos, agora se tornam gestores participantes nas organizações, inclusive na avaliação do desempenho dos dirigentes.

Atualmente, existem líderes que variam quanto aos seus valores, estilos gerenciais e prioridades. Alguns se preocupam com *status*, outros em serem os melhores em sua área. Os estilos variam desde o mais autocrático ao paternalista, ao conselheiro e àquele voltado para equipes. Da mesma forma, variam em atitudes perante a humanidade e o indivíduo.

Os líderes do futuro também se enquadrarão nestes perfis. No entanto, diante da complexidade do mundo e do aumento exponencial da taxa de mudanças tecnológicas e de comunicações, eles terão um desafio ainda maior em gerenciar as tensões entre estes avanços e as necessidades das pessoas. Precisarão dedicar atenção também a questões sociais, como proteção ao meio-ambiente, criação de uma sociedade mais justa e atender à crescente necessidade das pessoas na descoberta de um sentido para suas vidas. Espiritualidade não será uma palavra reservada à religião.

O maior desafio será conduzir e gerenciar com eficácia as relações entre a missão ou o propósito da organização e suas interações com outros agentes, bem como a declaração aberta de seus valores, estando atento ao papel da organização como determinante da cultura da sociedade globalizada.

Nos anos a seguir, líderes verdadeiramente eficazes possuirão e demonstrarão fortemente seus valores e sua fé na capacidade de crescimento das pessoas. Terão uma imagem da sociedade que gostariam de viver e na qual sua organização estaria inserida.

Serão visionários, acreditarão firmemente que podem e devem moldar o futuro, e influirão nessas crenças através do próprio comportamento.

Para adaptar-se a esta nova realidade presente e futura, as organizações precisam de pessoas preparadas para lidar com as constantes mudanças, principalmente ao ocuparem funções de liderança.

A interdependência global está progredindo a passos largos. Política, econômica e ambientalmente, vive-se em um mundo onde as decisões tomadas pelos líderes, em qualquer parte do globo, afetam a tudo e a todos, em todas as partes. Decisões autônomas se tornaram coisas do passado.

Ao mesmo tempo, exemplos de diversidade estão surgindo em todos os lugares; Aonde quer que se olhe, vêem-se as afirmações de identidades distintas e de individualismo. Esta crescente diferenciação – seja de nações, organizações ou indivíduos – requer reconhecimento de entidades separadas. O efeito cumulativo cria uma impulsão em direção à diversidade em uma escala anteriormente desconhecida.

Como resultado, mesmo que a diversidade provoque independência, separação, tribalismo e identidades individuais, a interdependência conduz a uma direção diferente, promovendo alianças, colaboração, mutualidade e universalismo. Nessas circunstâncias radicalmente alteradas, líderes competitivos e autoritários estão destinados a fracassar. Com certeza, simplesmente mesclar autoritarismo com colaboração não irá fornecer um remédio suficientemente potente para os males da liderança.

Ambigüidades e descontinuidades encobrem o presente e turvam o futuro, complicando demasiadamente a tarefa do líder atual. Em uma era repleta de problemas sem precedentes, soluções para dilemas anteriores são essencialmente irrelevantes.

O mundo atual está sendo marcado por constantes choques e movimentos nas conexões entre pessoas, organizações e idéias, e tende a intensificar-se ainda mais.

Essas mudanças múltiplas, ampliadas pelos rápidos avanços tecnológicos, têm alterado o modo como os líderes podem e devem tomar decisões. Alguns dos desafios são imediatamente aparentes:

- *Rapidez e agilidade*: os líderes têm cada vez menos tempo para tomar decisões e agir.
- *Acertar da primeira vez*: dificilmente os líderes conseguem uma segunda chance.

- *Resolução de problemas*: os líderes precisam buscar constantemente novas formas de diagnosticar e solucionar problemas.
- *Inovação*: a busca pelo novo deve ser uma constante preocupação do líder atual, visto que o sucesso do passado não garante o sucesso do futuro.
- *Visão*: é necessário que o líder desenvolva uma visão e, desta forma, atinja metas muito além do problema inicial, pois precisa pensar a longo prazo, apesar de vencer as pressões a curto prazo.

Na tentativa de criar equipes coesas e produtivas, os líderes precisam lidar com os conflitos que permeiam os diversos grupos. Pela influência da diversidade, todos querem seguir suas próprias metas, implantando sérios obstáculos no caminho do líder.

No entanto, as ordens estão em desuso: negociações estão em moda. Cada líder deve negociar continuamente com uma ampla variedade de outros líderes e grupos não conhecidos.

Neste novo mundo, líderes, cujos repertórios são limitados às condutas mais tradicionais de dominação, competição ou colaboração, ficarão para trás. A nova liderança oferece aos líderes um extenso grupo de estratégias para avançar com flexibilidade e confiança. Essas estratégias também distribuem o peso da liderança e trazem outros líderes para o processo, assim como outros seguidores.

3.7 Liderança e a busca de um significado da vida

Por centenas de anos, o assunto liderança tem preocupado e intrigado sábios e praticantes. Há muito parece ser uma questão exaustivamente explorada e totalmente entendida. No entanto, década após década e até século após século, os debates e as publicações a respeito continuam. As razões desse interminável interesse são, sem dúvida, complexas e demasiadamente complicadas, extrapolando o ambiente organizacional. Raramente considera-se uma questão central para essa curiosidade interminável: que a constante exploração do conceito de liderança é parte de uma busca mais profunda pelo significado da vida, de como cada um se encaixa em um quadro maior.

De alguma maneira, o homem contemporâneo sente que, apesar de sua busca odisséica, a liderança permanece um processo misterioso e imanente. O ressurgimento contínuo da questão reafirma que ela é uma provação, forçando o homem a refinar o conhecimento de si mesmo e das mudanças do mundo em que vive.

Dessa perspectiva, a maior tarefa da liderança é ajudar as pessoas a conectar seu próprio ser e o coletivo, um funcionando em nível individual e o outro em nível social. Esta lógica de desenvolvimento individual passa pela dialética social entre a diversidade, focalizada na identidade individual e a interdependência, que enfatiza o coletivo.

É nesse ponto que a incessante investigação da liderança começa a se encaixar no quebra-cabeça existencial. A liderança, um símbolo complexo de segurança e controle, permite a extensão de um brilhante manto de possibilidades sobre o inconsciente.

O papel do líder existe e sempre existiu para preencher as complexas necessidades da condição humana. Se os líderes não existissem, seriam criados e muitas vezes o são por responderem de quatro maneiras às profundas necessidades humanas:

- **Ilusão do controle e segurança:** Os líderes tecem a ilusão às pessoas de que podem realmente resolver os problemas que naquele momento enfrentam. Desta forma, ajudam a esmagar essas ansiedades por meio da reafirmação de suas “grandes imagens” sobre as telas mentais das pessoas. Sua profunda autoconfiança, real ou simplesmente imaginada por seus seguidores necessitados, cria um conceito de controle, certeza e segurança.

- **Coerência e complexidade:** Através de visões que projetam, os líderes trazem significado e coerência à confusão da vida, aprofundando camadas cada vez mais complexas de um significado que pode ajudar as pessoas em sua busca de integrar as dialéticas individual e social. Em alguns casos, a visão do líder vem pré-conectada a um sistema complexo de crenças – religiosas, políticas, científicas, filosóficas e artísticas – que aterrorizam ou confortam, oferecendo explicações seguras de anomalias e ambigüidades da vida, capacitando os

envolvidos a lidar com as crescentes complexidades de sua existência em um mundo que muda constantemente.

- **Experiências que expandem a dimensão da vida:** São os líderes que levam a humanidade a experiências de crescimento, tanto dolorosas como prazerosas, desde aprender uma nova língua até explorar nossa galáxia e fazer alguém aterrisar na lua. Algumas dessas experiências levam as pessoas ao seu próprio interior, outras as empurram para fora, para a confusão do mundo que as cerca. Desta forma, os líderes lembram às pessoas que existem lições intermináveis a serem aprendidas, passos de desenvolvimento a serem dados. Por seu modelo de autenticidade, enviam as pessoas em uma busca daquele ponto em que devem fortalecer suas vidas e inteirarem-se de seu ambiente. Ao desafiá-las, forçam as pessoas a expandir sua dimensão de vida.

- **Oportunidades e comprometimento:** Os líderes identificam e orquestram as oportunidades, e desafiam as pessoas a se comprometerem com uma causa maior que seu ego, tendo assim a chance de agir com nobreza e desempenhar ações além de suas expectativas. Isso leva o indivíduo a enriquecer sua vida através do sacrifício por uma causa suprapessoal. Além disso, devotando-se a causas maiores que ele mesmo, liberta-se das pequenas batalhas da vida e da tirania do egoísmo. Por meio desses esforços, os líderes orientam pessoas a uma maior integração entre a diversidade e a interdependência, transcendendo assim sua mortalidade e deixando para trás um modelo de liderança e sabedoria.

3.8 O que os líderes atuais podem fazer

Os líderes sempre responderam a essas necessidades humanas, mas os líderes atuais as servem de maneira um pouco diferente. Em contraste com seus predecessores, sua receptividade para novos conceitos e maneiras mais complexas de liderar, traz à tona novas verdades e até significados mais complexos. Seu reconhecimento das conexões entre pessoas diversas, ideologias contraditórias e eventos que parecem não relacionados ajudam seus constituintes

a se moverem além do óbvio. Por isso, suas próprias ações exigem maneiras diferentes e não-ortodoxas de se comportar, muito além da atual combinação favorecida de competição e colaboração. Eles extraem suas forças de um vasto repertório de condutas de liderança e sua sensibilidade instrumental os dotam de novas forças e visões.

Os líderes deste novo milênio oferecem uma visão para suavizar os problemas contemporâneos e não pensam que sua maneira é sempre a melhor. Ou seja, acreditam em suas próprias visões, mas estão dispostos a aperfeiçoá-las, aceitando a diversidade como produto da criatividade da verdade complexa.

No entanto, não guardam sua visão como um patrimônio inseguro: confiam sua implementação e expansão a outros, incentivando, assim, a liderança potencial dos outros.

Os novos líderes solicitam pontos de vista diversos porque sabem e querem lidar com ambigüidades, vistas pelos líderes antigos como ameaça. Desta forma, não trabalham com a ortodoxia e nem a exigem de seus liderados. Isso permite que eles respondam adequadamente às complexidades realçadas pelas mudanças rápidas, do mundo globalizado. Esses líderes sabem que esse ambiente exige decisões rápidas mas com muito menos conhecimento do que eles gostariam de ter, e se valem da diversidade de sua equipe para estabelecer sua estratégia. Aceitando a ambigüidade e inclusive buscando-a e interpretando novas informações de muitas fontes, prepara-se para contingências e utiliza-se de um amplo grupo de estratégias de liderança, respondendo de forma flexível a situações que ocorrem rapidamente.

Outra característica singular dos líderes dessa nova era é a capacidade de formar coalizões mutáveis, aceitando as oportunidades para formar alianças mesmo que pareçam improváveis aos mais ortodoxos. Sua preocupação com seus seguidores concentra-se no incentivo e desenvolvimento de seus próprios dons de liderança, em que não somente perdem o medo como realmente encontram suas próprias forças e criatividade. Isso porque sabem que não precisam do contraste de seguidores fracos para realçar suas forças, nem de

superar outros líderes para serem reconhecidos. Na verdade, eles se unem a outros líderes, reconhecidos ou emergentes, na realização de objetivos comuns.

Os líderes eficazes têm uma visão holística do mundo e, conseqüentemente, os significados de vida que eles trazem para seus constituintes são mais profundos, mais abundantes e mais diversos do que aqueles do líder tradicional. Com isso, estão sempre empenhados na busca por um significado maior, por melhores causas para servir e por maneiras mais autênticas de alcançá-las.

A perspectiva da liderança do novo século traz à tona questões inteiramente diferentes daquelas levantadas pelos líderes tradicionais. Estes se perguntavam: “Quem me seguirá? Quem irá apoiar meu sonho? Quem é diferente de nós? Quem é nosso inimigo?” Os líderes eficazes, por outro lado, perguntam: “Quais são os nossos desafios? Quais são os nossos sonhos? Onde é o nosso território comum?” A sede deles para conquistar está focalizada nos problemas, não nas pessoas ou nações. Essa sede é saciada não pela agressão ou violência, mas por uma mistura de persuasão, colaboração e confiança.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

4.1 A Natureza da Pesquisa

Pode-se classificar a pesquisa científica em dois grandes métodos: o quantitativo – com uma abordagem positivista do problema – e o qualitativo – que possibilita estudar os seres humanos e suas relações sociais. Segundo Richardson (1989, p.39), através da pesquisa qualitativa pode-se “compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, ... e possibilitar, em maior grau de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

Segundo Godoy (1995, p.62-63), as características básicas da pesquisa qualitativa são as seguintes:

- a fonte direta de dados é o ambiente natural e o instrumento é o pesquisador;
- ela é descritiva;
- o foco principal do pesquisador é o significado que as pessoas dão às situações vividas;
- utiliza-se o método indutivo ao analisar os dados da pesquisa.

Na abordagem qualitativa, segundo Minayo e Sanches (1993, p.244) há uma “aproximação fundamental e de intimidade entre o sujeito e o objeto, uma vez que ambos são de uma mesma natureza: ela se envolve com empatia aos motivos e intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas”.

Assim, adotou-se, neste estudo, a pesquisa qualitativa, uma vez que o ambiente organizacional de uma empresa específica é a fonte direta de dados. A análise dos dados coletados das pessoas participantes da organização foi feita por um enfoque indutivo e a apresentação da pesquisa é descritiva.

4.2 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, exploratório, descritivo e avaliativo.

É um estudo de caso organizacional, uma vez que amplia o conhecimento a respeito de uma determinada empresa e os dados da pesquisa de campo se generalizam por toda a região onde atua a empresa (território brasileiro), tendo como foco os ocupantes de uma função específica de liderança: os coordenadores de setor e as características e habilidades preponderantes que as pessoas que ocupam esta posição precisam ter e/ou desenvolver.

É exploratório ao buscar esclarecer conceitos e idéias da organização estudada. De acordo com Gil (1994, p.44-45), a pesquisa exploratória “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias”. O mesmo autor afirma ainda que as “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

O estudo é descritivo, uma vez que procura esclarecer a natureza do fenômeno organizacional, seus processos internos, descrevendo a realidade como ela é. Segundo Rudio (1983, p.14), a pesquisa descritiva “tem por objetivo obter informação de que existe, a fim de poder descrever e interpretar a realidade”. Desta forma, esta pesquisa caracteriza-se como avaliativa na medida em que procura avaliar quais as principais características e habilidades de liderança de coordenadores de setor da empresa, objeto de estudo, combinando aspectos objetivos e subjetivos.

A partir da definição do tema, problema, pergunta de pesquisa e objetivos, já mencionados anteriormente, elaborou-se, primeiramente, a revisão bibliográfica, para dar sustentação conceitual ao estudo e, em seguida, realizou-se a pesquisa de campo, seguida de sua análise e conclusão.

4.2.1 Pesquisa Teórica

A importância da pesquisa teórica conduziu à análise das teorias administrativas, com foco no estilo de liderança adotado em cada uma delas. Explorou-se os conceitos de Taylor e Fayol, precursores da Administração Científica; de Elton Mayo e outros da Escola das Relações Humanas; do Estruturalismo de Etzioni e Thompson; e dos estudiosos da Burocracia de Weber. Prosseguiu-se a pesquisa com os teóricos do Comportamento como Barnard, Mc Gregor, Maslow, Argyris e Herzberg, entre outros, e apresentou-se a moderna teoria dos Sistemas Abertos, com Katz e Kann.

Percebeu-se a importância de aprofundar o estudo evolutivo da liderança para melhor entendimento acerca do tema e, com isso, compreender as perspectivas de futuro que vêm se delineando.

Este estudo teórico do tema liderança teve também o enfoque histórico, já que resgatou seus aspectos de acordo com a linha cronológica do tempo. Os pioneiros Argyris e Barnard, seguidos de Bergamini, Bennis, Gardner e Covey são alguns dos pesquisadores que lançaram luz ao exercício da liderança, de forma a fazer ponte entre a moderna gestão e a liderança.

A fundamentação teórica da liderança serviu como base para o levantamento das características e habilidades junto aos entrevistados e, a partir disso, elaborar o questionário de coleta de dados.

4.2.2 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi desenvolvida através das técnicas de observação participante, entrevista e questionário.

4.2.2.1 Observação Participante

Na observação participante “o observador não é apenas um expectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca na posição e no nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado” (RICHARDSON, 1989, p.215).

A observação participante foi fundamental para o trabalho pois, através dela, verificou-se, com mais precisão, a realidade da empresa. Durante 10 meses consecutivos, a

pesquisadora dedicou quatro horas semanais para observação “in loco”, junto ao escritório regional da empresa em Belo Horizonte e acompanhou o trabalho de oito coordenadores de setor nas cidades de Belo Horizonte, Betim, Contagem, Varginha, Pouso Alegre, Lavras, Conselheiro Lafaiete e Formiga, totalizando 160 horas de observação participante.

4.2.2.2 Entrevistas

Um dos instrumentos de coleta de dados na pesquisa de campo é a entrevista (Haguette, 1992). Trata-se de uma técnica onde o entrevistador, através de perguntas pré-estabelecidas, obtêm respostas de seu entrevistado. Como diz Richardson (1989, p. 160): “a melhor situação para participar na mente de outro ser humano é a interação face a face, pois tem o caráter inquestionável de proximidade entre as pessoas, que proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos”.

De suas várias modalidades, utilizou-se a entrevista não-estruturada do tipo focalizada, que trata as questões pertinentes ao tema de maneira aberta, deixando o entrevistado livre para abordar os temas que lhe convêm. Segundo Triviños (1987), essa modalidade de pesquisa enriquece a investigação, pois o entrevistado pode falar livremente, deixando a espontaneidade fluir sem restrições.

Desta forma, através de uma conversação guiada, procurou-se obter de uma amostra intencional de Representantes Regionais – líderes hierárquicos dos Coordenadores de setor, sujeitos de estudo – repostas a algumas questões abertas, que levaram à definição de uma lista inicial de características e habilidades que foram compor o questionário aplicado posteriormente.

Sob a permissão dos quatro entrevistados, foi possível utilizar o recurso da gravação, seguido de transcrições que renderam 18 páginas de material para basear as características e habilidades de liderança do coordenador de setor e, a partir destas, formatar o questionário.

Os entrevistados são todos do sexo masculino, na faixa etária de quarenta a cinquenta e seis anos, casados com filhos. Todos possuem formação superior e o tempo médio de trabalho na empresa é de cerca de 14 anos. Um deles ocupa o cargo de Gerente Nacional de Vendas e os outros são Representantes Regionais, anteriormente denominados

Gerentes Divisionais, e atuam nos estados de Minas Gerais, Ceará e Paraná, respectivamente. O gerente nacional possui vínculo empregatício com a PAX Cosméticos, enquanto que os outros três constituíram uma empresa de representação para prestação de serviços exclusivos à empresa.

4.2.2.3 Questionários

Para Gil (1995, p.124) o questionário é uma “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”.

A partir da lista de características e habilidades extraídas das entrevistas com o gerente nacional e os representantes regionais, haveria que se investigar se a mesma percepção e opiniões eram compartilhadas por outros representantes regionais e por coordenadores de setor atuantes. Em busca desta resposta, foram elaborados dois questionários, sendo um identificado como “questionário número 1” e destinado a 13 representantes regionais, de um total de 21 em todo o Brasil (62% do total de representantes regionais), e o outro, “questionário número 2” foi respondido por 69 coordenadores de setor, de um total de 307 setores (corresponde a 22% do total de coordenadores de setor).

Após a coleta de dados, através dos questionários, aplicou-se um tratamento estatístico com as respostas aos questionários 1 e 2 separadamente. Os dados foram tabulados e transformados em gráficos.

As questões dos questionários buscavam clarificar o posicionamento e a opinião das pessoas envolvidas, com relação às características e habilidades preponderantes em um coordenador de setor da empresa PAX Cosméticos.

O questionário número 1, destinado aos representantes – função hierárquica imediatamente superior aos coordenadores de setor – teve-se aos seguintes pontos:

- número de setores de sua regional
- desempenho destes setores
- principais diferenças de trabalho entre os coordenadores com ótimo desempenho e os com desempenho inferior

- apresentação de 14 características e habilidades extraídas das entrevistas e solicitação de priorização das 10 principais por ordem de importância
- comentários sobre as 3 primeiras características e habilidades priorizadas.

O questionário número 2 foi destinado aos melhores coordenadores de cada representante regional e abrangeu questões relativas a:

- tempo de trabalho na empresa como coordenador de setor
- atividade anterior
- grau de escolaridade
- principais dificuldades do trabalho de coordenação de setor
- apresentação de 14 características e habilidades extraídas das entrevistas e solicitação de priorização das 10 principais por ordem de importância
- comentários sobre as 3 primeiras características e habilidades priorizadas.

Os dados secundários foram buscados em relatórios, informativos internos, material de divulgação, material de treinamento e manuais da empresa, através da técnica de análise documental.

4.2.2.4 População/Sujeitos

A entrega dos questionários foi feita em abril de 2001, em uma Convenção Nacional da empresa, realizada em Florianópolis, no Costão do Santinho, onde reuniram-se todo o corpo comercial da empresa, entre diretores, gerentes, representantes e coordenadores. Foram entregues: uma cópia do “questionário número 1” para o representante, acompanhado de 6 cópias do “questionários número 2” e solicitado que entregassem aos melhores coordenadores de sua divisão.

De 78 questionários entregues aos coordenadores, 88% foram respondidos e devolvidos, e corresponderam a 69 questionários do tipo 2. De 13 questionários entregues aos representantes regionais, todos foram devolvidos. No instrumento que deveria ser respondido pelos coordenadores de setor, não havia a necessidade de identificação.

5. ESTUDO DE CASO: A EMPRESA PAX COSMÉTICOS

5.1 Trajetória Histórica e Contextualização

A empresa PAX cosméticos foi fundada em 1981, no sul do país. No início, utilizando o sistema de rede, seus produtos eram vendidos diretamente aos clientes através de revendedores, classificados em distribuidores e gerentes. Neste sistema de vendas, aqueles que se interessassem em revender seus produtos iniciavam adquirindo um kit de produtos bem como o material de apoio (catálogos, formulários, amostras, etc.) e assumiam a posição de **Distribuidor**, tendo então um desconto de 40% nos produtos em relação ao seu preço de venda, constante na tabela de sugestão. Havia também um outro patamar a ser alcançado, em que o distribuidor poderia ter ganhos extras através da formação de equipes de vendas. Desta forma, tornava-se um(a) **Gerente Executivo** e teria 50% de desconto no preço final dos produtos que vendesse ou 10% da venda dos componentes de sua equipe e 2% da venda dos distribuidores que se tornassem gerentes executivos e formassem uma equipe.

Nesta época, os distribuidores e gerentes executivos ainda buscavam os produtos que vendessem aos seus clientes nos Centros de Distribuição (CDs), ponto de comercialização, estoque e fornecimento dos produtos. Estes Centros de Distribuição eram dirigidos pelos **Coordenadores de Área**, responsáveis pelo treinamento e motivação dos revendedores.

Ainda nesta primeira estrutura comercial, havia os antigos **Diretores Divisionais**, atualmente denominados Representantes Comerciais. Estas pessoas, ligadas diretamente à empresa e com um alto grau de autonomia e confiança, geriam as ações dos Centros de Distribuição e dos Coordenadores de Área, promovendo reuniões mensais, estipulando e acompanhando metas de vendas e recrutamento (ato de conquistar novos revendedores) e resolvendo quaisquer questões relativas à sua Divisão (conjunto de Centros de Distribuição de determinado estado). Estes diretores eram remunerados em um percentual sobre o total de vendas da sua Divisão.

A relação empregatícia desta estrutura comercial não existia. Tanto os coordenadores de setor quanto os representantes comerciais constituíam empresas de representação exclusiva e forneciam notas fiscais de fornecimento de serviços à empresa, com um contrato comercial estabelecido entre as partes.

Esta estratégia comercial contribuiu em muito para a expansão da empresa por todo o Brasil, chegando em 1997 à cerca de 20.000 revendedores cadastrados, distribuídos em 215 centros de distribuição.

5.1.1 Redirecionamento Comercial da empresa PAX Cosméticos

Em 1997, iniciou-se a reformulação da estratégia comercial da empresa PAX Cosméticos, transformando-a de Multi-nível para Venda Direta Tradicional.

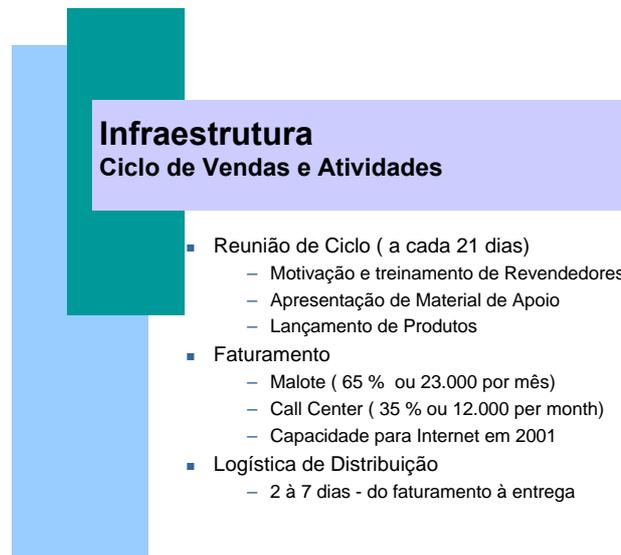


Figura 5 – Reformulação da empresa Pax em 1997/1998
fonte: slide em power point fornecido pela empresa, 2001.

Iniciou-se pela eliminação do espaço físico dos Centros de Distribuições, preservando a figura do coordenador de área, agora chamado **coordenador de setor**. Os distribuidores e gerentes executivos foram recadastrados e nivelados igualmente à denominação de **revendedores**.

Posteriormente, instituiu-se os **Ciclos de Vendas**, com duração de 21 dias, tempo designado para que as revendedoras oferecessem produtos aos seus clientes e então fizessem a solicitação destes (chamado “pedido”) ao coordenador de setor ou através do Call Center. Desta forma, a logística de produção estabeleceu-se de 2 a 7 dias, do faturamento (pedido) à entrega na casa do revendedor.

Para o contínuo treinamento e motivação dos revendedores, os coordenadores de setor deveriam promover uma Reunião ao final de cada ciclo de venda (**Reunião de Ciclo**),



para a apresentação de novos materiais de apoio, promoções e metas, bem como lançamento de produtos.

Figura 6 – Características dos ciclos de vendas
fonte: slide em power point fornecido pela empresa, 2001.

Desta forma, sua plataforma de negócios concentrou-se no revendedor e, através



dos coordenadores de setor e representantes regionais, intensificou-se os constantes contatos com os setores industrial, vendas e operações.

Figura 7 – Força de vendas da Pax Cosméticos
fonte: slide em power point fornecido pela empresa, 2001.

Atualmente a empresa conta com cerca de 45.000 revendedores ativos e constitui-se a 3ª maior companhia de cosméticos no país, na modalidade de vendas diretas ao consumidor.



Figura 8 – Percentual de faturamento por produto da Pax Cosméticos
fonte: slide em power point fornecido pela empresa, 2001.

Seus setores cobrem 75% da população brasileira com 21 representantes comerciais em todo o Brasil, responsáveis pelo trabalho de 307 coordenadores de setor, com maior concentração de vendas nas regiões sul e sudeste do país.

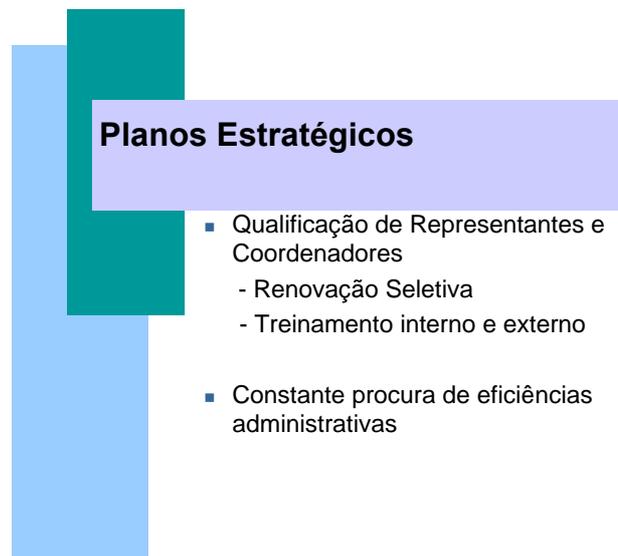


Figura 9 – Plano estratégico da Pax Cosméticos
fonte: slide em power point fornecido pela empresa, 2001.

Em percentual de faturamento, a PAX Cosméticos tem sua maior concentração nos chamados “Daily Needs” ou seja, produtos de necessidades diárias (desodorantes em creme, rollons e sprays, entre outros) com 41 % do total do faturamento, seguido das fragrâncias (perfumes e colônias) com 27% das vendas.

Entre as ações constantes de seu Plano Estratégico 1999-2002 estão: criação de novas linhas de produtos, novo mapeamento das regiões para maximização do potencial de vendas e qualificação de representantes e coordenadores.

5.2 Caracterização dos Coordenadores de Setor pesquisados

Caracterizando o perfil da amostra de coordenadores de setor que preencheram o questionário, obteve-se os seguintes dados mais relevantes:

- Em relação à experiência profissional anterior à PAX Cosméticos dos coordenadores pesquisados, a grande maioria – correspondendo a 42% dos pesquisados - teve sua experiência originada da área de vendas e comercial, tendo trabalhado com outras linhas de cosméticos ou em lojas comerciais; 14% da amostra vieram do meio acadêmico,

tendo atuado como professores e/ou diretores de escolas; 10% obteve experiência anterior como bancários e 7% não tinham nenhuma experiência anterior.

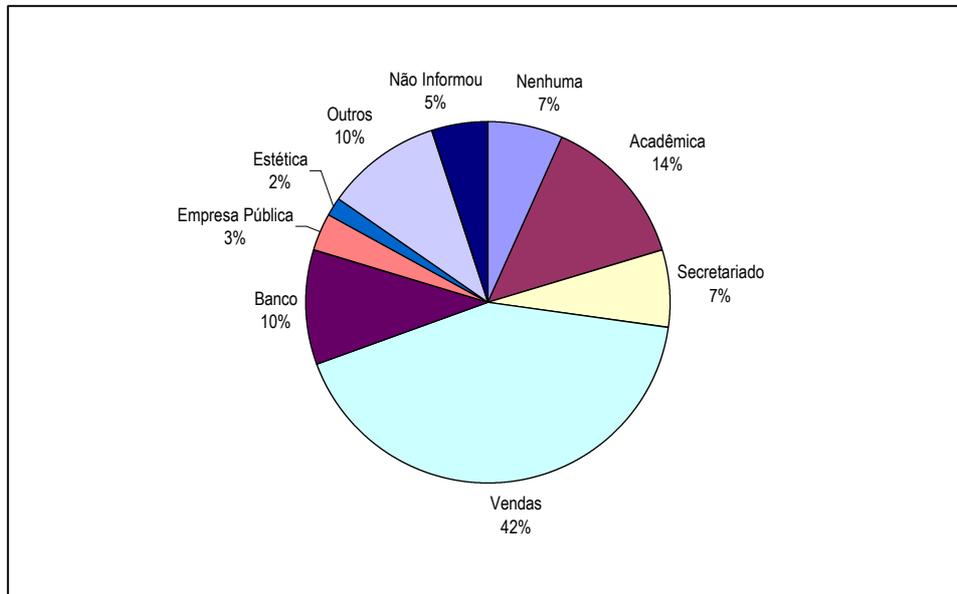


Figura 10 – Experiência anterior dos Coordenadores de Setor pesquisados
fonte: dados da pesquisa questionário número 2

- Em relação ao grau de escolaridade dos 69 coordenadores pesquisados, obteve-se os seguintes resultados: 53% ingressaram no curso superior sendo 41% destes, graduados, e 12% estão cursando ou não terminaram; 44% possuem até o ensino médio (antigo 2º grau); e 3% terminaram apenas o ensino fundamental.

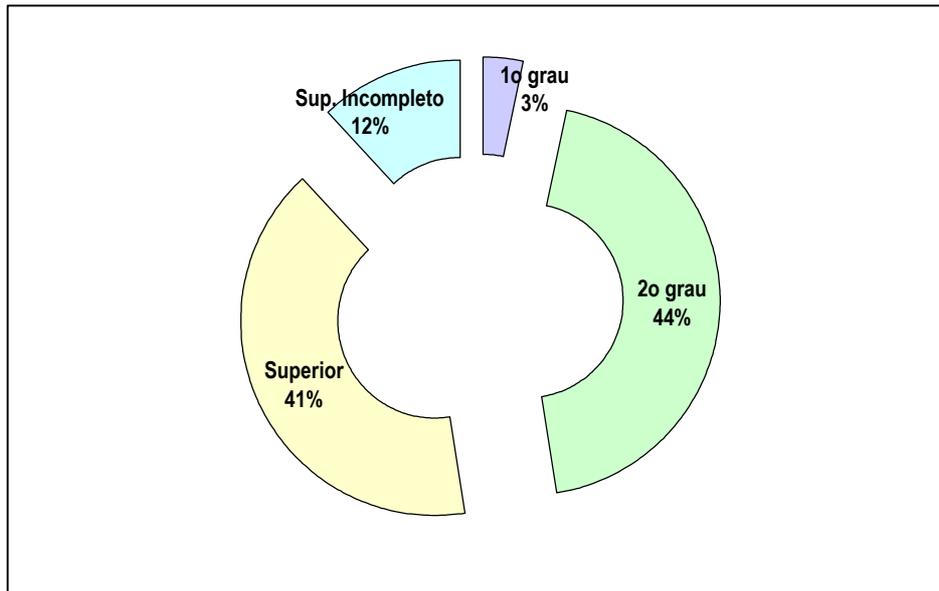
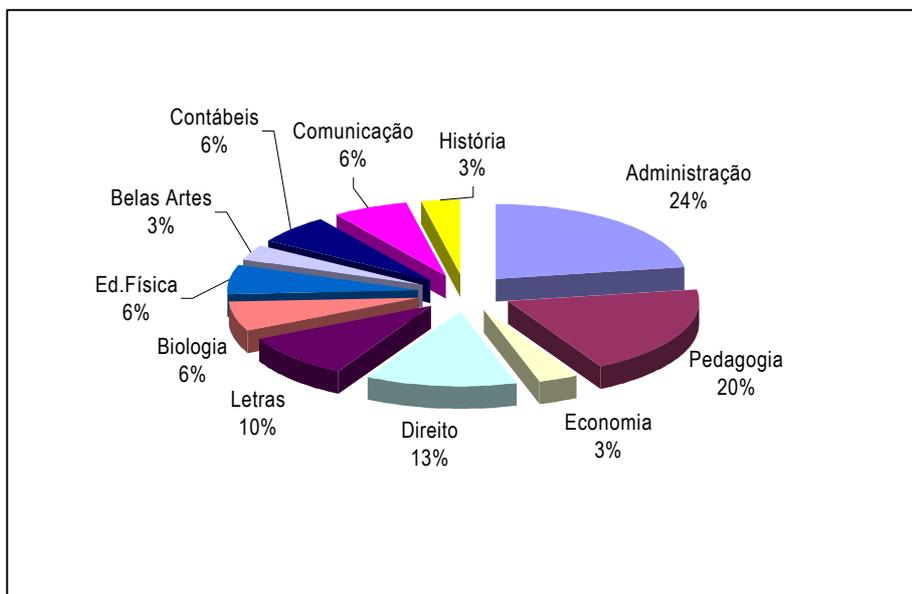


Figura 11 – Grau de escolaridade dos Coordenadores de Setor pesquisados
 fonte: dados da pesquisa questionário número 2

- Em relação aos 53% da amostra que têm curso superior completo ou em andamento, os principais cursos escolhidos foram: 24% no curso de Administração;



20% no curso de

Figura 12 – Graduação dos Coordenadores pesquisados com curso superior
 fonte: dados da pesquisa questionário número 2

Pedagogia; 13% em Direito; 10% em Letras e o restante distribuídos em vários cursos, mas com percentuais não relevantes.

5.3 Aspectos das características e habilidades pesquisadas

A seguir, aborda-se a pesquisa empírica a partir do depoimento do Gerente Nacional da empresa PAX Cosméticos e de três Representantes Regionais de estados diferentes (Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Ceará), aliando, no final do capítulo, as respostas ao questionário realizado com outros 13 representantes regionais e 59 coordenadores de setor, de diferentes regiões do país.

A organização pesquisada possui uma estrutura funcional burocratizada com constantes implantações de projetos de mudança organizacional, na busca de modernização da gestão, bem como das estratégias comerciais, devido à competição aguçada do setor.

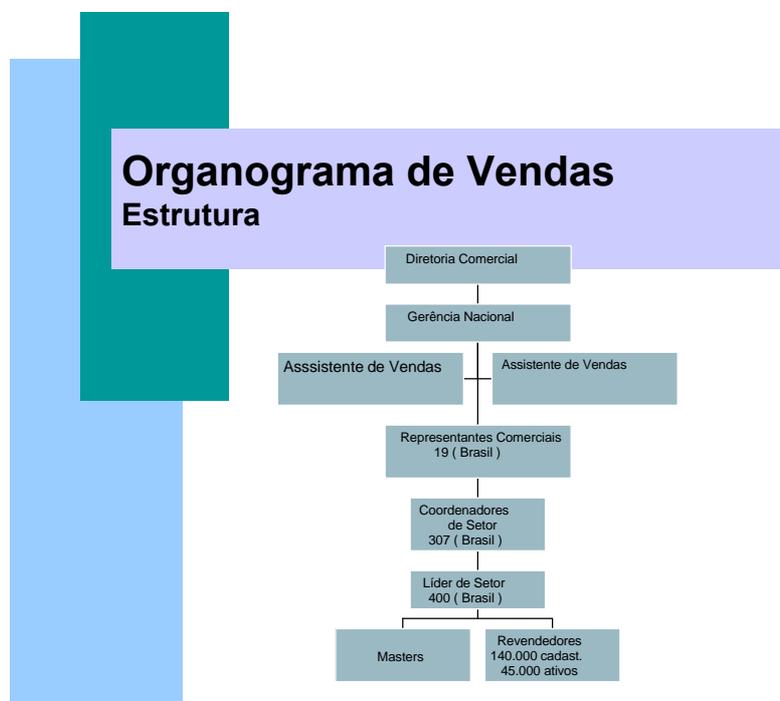


Figura 13 – Organograma de vendas da empresa Pax Cosméticos
fonte: slide em power point fornecido pela empresa, 2001.

Conforme já citado anteriormente, ao contextualizar a empresa, foram realizados vários programas de mudança organizacional a fim de tornar a estrutura funcional da burocracia mais adaptada ao ambiente externo na qual se situa.

Desta forma, tornou-se necessário uma maior descentralização de poder e um aumento na autonomia do pessoal de ponta, que trata diretamente com os revendedores e clientes finais, segundo demonstra o organograma de vendas da empresa.

Com isso, os processos deixam de ser o foco de preocupação dos dirigentes e inicia-se o controle a partir dos resultados desejados. Os coordenadores de setor adquirem maior liberdade de ação na organização e são cobrados pelo cumprimento de metas e objetivos.

A partir desta situação, percebe-se que os coordenadores de setor, como líderes que são, precisam desenvolver certas habilidades que contribuem para sua adaptação a esta nova realidade, bem como para obterem sucesso no atingimento dos resultados definidos pela empresa.

Com base nas entrevistas e depoimentos realizados em uma primeira instância com o gerente nacional e três representantes regionais, conseguiu-se extrair as características preponderantes aos coordenadores de setor para o desenvolvimento eficaz de seu trabalho. São elas:

1. Planejamento, organização e controle
2. Capacidade de persuasão e argumentação
3. Didática e capacidade de ensinar
4. Atualização e aprendizagem contínua
5. Autoconhecimento
6. Ética e Honestidade
7. Facilidade para relacionamento interpessoal
8. Visão de futuro
9. Autoliderança: Pró-atividade, automotivação e autopercepção
10. Sentimento de prioridade
11. Capacidade de trabalhar em equipe

12. Convivência com pressões
13. Administração de metas e objetivos
14. Energia vital latente e em alta

A seguir, desenvolve-se e nivela-se o entendimento de cada uma dessas características citadas, ilustradas com depoimentos coletados durante as entrevistas:

5.3.1 Planejamento, organização e controle

A necessidade do planejamento, da organização e do controle como ferramentas gerenciais em qualquer processo de trabalho faz desta habilidade uma das mais pontuadas pelos entrevistados.

O planejamento e a organização são fundamentais em qualquer atividade profissional. Em se tratando do coordenador de setor de nossa empresa, torna-se imprescindível, especialmente em função do curto período de duração de cada ciclo de vendas (21 dias). Se o coordenador não se planejar bem e não for organizado, não conseguirá, em tão pouco tempo, o desempenho esperado (Depoimento do Representante Regional 1).

O trabalho do coordenador envolve tantas atividades que, se não houver organização e controle, ele não consegue ser produtivo (Depoimento do Representante Regional 2).

No último depoimento enfatiza-se o volume de atividades do coordenador. São elas:

1. **Recrutamento de novos revendedores:** o coordenador deve buscar constantemente, através de indicações ou outros métodos, novas pessoas para revender os produtos, visto que as vendas diretas têm como característica principal a inconstância de seus revendedores. Segundo pesquisas do setor, apenas cerca de 30% dos revendedores cadastrados continuam ativos por mais de três meses consecutivos.
2. **Visitas aos revendedores:** o coordenador precisa programar-se para estar visitando constantemente os revendedores de seu setor na busca de motivá-los, treiná-los e atualizá-los em relação aos produtos e técnicas de vendas.

3. **Clínicas de beleza:** método utilizado pela empresa na venda e divulgação dos produtos. Trata-se de uma reunião na casa de um conhecido do revendedor onde será realizada uma demonstração dos produtos e conhecimento da linha. A primeira clínica de beleza de um novo revendedor é realizada pelo coordenador, que aproveita para treiná-lo a executar as próximas.
4. **Reunião de Ciclo:** de 21 em 21 dias, antes da mudança de um ciclo de vendas para outro, o coordenador do setor realiza uma reunião com seus revendedores, utilizando o roteiro fornecido pela empresa com as informações necessárias a serem repassadas. É também um momento de confraternização, premiações e sorteios entre os participantes.
5. **Treinamento e acompanhamento de novos revendedores:** quando um novo revendedor inicia-se na empresa, o coordenador precisa dedicar-lhe atenção especial, treinando-o em técnicas de vendas e fazendo-o conhecer todo os produtos, sua utilização e indicação. Geralmente, o coordenador o acompanha em suas primeiras visitas a clientes, demonstrando a maneira correta de oferecer o produto e corrigindo as falhas percebidas.
6. **Coleta de Pedidos do ciclo:** chegando ao final do ciclo de vendas, o revendedor precisa enviar seu pedido à empresa com a relação de produtos vendidos. Isso pode ser feito por dois canais: através de seu coordenador de setor, ou através do Call Center (0800). Sendo assim, na véspera do final do ciclo, o coordenador liga para os revendedores que ainda não passaram o pedido para a empresa, visando a motivá-los para completar um pedido mínimo (valor em reais estipulado pela empresa como o mínimo para compra pelo revendedor e alterado de tempos em tempos).
7. **Resolução de problemas rotineiros:** o coordenador de setor e o representante regional são a interface dos revendedores com a empresa na resolução de problemas que surgem como extravio de produtos, troca de produtos, promoções e brindes não enviados, etc.

Seguem outros depoimentos a respeito:

Planejamento é o primeiro momento do trabalho do coordenador. É prioritário. Se não houver, ele dará tiro para todos os lados e não acertará lugar algum. O planejamento te ajuda a gerenciar o tempo e a organização não deixa ficar nada para trás. Ele é primordial pois o coordenador precisa planejar seu dia-a-dia dado o número de pessoas que ele lida, a dimensão de suas atividades e o pouco tempo de cada ciclo (Depoimento Representante Regional 3).

Tudo parte do planejamento. Mas a execução conforme o planejamento é essencial. Inclusive é importante lembrar que o coordenador precisa deixar um espaço de tempo reservado para os “imprevistos”, pois sua atividade é muito dinâmica e diferente da atividade produtiva, onde a pessoa somente executa um tipo de trabalho repetitivo. O planejamento do coordenador precisa ser flexível, apesar de muito bem elaborado (Depoimento Gerente Nacional).

De acordo com os depoimentos, tendo um número alto de atividades que absorvem muito tempo, o coordenador precisa ter a habilidade de planejar suas atividades, utilizar eficazmente sua agenda, organizar suas tarefas, seus cadastros e informações e controlar os resultados do que conseguiu realizar, modificando seu planejamento quando necessário.

5.3.2 Capacidade de persuasão e argumentação

Esta característica foi muito enfatizada pelos entrevistados, principalmente em relação a duas atividades essenciais do coordenador: o recrutamento e a motivação dos revendedores.

Ao contatar uma pessoa para ser revendedora (recrutamento), o coordenador precisa utilizar sabiamente seu poder de argumentação. Muitas vezes a pessoa não consegue enxergar as vantagens e a dimensão do trabalho de vendas direta, não conhece profundamente o produto e não percebe o potencial de ganho de uma comissão de 30% sobre o preço de venda. Por isso, o coordenador utiliza constantemente sua argumentação e persuasão, principalmente neste primeiro contato com o revendedor (Depoimento Representante Regional 2).

Em relação à atividade de motivação dos revendedores, o depoimento abaixo traduz a importância da persuasão:

O coordenador precisa estar atento aos altos e baixos de seus revendedores. Quando percebe que alguém está desanimado e deixou de vender como anteriormente, precisa ir até esta pessoa e reerguê-la, através de argumentos fortes que a convença à retornar ao desempenho já obtido, mostrando as vantagens, os ganhos e até transmitindo novos pontos de vista que o revendedor ainda não tenha se apercebido ainda (Depoimento Representante Regional 3).

Desta forma, percebe-se que a capacidade de argumentação e persuasão são fundamentais para um líder que precisa convencer pessoas que não têm vínculo empregatício - como é o caso dos revendedores de venda direta de cosméticos - que precisam produzir, deixando claro o porquê e o como fazê-lo.

5.3.3 Didática e capacidade de ensinar

Partindo dos pressupostos anteriores, onde o coordenador argumenta e persuade pessoas para exercer as vendas diretas, avança-se na questão, abordando a necessidade de desenvolver essas pessoas para isso. Então, outra característica fundamental ao coordenador de setor, percebida nos depoimentos coletados, é a didática e capacidade de ensinar, preparando as pessoas para exercer esta função, não somente no início da atividade como durante todo o processo, conforme citado nos depoimentos que se seguem:

A atividade do coordenador é essencialmente desenvolver pessoas para um trabalho de vendas. Se o coordenador não for minimamente hábil para ensinar, para apresentar a empresa e o produto e para motivar pessoas, ele certamente não será um coordenador. Ele precisa ter um conhecimento geral abalizado para complementar seu conhecimento específico e então repassá-lo aos revendedores, pois ele é um formador de opinião. Além disso, há um fato crucial a ser considerado: o coordenador não lida com profissionais de vendas e sim, via de regra, com donas-de-casa que têm como prioridade suas atividades no lar. Ele precisa ensiná-la a trabalhar com vendas, a organizar seu tempo e a utilizar técnicas ao oferecer os produtos, bem como conhecer a utilização correta destes, pois trata-se de produtos com indicações específicas (tratamento de pele, capilar, corporal e maquiagem) (Depoimento Gerente Nacional).

Observamos que nesta função Coordenação de Setor não adianta simplesmente a formação ou graduação da pessoa. Ela precisa ser treinada pela empresa para obter conhecimentos específicos da área. Como eu vou repassar o que eu não sei? No entanto, se a pessoa conhece mas não sabe transmitir, tão pouco adianta também. Existem pessoas que têm nato a capacidade de ensinar e outras que podem aprender por técnicas e pela experiência (Depoimento Representante Regional 1).

Para a empresa, a necessidade desta característica no coordenador se faz real a partir das próprias responsabilidades a ele atribuídas, principalmente a realização das Reuniões de Ciclo e dos Treinamentos para Novos Revendedores,

quando são repassadas informações sobre os produtos e técnicas de vendas e pelo apoio ao revendedor através das Clínicas de Beleza, onde o coordenador estará ensinando as pessoas a utilizarem os produtos de maneira eficaz.

5.3.4 Atualização e aprendizagem contínua

Se para todos os profissionais da atualidade a aprendizagem e atualização constantes se fazem tão necessárias que são consideradas obrigatórias, o que dirá às pessoas que ocupam qualquer posição de liderança!

Devido às constantes mudanças, estudos e experiências no campo tecnológico e de gestão, os líderes precisam se atualizar para atender cada vez melhor à necessidade das pessoas de sua equipe. O desenvolvimento desta habilidade está diretamente ligado às três anteriores, uma vez que a atualização constante traz conseqüências positivas para a utilização eficaz de técnicas de planejamento, organização e controle, assim como as informações somam-se às argumentações da capacidade de persuasão e de ensinar.

Não existe um curso sobre “Como ser um coordenador de setor”. Não é uma atividade técnica e sim uma atividade advinda da experiência, muitas vezes da “tentativa-erro”. Por isso, acredito que o coordenador precisa sair do comodismo e buscar novos conhecimentos, transportando-o para a sua realidade (Depoimento Gerente Nacional).

Este depoimento demonstra claramente a cultura da empresa, onde o conhecimento supera a simples técnica, partindo para o conhecimento construído pelos erros e acertos do dia-a-dia.

Apesar do conhecimento fruto da experiência ser importante, a atualização através de cursos nas áreas afins, técnica e comportamental, desperta a consciência dos coordenadores para a importância de ser um agente de mudança da sua realidade, conforme assinala o depoimento abaixo:

O Coordenador que não se atualiza não incrementa seu trabalho e não consegue fazer crescer o seu setor pois sabemos que fazer a mesma coisa, sempre, nos traz os mesmos resultados (Depoimento Representante Regional 1).

5.3.5 Autoconhecimento

Desta característica foram feitas poucas referências. Talvez poucos saibam o que realmente significa. Ou talvez seja tão inerente que não se faz necessário ser explicitado.

O importante é que o autoconhecimento torna-se a base para que todas as outras características sejam desenvolvidas. Percebe-se que está inserido sutilmente na cultura da organização através dos depoimentos:

Vejo a importância do autoconhecimento quando lembro do que nosso presidente (da empresa) sempre diz: “Ninguém ensina a ninguém se não aprender primeiro” (Depoimento Representante Regional 2).

O Coordenador que não trabalhar seu “ eu interior”, visando melhorar seu caráter, seus princípios e seu comportamento, não conseguirá entender como orientar seus revendedores para qualquer mudança interna que se fizer necessária. Nós, representantes, estamos constantemente nos aprimorando, moldando nosso espírito para fazermos o mesmo com os coordenadores. Eles também precisam seguir este passo para serem melhores profissionais e melhores pessoas. Alguns conseguem e trilham este caminho como base para alcançar suas metas. Estes são os que conseguem os melhores resultados com as pessoas. Eles evoluem. No entanto, há coordenadores estacionados no tempo, que nunca mudaram. São os mesmo de há vinte anos atrás, quando a empresa iniciou, e tratam seus revendedores da mesma maneira (Depoimento Representante Regional 3).

Conhecer a si mesmo é um pré-requisito para conhecer e respeitar o outro. Ao aprender a lidar com suas próprias dificuldades e em como superá-las, o líder se sente preparado para relacionar-se sadiamente com as pessoas e desenvolver seus potenciais, pois já fez (e faz) o mesmo consigo. Esta é, segundo Senge (1990), a base da **disciplina maestria pessoal**.

Desta forma, o coordenador de setor conseguirá exercer melhor suas atividades, principalmente aquelas que interferem diretamente no potencial das pessoas, no que elas são e no que querem ser, como é o caso das atividades de recrutamento, visita aos revendedores e realização de clínicas de beleza. Nestas atividades, o autoconhecimento serve de termômetro para o coordenador, no diagnóstico das necessidades individual do

revendedor.

5.3.6 Ética e honestidade

Visto que, na organização, o líder representa um papel comportamental socialmente aceito e que as pessoas que com ele trabalham geram expectativas a seu respeito, é de suma importância que este líder possua preceitos confiáveis e íntegros.

Em um ambiente organizacional como o estudado na empresa PAX Cosméticos, onde os coordenadores de setor trabalham em locais diversos e afastados da sede empresarial, a ética e a honestidade adquirem uma importância crescente, conforme mostram os depoimentos a seguir:

Agir com ética e honestidade é uma obrigação de todo o ser humano. Neste tipo de trabalho estas características são ainda mais importantes, pois o trabalho é descentralizado e as normas colocadas pela empresa precisam ser seguidas fielmente, pois fazem parte das diretrizes da empresa e de onde ela quer chegar (Depoimento Representante Regional 2).

Para se ter um bom relacionamento interpessoal, que é a base para este trabalho, se o coordenador não for ético, as pessoas não o aceitarão como líder. Ser ético é ser verdadeiro, idôneo e, principalmente, ser verdadeiro consigo próprio. Se sou verdadeiro comigo mesmo, com certeza serei verdadeiro com a empresa e com quem eu me relaciono. Mas infelizmente, esta é uma questão cultural e muitas vezes começa lá em cima, na direção das empresas e até nos governos e políticos. Deveria ser uma característica inerente, mas não é (Depoimento Representante Regional 3).

Entendo que a ética e a honestidade são essenciais na limitação de nossos direitos e deveres. Sem o respeito às normas e aos ordenamentos sociais, qualquer atividade se torna um caos. Por isso que ser honesto e transparente, apesar de obrigação, conquista as pessoas pois ser confiável está ligado com ter um bom relacionamento interpessoal e em não estar prejudicando as pessoas em favor próprio (Depoimento Gerente Nacional).

A partir destes depoimentos, é possível perceber que, na prática, a ética traduz-se em seguir os preceitos estabelecidos pela empresa. Desta forma, as decisões e os conflitos devem ser regidos pela ética da responsabilidade perante à organização - principalmente em

uma estrutura comercial descentralizada – e perante aos liderados.

5.3.7 Facilidade para relacionamento interpessoal

Esta característica é explícita ao se tratar de liderança. Mas sua relevância se torna ainda maior quando o trabalho se estende a pessoas que não são formalmente subordinadas ao líder, como é o caso dos revendedores ao seu coordenador de setor.

Justamente por isso, o coordenador precisa observar a singularidade e a individualidade de cada um de seus revendedores, percebendo suas fraquezas e angústias, ao invés de ignorá-las. Mas apenas desenvolvendo cada dia mais a habilidade do relacionamento interpessoal ele conseguirá esta interação verdadeira:

Em nosso negócio, é essencial gostar de pessoas, saber respeitar os limites de cada um e também conhecer suas habilidades, para que possam ser aprimoradas e fortalecidas (Representante Regional 3).

Para ser um coordenador de setor a pessoa precisa saber relacionar com o outro e então poder estimular as pessoas ao trabalho. Esta facilidade para relacionamento começa a partir da nossa capacidade de criarmos situações as quais nos dão oportunidades para iniciarmos o diálogo e a amizade, ferramentas fundamentais para quem trabalha com venda direta” (Representante Regional 1).

A facilidade para relacionamento interpessoal no trabalho do coordenador passa inclusive pela habilidade de comunicar-se bem, visto que seu insumo principal são pessoas e, com isso, precisa, de alguma maneira, vencer as barreiras naturais do desconhecido. Este aspecto foi ilustrado no seguinte depoimento:

Na minha concepção, se o coordenador não tiver facilidade de comunicação, torna-se quase impossível o desenvolvimento de seu trabalho. Ele precisa ter um total despojamento, desenvoltura, simpatia, leveza e, de maneira sutil, criar um envolvimento que permita ser conhecido e então ofertar a oportunidade de negócios de nossa empresa ou ao menos conquistar novos clientes, ampliando cada vez mais o número de pessoas que venham conhecer nossos produtos (Depoimento Gerente Nacional).

Pode-se inferir que esta habilidade é inerente ao coordenador. Este precisa estar

atento todo o tempo e aproveitar de qualquer oportunidade – fila de banco, festa, clube, escola dos filhos – para divulgar seu trabalho, pois aonde ele for haverá pessoas:

O desconhecido para muitos é um monstro, para o coordenador deve ser uma oportunidade que ele aproveitará. Sorria para o espelho e ele lhe retribuirá. Sorria para um estranho e ele se sentirá à vontade para retribuir. Assim é que você começa a exercer a habilidade de relacionar-se bem com as pessoas. Isso é fundamental para o coordenador de setor (Depoimento Representante Regional 2).

A partir dos depoimentos citados, fica evidente que esta habilidade amplia o trabalho do coordenador, uma vez que:

- cria situações favoráveis ao conhecimento de novas pessoas;
- facilita a tomada de decisões que normalmente envolvem pessoas e suas expectativas;
- provê sabedoria ao lidar com conflitos e frustrações, inclusive do revendedor com a empresa e seus métodos, visto que o coordenador é o intermediário desta relação.

5.3.8 Visão de futuro

Para Filion (1999), a visão é “uma imagem, projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado.” Já na concepção de Senge (1999), visão se traduz pelos resultados que se pretende alcançar.

Apesar de muitos considerarem a visão um conceito abstrato, percebe-se a prática da visão ao direcionar as decisões diárias de um líder. No entanto, esta visão precisa ser compartilhada, uma vez que o líder é o agente que desperta nos indivíduos o interesse e os motivos para a ação e exploração de oportunidades.

Percebe-se a necessidade da visão para o coordenador de setor nos depoimentos a seguir retratados:

Infelizmente apenas uma minoria de nossos coordenadores sabem aonde querem chegar. Normalmente, sua visão de longo prazo é restrita. Talvez seja o reflexo de nossa cultura imediatista, onde não exercitamos a visão ampla de futuro e não planejamos à longo prazo. Talvez seja também – e até em decorrência disso – a falta de treinamentos e conscientização neste sentido aos nossos

coordenadores. A empresa precisaria estar constantemente compartilhando o 'aonde quer chegar', suas metas e objetivos globais, exercitando esta habilidade de enxergar o futuro, obtendo assim um maior comprometimento de seu pessoal (Depoimento Representante Regional 2).

As empresas brasileiras são muito imediatistas. Nossa empresa é assim e o coordenador de setor também. Se ele conseguisse ter um planejamento e metas futuras a serem conquistadas e, em contrapartida, lhe fossem dadas as ferramentas necessárias para caminhar neste sentido, colocando uma visão de futuro à sua frente, ele conseguiria assimilar e então chegar lá. O problema é que as empresas querem a resposta para ontem. E esse é um grande obstáculo `a visão de futuro (Depoimento Representante Regional 3).

Os líderes pesquisados demonstram claramente a necessidade da empresa de compartilhar sua visão de futuro e, em conjunto com seus parceiros, traçar os caminhos para atingir esta visão. Restringir essas informações compromete o envolvimento de seus coordenadores, seu grau de motivação e a perda de oportunidades.

Os coordenadores reclamam muito da alta exigência e cobrança de resultados, sem nunca terem sido chamados para uma reunião onde a meta da empresa para o próximo ano fosse colocada, com projeções e com o motivo pelo qual cada um precisaria atingir seu objetivo, apresentando então o que deveria ser feito para chegar naquele patamar, sensibilizando-os para a contribuição de cada um no atingimento dos resultados necessários (Depoimento Representante Regional 1).

5.3.9 Autoliderança: pró-atividade, automotivação e autosuperação

O trabalho do coordenador de setor é um trabalho de autoliderança e esta é a essência da liderança, uma vez que se baseia no autoconhecimento. Os líderes de um mundo mutável precisam compreender e ter a visão do que os motiva a liderar, o objetivo que os entusiasma e os valores que o investem de poder.

A liderança requer iniciativa e pró-atividade. O coordenador de setor precisa ter sempre em mente a necessidade de agir, de buscar seus objetivos, tendo claro que a maioria de seus revendedores somente estarão ativos se ele também estiver.

A medida que seu setor cresce em número de pessoas na venda direta, sua pró-

atividade precisa crescer proporcionalmente, pois serão mais pessoas a serem assistidas. Isso remete à auto-superação, uma vez que o líder, a todo momento, terá que descobrir melhores maneiras de realizar seu trabalho, com a mesma qualidade, apesar de estar com um número maior de pessoas em seu setor.

Reinventar-se é um longo e contínuo processo de aprendizado e a realidade mostra que a satisfação sempre leva à insatisfação. Por isso, o coordenador precisa desafiar-se constantemente a sair de sua zona de conforto. O risco e o desafio recarregam as baterias de todo líder.

Estas afirmações baseiam-se nos seguintes depoimentos:

A pró-atividade e a automotivação são fundamentais ao coordenador de setor pois sem estas características não se consegue lidar com os 'não' e as dificuldades inerentes a este trabalho. Penso que a cada nova mudança de estratégia da empresa, por exemplo, o coordenador deve buscar o que há de mais positivo e não esmorecer (Depoimento Representante Regional 2).

A coordenação na venda direta exige da pessoa disciplina e capacidade de vencer dificuldades todo o tempo! Conseguimos perceber que o maior inimigo das pessoas são elas mesmas por que 'somos possuídos pelas crenças que possuímos'. Daí a importância da automotivação e da autosuperação diariamente. E a pró-atividade é o que traz os resultados ao coordenador pois é com a ação na sua forma mais pura que podemos testar o que planejamos e exercitar nossos erros e acertos (Depoimento Representante Regional 3).

Sem a automotivação os coordenadores não conseguem contagiar seus revendedores (Depoimento Gerente Nacional).

5.3.10 Sentimento de Prioridade

Conforme já exposto anteriormente, o trabalho de coordenação de setor abrange um grande número de atividades que precisam continuamente ser analisadas em sua ordem de importância, de acordo com a situação atual do setor trabalhado e/ou as prioridades dadas pela empresa, no atingimento de seus objetivos estratégicos.

Saber dar prioridade à certas atividades é uma das coisas mais difíceis de desenvolver em um coordenador. A tendência de se concentrar nas atividades que mais se identifica é muito grande e

começa então a formar-se lacunas nas outras funções, tão importantes quanto (Depoimento Representante Regional 3).

Esta característica parece estar diretamente ligada à organização e controle; no entanto, definiu-se neste estudo tratá-la separadamente.

5.3.11 Capacidade de trabalhar em equipe

No contexto da PAX Cosméticos, esta habilidade encontra-se inserida em dois momentos distintos: o coordenador e sua equipe e o coordenador enquanto membro de uma equipe de coordenadores de sua regional.

De acordo com a cultura da organização estudada, acredita-se que a liderança de um coordenador de setor deve ter um estilo social, transferindo o foco da pessoa do líder para as relações do líder. Na verdade o coordenador deve utilizar as relações com os outros como instrumento para seus fins almejados.

O coordenador de sucesso deve buscar elaborar mapas sociais em sua mente. Todos a quem ele encontra devem tornar-se um ponto neste mapa. Esta é uma necessidade intrínseca da venda direta: cada pessoa, independente da raça, idade, sexo, escolaridade ou classe social, é um potencial revendedor (Depoimento Gerente Nacional).

Conheço coordenadores que intuitivamente sabem o que fazer para sua equipe produzir. Conseguem se sintonizar com cada revendedor, interpretar e influenciar no que for preciso (Depoimento Representante Regional 2).

Esta característica também é notada na relações com outros coordenadores:

Os coordenadores que se reúnem para juntos planejar uma reunião de ciclo ou um treinamento de novos revendedores, produzem muito mais e realizam coisas maravilhosas com a criatividade Este trabalho em equipe entre coordenadores é sentido talvez inconscientemente pelos revendedores, pois estes também começam a interagir melhor entre si. O trabalho de equipe é contagiante (Depoimento Representante Regional 1).

5.3.12 Convivência com pressões

Em um mundo repleto de constantes mudanças, as empresas sofrem variadas pressões do macroambiente que, conseqüentemente, transferem-se para o ambiente interno, mais precisamente para seus líderes.

Exatamente por isso, uma grande habilidade do coordenador de setor é conseguir transmutar estas pressões em estratégias, ao invés de deixar-se abater. É o que dizem os depoimentos dos líderes de líderes:

Sempre, a toda hora e circunstância, é fundamental saber trabalhar sob pressão. Eu diria que é vital fazê-lo, visto que até o nosso organismo se adapta a trabalhar sob pressão (Depoimento Representante Regional 1).

Já que é impossível evitar ou combater os fatores geradores de pressão, o coordenador precisa aprender a manter seu equilíbrio mental diante das situações que o pressionam (Depoimento Representante Regional 3).

5.3.13 Administração de metas e objetivos

Trabalhar com metas e objetivos faz parte do dia-a-dia de um coordenador de setor. Há mais de cinco anos, a empresa passou a elaborar metas de vendas e recrutamento em nível nacional, determinando a fatia destes objetivos a ser designada a cada regional, de acordo com seu histórico e desempenho. Os representantes regionais se incumbiam de redividir estas metas entre os setores. Recentemente, afunilou-se ainda mais este processo: a empresa envia diretamente aos coordenadores sua cota de responsabilidade de produção em cada ciclo de venda.

Desta forma, o coordenador necessita criar um sistema para administrar o cumprimento de suas metas e mobilizar sua equipe para isso. No entanto, este parece ser um grande problema na realidade da coordenação de área. Nota-se pelos depoimentos abaixo transcritos:

Infelizmente os coordenadores não administram seus objetivos de produção. Trabalham normalmente, como querem, sem canalizarem sua energia para um meta que os mova, apesar de conhecerem muito bem qual a meta de seu setor. Quando se aproxima o final do ciclo, quando a coisa aperta, então tentam correr atrás... mas aí é tarde demais (Depoimento Representante Regional 3).

É incrível a falta de profissionalismo dos coordenadores quando falamos em metas, números e objetivos. Não gostam de se sentirem pressionados e querem produzir o quanto acharem possível. A maior desculpa que dão é que lidam com pessoas que não são funcionários e que, do fator humano, é muito difícil esperar um resultado numérico constante (Depoimento Representante 2).

5.3.14 Energia vital latente e em alta

Para a realidade organizacional da empresa estudada, energia vital do coordenador diz respeito tanto à quantidade quanto à qualidade do tempo dedicado ao trabalho. Esta energia parece estar diretamente ligada à automotivação e à determinação do quanto a pessoa está disposta a investir em determinado momento.

Assim, a energia é um dos elementos fundamentais na formação das condições para o exercício da liderança.

Há muito tempo venho notando que a energia dos coordenadores alternam entre alta e baixa, de acordo com alguma situação que estejam vivendo. Felizmente, alguns conseguem manter uma certa constância em sua produção e nível de energia, pois não se deixam levar tanto por elementos externos ao trabalho. Mas a maioria tende a passar por períodos de baixa. E são eles mesmos que dizem ter perdido o pique e a energia anterior (Depoimento Representante Regional1).

O grande problema de um coordenador que perde sua energia é o fato de que é ele quem faz brilhar a luz de seus revendedores. Se estiver apagado, seu setor também se apaga (Depoimento Representante Regional 2).

5.4 Resultados dos Questionários

Após extrair-se as quatorze características e habilidades dos depoimentos de três representantes regionais e do gerente nacional de vendas, analisam-se agora os resultados das respostas ao questionário realizado com mais 13 representantes regionais e 59 coordenadores de setor de diferentes regiões do país.

Os resultados obtidos ajudam a confirmar as características e habilidades

preponderantes dos depoimentos realizados e agregam ao estudo, além de uma certa priorização destas, um paralelo importante entre a visão dos representantes regionais e a visão dos coordenadores de setor.

5.4.1 Principais dificuldades da Coordenação de Área

No questionário aplicado aos coordenadores de setor, uma das questões remetia-se às três maiores dificuldades que encontravam em seu trabalho.

Conforme apresentado pelos resultados, a maior dificuldade apresentada pelos coordenadores, após tabulação dos questionários, foi **manter os revendedores ativos** (26%) seguida pela dificuldade da **falta de marketing**, participando com 11% das citações.

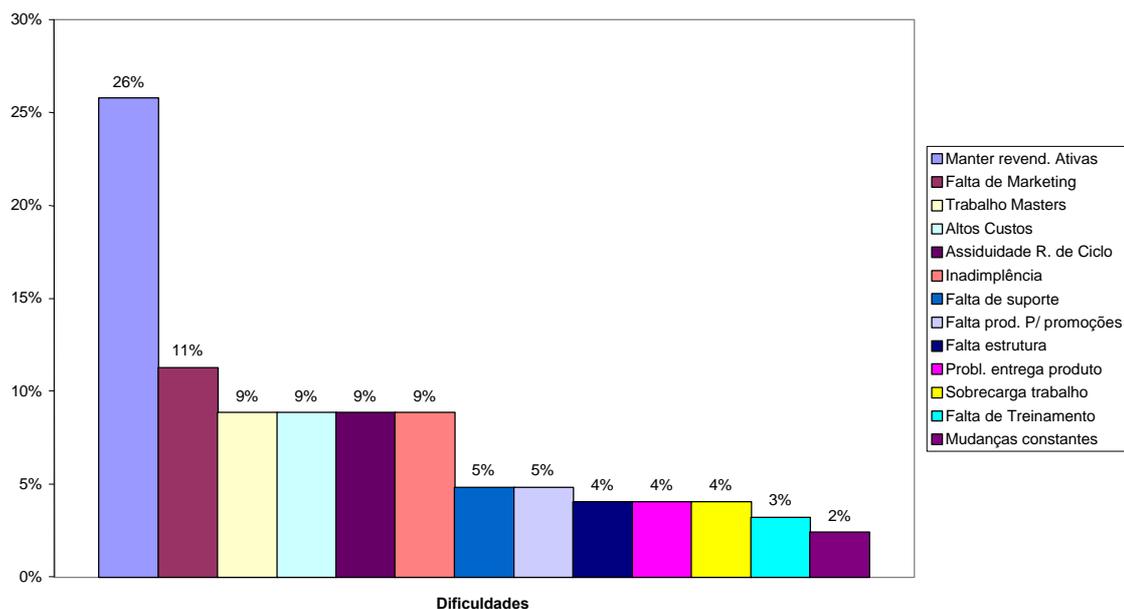


Figura 14 – Maiores dificuldade levantadas pelos coordenadores
fonte: dados da pesquisa questionário número 2

A dificuldade de **manter a atividade constante dos revendedores** parece ser inerente à atividade de vendas diretas. A falta de profissionalismo e capacitação das pessoas que geralmente buscam esta atividade, aliada ao fato de não haver compromissos formais e burocráticos que avalizem a cobrança de resultados, deixam estes revendedores informais à

mercê de fatores contingenciais. Em determinado momento mobilizam-se, às vezes em função da necessidade financeira daquele momento, outras da vontade de ter uma atividade complementar. Estes momentos se estendem proporcionalmente à orientação e motivação recebida da parte do coordenador de setor.

No entanto, estes fatores não estão constantemente presentes e, diferente de uma organização com empregados vinculados que recebem estímulos de variadas formas e são cobrados por isso, a atividade do revendedor baseia-se em sua autogestão e no compromisso apenas consigo mesmo.

A dificuldade em relação à **falta de marketing** refere-se ao fato da empresa não investir tanto na mídia quanto sua principal e maior concorrente. Esta é uma reclamação constante dos revendedores aos coordenadores e serve como justificativa para o não crescimento das vendas. Acreditam que se houvesse mais investimentos em marketing e propaganda, o produto seria mais conhecido e a venda seria realizada automaticamente. Neste caso, os revendedores seriam realmente os representantes da empresa em determinada região, coletando pedidos do consumidor final, sem a necessidade de argumentação e conquista constantes, visto que as pessoas, pela força da marca, já estariam convencidas da qualidade e do diferencial do produto.

Em terceiro lugar, com 9% das citações dos coordenadores, ficaram niveladas quatro diferentes dificuldades: trabalho com revendedores *masters*, altos custos de manutenção, falta de assiduidade nas reuniões de ciclo e inadimplência.

Existem no sistema de vendas da empresa alguns revendedores que desenvolvem o chamado **trabalho de master**. São pessoas que convidaram outras a revenderem também os produtos e com isso formam uma equipe de venda com no mínimo 11 pessoas e recebem 5% do total de vendas desta equipe por ciclo. No entanto, estas *masters* deveriam atuar como um coordenador de setor para sua equipe: treiná-la, acompanhar seu trabalho, promover clínicas de beleza, etc. Esta é uma grande questão que os coordenadores enfrentam: a falta de comprometimento do revendedor *master* com sua equipe no decorrer do tempo. Geralmente, o revendedor que se torna *master* o faz apenas com o intuito de aumentar seu ganho. Mas com o tempo, percebe que vender garante uma maior renda com menor trabalho. Aliado à falta de habilidade administrativa, rapidamente “abandona” sua equipe. Com isso, o coordenador continua sobrecarregado e não amplia seu setor, uma vez

que não consegue delegar suas atividades aos revendedores *masters*.

Também, em terceiro lugar, entre as maiores dificuldades enfrentadas pelo coordenador está os **altos custos** de seu trabalho. O coordenador tem gastos próprios com telefone, deslocamento e correio que não são cobertos pela empresa. Sua margem de lucro gira em torno de 10% do faturamento de seu setor e 9% dos coordenadores que responderam ao questionário citaram esta dificuldade entre as três maiores.

Em relação à **falta de assiduidade dos revendedores à reunião de ciclo**, volta-se novamente ao já citado problema inerente ao sistema de vendas diretas: a falta de vínculo empregatício e a maneira de encarar o trabalho de vendas como um “bico” a mais ou uma distração para a dona-de-casa. Diante deste não-profissionalismo, as pessoas não fazem sacrifícios e nem sentem a necessidade de estarem presentes à reunião de ciclo, tão importante para a manutenção da atividade do revendedor, uma vez que é o canal de motivação, reconhecimento e repasse de novas informações.

Por último, mas ainda em terceiro lugar, foi citada a **inadimplência** como um fator dificultador para o coordenador, uma vez que se trata de um retrabalho seguido de um possível prejuízo: ele precisa estar contatando os revendedores que a empresa lhe envia os nomes como inadimplentes e corre o risco que, caso ele não pague, terá que arcar com uma parte do prejuízo, junto com a empresa. Por se tratar de uma força econômica que atinge também outros segmentos, não há muito o que ser feito pelo coordenador, justificando estar entre um dos maiores dificultadores de seu trabalho.

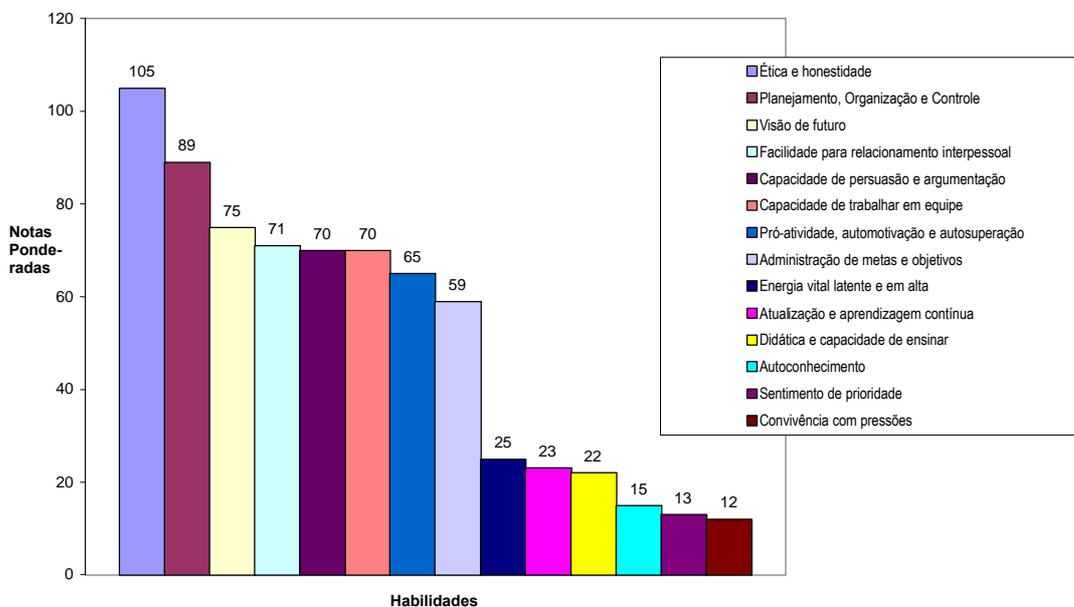
5.4.2 Comparação de visões: coordenadores X representante

Nos questionários aplicados, tanto aos coordenadores de setor quanto aos representantes regionais, havia uma questão pertinente à priorização das habilidades e características relevantes, citadas nos depoimentos. Foi solicitado que colocassem estas características em uma ordem de prioridade, visando a uma comparação posterior entre a visão dos coordenadores e a visão dos representantes.

Após a tabulação, foram elaborados dois gráficos para efeitos de comparação. Interessante notar a similaridade de opiniões no primeiro nível de priorização. Apesar da ordem estar inversa, as habilidades foram as mesmas a ocuparem as duas primeiras

posições.

Para os representantes regionais, a **ética e honestidade** ocuparam o primeiro lugar,



com uma nota ponderada de 105 pontos, enquanto que, em segundo lugar, colocou-se o **planejamento organização e controle**, com 89 pontos. É importante salientar, confirmado pelos depoimentos nas entrevistas, que a preocupação dos representantes quanto à ética e honestidade dos coordenadores está concentrado no fato de que o trabalho é descentralizado e as distâncias territoriais grandes para um controle regional.

Figura 15 - Resultado da ponderação das habilidades (representantes)
FONTE: TABULAÇÃO DOS DADOS ORIGINADOS DO
QUESTIONÁRIO 2

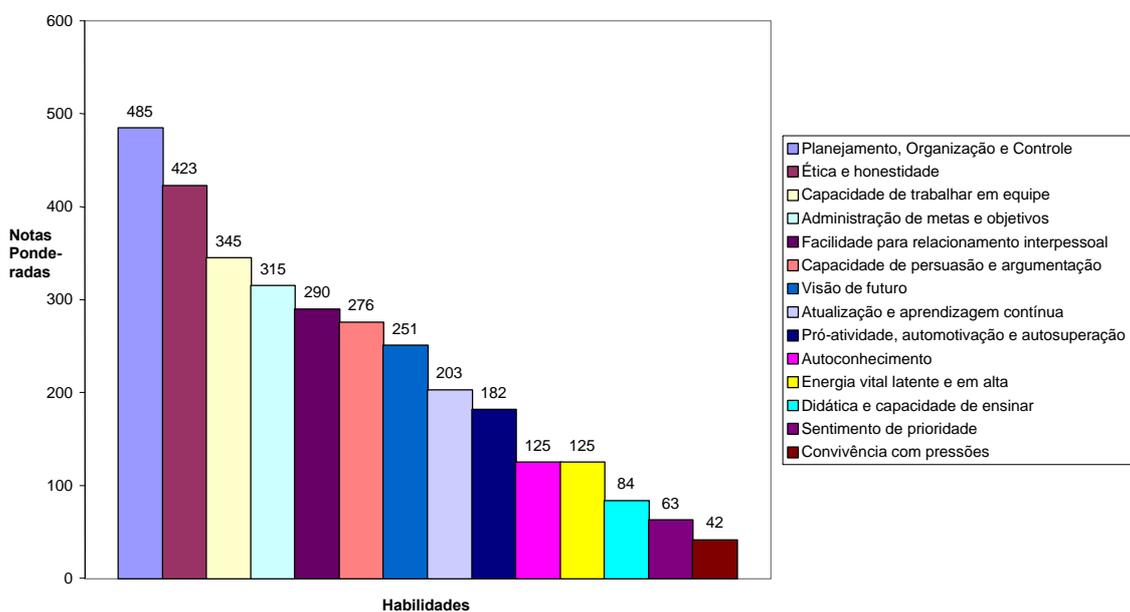


Figura 16 - Resultado da ponderação das habilidades (coordenadores)
 fonte: tabulação dos dados originados do questionário 2

No entanto, na visão dos próprios coordenadores, o planejamento organização e controle supera a ética e honestidade em uma pontuação de 485 pontos a 423 pontos respectivamente. Isto parece salientar o quanto os coordenadores sentem a necessidade de planejarem e organizarem seu trabalho, sem a qual se sentem improdutivos e desmotivados.

Em terceiro lugar, os representantes julgam necessário o desenvolvimento da **visão de futuro**, habilidade que denotará comprometimento e entendimento dos propósitos da empresa. Esta habilidade, na visão dos coordenadores, está em sétimo lugar. No entanto, traçando um paralelo próximo, os coordenadores colocam em quarto lugar a administração de metas e objetivos. A preocupação com o que pode ser feito no presente é mais acentuada do que a preocupação com o longo prazo, mas não deixam de ser habilidades interrelacionadas, variando o foco do macro para o microgerenciamento.

Prosseguindo a comparação, mais uma vez se aproximam as duas visões. Na ponderação dos representantes, aparece a **facilidade para relacionamento interpessoal** com prioridade quatro, enquanto que para os coordenadores estabelece-se em quarto lugar. Esta proximidade confirma mais uma vez os depoimentos dos entrevistados a respeito desta

ser uma habilidade essencial a este tipo de trabalho, uma vez que “neste negócio é essencial gostar de pessoas” (citação Depoimento Representante Regional 3).

Em ambos os casos, a facilidade para relacionamento interpessoal é seguida pela **capacidade de persuasão e argumentação**, demonstrando mais uma vez a coerência de pensamentos. Este resultado é confirmado na prática, visto que um líder de revendedores precisa ter esta habilidade, não somente para convencer as pessoas a continuarem sua atividade de vendas, como para ensinar a partir de seu próprio exemplo.

Em resumo, os seis primeiros lugares na priorização das características e habilidades obtiveram uma similaridade e o perfil principal estabelecido de um coordenador de setor se compõe de:

- **Ética e Honestidade** – em um ambiente organizacional como o estudado na empresa PAX Cosméticos, onde os coordenadores de setor trabalham em locais diversos e afastados da sede empresarial, a ética e a honestidade adquirem uma importância crescente.
- **Planejamento, Organização e Controle** – pelo alto número de atividades que o coordenador realiza e que absorvem muito tempo, é necessário ter ou desenvolver a habilidade de planejar suas atividades, utilizar eficazmente sua agenda, organizar suas tarefas, seus cadastros e informações e controlar os resultados do que conseguiu realizar, modificando seu planejamento quando necessário.
- **Visão de futuro** – esta habilidade precisa ser desenvolvida com a contribuição da empresa, que deve compartilhar sua visão de futuro e, em conjunto com seus parceiros, traçar os caminhos para atingir esta visão. Restringir essas informações compromete o envolvimento de seus coordenadores, seu grau de motivação e a perda de oportunidades.
- **Administração de Metas e Objetivos** – o coordenador necessita criar um sistema para administrar o cumprimento de suas metas e mobilizar sua equipe para isso.
- **Facilidade para relacionamento interpessoal** – cria situações favoráveis ao conhecimento de novas pessoas, facilita a tomada de decisões que normalmente envolvem pessoas e suas expectativas, provê sabedoria ao lidar

com conflitos e frustrações, inclusive do revendedor com a empresa e seus métodos, visto que o coordenador é o intermediário desta relação.

- **Capacidade de persuasão e argumentação** – são habilidades fundamentais para um líder que precisa convencer pessoas que não têm vínculo empregatício, como é o caso dos revendedores de venda direta de cosméticos, de que precisam produzir, deixando claro o porquê e o como fazê-lo.

Como resultado, percebeu-se que a visão das pessoas de ambos os cargos – coordenadores de setor e representantes regionais - está bem aproximada. No que se refere às outras habilidades, não foram notadas relevâncias a comentar.

Diante do que foi discutido até aqui, espera-se ter mapeado as características que o coordenador de setor, como líder de revendedores, deve cultivar para exercer suas atribuições e, com isso, oferecer à sua equipe a possibilidade de também desenvolver essas características.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

*“Se você for um bom líder,
Que fala pouco,
Eles lhe dirão,
Quando seu trabalho estiver feito
E seu objetivo realizado:
‘Nós o fizemos por nós mesmos’.”*

Lao Tse

A jornada para entender a liderança não tem fim. Persiste-se nessa busca porque ela vai ao âmago da condição humana: sua natureza dual, como seres simbólicos e físicos. Como ser simbólico, o homem age em uma lógica de ações apropriadas que o capacita a expressar sua amadurecida identidade.

Os líderes deste milênio precisam preencher todas as funções de liderança de maneira altamente distinta, que direcionam as tensões geradas pela diversidade e interdependência. Sem tirar os olhos da diversidade, eles integram e incentivam múltiplas visões. Aceitam a ambigüidade, rejeitam a ortodoxia e reúnem coalizões mutantes, para que os seguidores possam substituir sua passividade por um papel mais ativo e até emergirem como líderes. Com uma intuição para a interdependência, eles reconhecem conexões sutis entre as pessoas, eventos, instituições e ideologias; movem-se além do individualismo para uma política de traços comuns e encaram os sérios problemas sociais.

Embora estes líderes tenham motivos para serem elogiados, de vez em quando eles também, inevitavelmente, cometem falhas. Quando os dilemas atuais os bloqueiam, rejeitando esses novos líderes ou exigindo que voltem às condutas dos líderes tradicionais, eles não produzem soluções úteis. Um mundo altamente diverso e interdependente pode ser frustrante, mas a regressão é uma incoerência.

Esta pesquisa teve como proposta levantar as características de liderança necessárias aos profissionais que ocupam a função de coordenadores de área na PAX Cosméticos, visto

que a empresa não possui um perfil ideal definido, o que ocasiona uma grande rotatividade nesta função, bem como pouca referência formal aos representantes regionais que são os responsáveis pela contratação destes profissionais, e o fazem baseados em intuição e experiência pessoal, sem base de estudos científicos.

Assim sendo, com base no objetivo geral e nos objetivos específicos, à luz dos fundamentos teóricos e com base nos resultados da pesquisa, foram realizadas várias verificações.

Primeiramente, levantou-se os fundamentos das teorias administrativas para então discutir a organização burocrática sob a perspectiva dos sistemas e o papel da coordenação neste âmbito. A seguir, os fundamentos teóricos dos estudiosos da área concernente aos conceitos de liderança e as características envolvidas.

Na continuidade, através das entrevistas realizadas com o Gerente Nacional de Vendas e três Representantes Regionais, percebeu-se as características e habilidades empíricas de liderança necessárias aos coordenadores de setor, com seus respectivos aspectos e exemplos práticos. Neste momento, foram levantadas quatorze características preponderantes, sem preocupações com uma ordem de prioridade:

15. Planejamento, organização e controle
16. Capacidade de persuasão e argumentação
17. Didática e capacidade de ensinar
18. Atualização e aprendizagem contínua
19. Autoconhecimento
20. Ética e Honestidade
21. Facilidade para relacionamento interpessoal
22. Visão de futuro
23. Autoliderança: Pró-atividade, automotivação e autosuperação
24. Sentimento de prioridade
25. Capacidade de trabalhar em equipe
26. Convivência com pressões
27. Administração de metas e objetivos
28. Energia vital latente e em alta

A seguir, com estas características e habilidades identificadas, realizou-se a aplicação de questionários em uma amostra considerável de representantes e coordenadores, visando identificar correlações e prioridade destas características.

No que diz respeito às recomendações para trabalhos futuros, percebe-se a necessidade de se realizarem pesquisas complementares à dissertação para se obter mais informações a respeito das características e habilidades do coordenador de setor e, então, efetuar uma proposta de capacitação e treinamento que busque o desenvolvimento destas principais características nos líderes comerciais da empresa.

Como sugestão, poderia ser feito um estudo sobre como cada característica identificada como fundamental ao coordenador de área é desenvolvida na organização, através de quais programas ou, caso não seja foco de nenhuma ação organizacional, como poderia então ser desenvolvida.

Outra sugestão seria realizar um estudo neste mesmo tema e objetivos, mas em outras empresas do mesmo setor, para perceber se as características necessárias ao profissional que desenvolve a mesma função em outras empresas do ramo são as mesmas ou similares, traçando então um paralelo interessante na tentativa de trazer maiores definições ao ramo de cosméticos, atualmente tão promissor. Este estudo serviria como material para estruturação de treinamentos e capacitação gerencial para o setor de cosméticos, tanto para os profissionais de recursos humanos destas empresas como para consultores externos.

Em nível organizacional, recomenda-se:

- a criação de um programa de seleção de coordenadores baseado nas características percebidas neste estudo, utilizando dinâmicas e atividades individuais na intenção de diagnosticar tais habilidades nos candidatos;
- a capacitação dos coordenadores de área em atividade para que desenvolvam estas características identificadas no seu dia-a-dia, complementando com um acompanhamento da aplicação desta capacitação através dos representantes regionais;
- treinamentos dos representantes regionais, para perceberem e estimularem estas habilidades nos novos coordenadores de setor, estando então preparados para realizar um *follow-up* eficaz.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro : Renes, 1968.
- _____. **Management and organizational development**. McGraw-Hill, 1971.
- _____. **O comportamento do executivo chefe**: chave para o Desenvolvimento Organizacional. São Paulo : Nova Cultural, 1987. v. 28. p. 7-28. (Coleção Harvard de Administração).
- BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo : Atlas, 1971.
- _____. **Organization and management**. Cambridge : Harvard University Press, 1962.
- BAVELAS, Alex. Liderança: o homem e a função. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 123-131.
- BECKHARD, R. **Desenvolvimento organizacional**: estratégias e modelos. São Paulo : Edgard Bücher, 1972.
- BENNIS, Warren. Tornando-se um líder de líderes. In: GIBSON, Rowan (Org.). **Repensando o futuro**: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo. São Paulo : Makron Books, 1998. p. 118-129.
- _____. **A formação do líder**. São Paulo : Atlas, 1996.
- _____. **Desenvolvimento organizacional**: natureza, origens e perspectivas. São Paulo : Edgard Blücher, 1972.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.
- BERSOU, Maria Lúcia T., BERSOU, Luiz. Considerações sobre a evolução competitiva de empresas do ponto de vista da formação de equipes. **RAE Light**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 6-10, out./dez. 1997.
- BIGNOTTO, Newton. As fronteiras da ética: Maquiavel. In: NOVAES, Adauto (Org.). **Ética**. São Paulo : Companhia das Letras, 1992. p. 113-125.
- BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. **O novo grid gerencial**. 3. ed. São Paulo : Pioneira, 1986.
- BLAU, Peter M., SCOTT, Richard W. **Organizações formais**. São Paulo : Atlas, 1970.
- BOBBIO, Norberto (Org.). **Dicionário de política**. 2. ed. Brasília : Universidade de Brasília, 1986.
- BOOG, Gustavo G., BOOG, Magdalena Turák. **O poder dos florais no trabalho**. São Paulo : Makron Books, 1995.
- BRIDGES, William. **Mudanças nas relações de trabalho**: como ser bem-sucedido em um mundo sem empregos. São Paulo : Makron Books, 1995.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5. ed. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1991.
- BUARQUE, Cristovam. **A revolução nas prioridades**: da modernidade técnica à modernidade ética. São Paulo : Paz e Terra, 1994.

- BURNS, Tom, STALKER, G. M. **The management of innovation**. London : Tavistock, 1978.
- CABANA, Steve, PARRY, Charles. Liderança para tempos turbulentos. **HSM - Management**, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 54-58, nov./dez. 1997.
- CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1978.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo : Cultrix, 1998.
- CATTELL, R. B. New concepts for measuring leadership in terms of group syntality. **Human Relations**, n. 4, p. 161-184, 1951.
- CHANLAT, Jean-Fançois (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo : Atlas, 1992. v. 1.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo : Makron Books, 1993.
- CLEMENT, Ronald W. Culture, leadership, and power: the keys to organizational change. **Business Horizons**, v. 37, n. 1, p. 33-38, jan./fev. 1994.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- _____. Três funções do líder no novo paradigma. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 4. ed. São Paulo : Futura, 1996. p. 159-168.
- COWLEY, W. H. Three distinctions in the study of leaders. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, n. 23, p. 144-157, 1928.
- CREMA, Roberto. Abordagem holística: integração do método analítico e sintético. In: CREMA, Roberto, BRANDÃO, Dênis M. S. **O novo paradigma holístico**: ciência, filosofia, arte e mística. 2. ed. São Paulo : Summus, 1991. p. 83-99.
- DANTAS, José da Costa. Alienação e participação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 35-55, abr./jun. 1988.
- DE PREE, Max. **Leadership is an art**. University of Michigan, 1988.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. ampl. São Paulo : Cortez, 1992.
- DRUCKER, Peter F. **Tecnologia, gerência e sociedade**: as transformações da empresa na sociedade tecnológica. Petrópolis, RJ : Vozes, 1971.
- _____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo : Pioneira, 1996.
- _____. Trabalhar sem partitura. **HSM - Management**, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 26-34, set./out. 1997. Entrevista.
- DUBIN, R. **Relations in administration**: the sociology of organization, with readings and cases. Prentice-Hall, 1951.
- EBOLI, Marisa Pereira. Modernidade na gestão dos bancos. **RAE Light**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 40-51, jul./set. 1997.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo : Atlas, 1977
- _____. **Organizações modernas**. 6. ed. São Paulo : Pioneira, 1980.
- _____. Dual leadership in complex organization. **American Sociological Review**, v. 30, n. 5, p. 688-698, oct. 1965.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo : Atlas, 1977.
- FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**: transformações pessoais e sociais nos anos 80. 11. ed. Rio de Janeiro : Record, 1997.

- FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo : Pioneira, 1997.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. rev. aum. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1999.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, v. 34, p. 48, abr./jun. 1999.
- FIEDLER, Fred E., CHEMERS, Martin M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo : Pioneira, 1981.
- FOLLETT, Mary Parker. A base da autoridade. In: GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary Parker Follett**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997. p. 149-172.
- _____. Os elementos da liderança. In: GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary Parker Follett**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997. p. 173-193.
- FORD, Henry. O rei do automóvel revolucionou a indústria e mudou o estilo de vida da América e do mundo. **Dinheiro**, São Paulo, n. 29, 1998. (Coleção Biografias de Grandes Empresários)
- FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido**: um psicólogo no campo de concentração. São Leopoldo, RS : Sinodal, 1991.
- _____. **Sede de sentido**. 2. ed. São Paulo : Quadrante, 1998.
- FREIRE, Paulo, BETTO, Frei. **Essa escola chamada vida**: depoimentos ao repórter Ricardo Kotscho. 2. ed. São Paulo : Ática, 1985.
- GARDNER, John W. **Liderança**: sucesso e influência a caminho da modernidade. Rio de Janeiro : Record, 1990.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo : Atlas, 1994.
- GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p. 13, jul./aug., 1991.
- GEORGE JR., Claude S. **Historia del pensamiento administrativo**. México : Prentice-Hall Hispanoamericana, 1974.
- GEUS, Arie de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 62 e 63, jul./ago. 1995 a.
- _____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995 b.
- GOULDNER, Alvin (Ed.). **Studies in leadership**. New York : Harper and Row, 1950.
- _____. Conflitos na teoria de Weber. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4. ed. de Janeiro : Zahar, 1978. p. 59-67.
- GRAHAM, Pauline (Org.). **Mary Parker Follett**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997.
- HAGUETTE, Tereza Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 3. ed. Petrópolis : Vozes, 1992.
- HALL, Richard. The concept of bureaucracy, an empirical assessment. **American Journal of Sociology**, p. 33, jul. 1963.
- _____. **Organizações, estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1984.

- HANDY, Charles. Encontrando sentido na incerteza. In: GIBSON, Rowan (Org.). **Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo.** São Paulo : Makron Books, 1998. p. 2-17.
- _____. Em busca de um sentido. In: HESSELBEIN, Frances, COHEN, Paul M. **De líder para líder.** São Paulo : Futura, 1999. p. 129-139.
- HARMAN, Wilis, HORMANN, John. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação.** São Paulo : Cultrix, 1990.
- HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** 4. ed. São Paulo : Futura, 1996.
- HESSELBEIN, Frances, COHEN, Paul M. **De líder para líder.** São Paulo : Futura, 1999.
- HEMPHILL, J. K. A proposed theory of leadership in small groups. **Second Preliminary Report - Personnel Research Board,** Universidade Estadual de Ohio, 1954.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional.** São Paulo : EPU, 1986.
- HIRATA, Helena. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: **Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo de trabalho.** São Paulo : PUC, 1997. p. 23-42.
- HOMANS, G. C. **The human group.** Harcourt Brace Jovanovich, 1950.
- JENNINGS, Eugene Emerson. A anatomia da liderança. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa: uma antologia.** 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 133-155.
- JOHNSON, Mike. **Administração no próximo milênio.** São Paulo : Pioneira, 1997.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações.** São Paulo : Atlas, 1970.
- KETS DE VRIES, Manfred, MILLER, Danny. Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-16, jul./set. 1990.
- KELLY, Marjorie. O presidente-poeta: uma conversa íntima com Jim Autry. In: RAY, Michael, RINZLER, Alan (Orgs.) **O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional.** São Paulo : Cultrix, 1993.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo : EPU/USP, 1980
- KNICKERBOCKER, Irving. Liderança: um conceito e algumas implicações. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa: uma antologia.** 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975.
- KNOWLES, M. S. **The modern practice of adult education.** Englewood Cliffs (EUA) : Prentice Hall, 1980.
- KOTTER, John P. Os líderes necessários. **HSM - Management,** São Paulo, v. 1, n. 4, p. 6-12, set./out. 1997. Entrevista.
- _____. Culturas e coalizões. In: GIBSON, Rowan (Org.). **Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo.** São Paulo : Makron Books, 1998. p. 130-141.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese.** 2. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

- LAPIEERE, L. Imaginário, administração e liderança; in Bergamini C. & Coda R. "Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo : Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1990.
- LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações:** diferenciação e integração administrativas. Petrópolis : Vozes, 1973.
- LEAVITT, Harold J. Applied organization change in industry: structural, technical and human approaches. In: COOPER, W. W., LEAVITT, H. J., SHELLY, M. W. (Org.). **New perspectives in organization research.** New York : Wiley, 1964.
- LEIDER, Richard. A suprema tarefa da liderança. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O líder do futuro:** visões, estratégias e práticas para uma nova era. 4. ed. São Paulo : Futura, 1996. p. 193-202.
- LEITE, Paulo Moreira, DE MARI, Juliana. Andando para cima. **Veja**, São Paulo, ano 32, n. 24, p. 68-71, 16 jun. 1999.
- LIKERT, Rensis, LIKERT, Jane Gibson. **Administração de conflitos:** novas abordagens. São Paulo : McGraw-Hill, 1980.
- LODI, João Bosco. **História da administração.** 8. ed. São Paulo : Pioneira, 1984.
- LUDWIG, Waldez. **Capital humano - sociedade do conhecimento:** as novas atividades e valores da área de RH nas organizações. Florianópolis, 02 out. 1998. Palestra.
- MAYO, E. **The human problems of industrial civilization.** Boston: New York: Mcmillan Company, 1968.
- MANZ, C., SIMS, H. **Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations.** USA : Academy of management Review, 11. 1989.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe.** 4. ed. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1976.
- MARCH, James, SIMON, Herbert. **Teoria das organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1979.
- MARGULIES, Newton, RAIÁ, Anthony. **Organization development.** New York : McGraw-Hill, 1972.
- MARTINS, Paulo Emílio Matos. O executivo como administrador de talentos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 63-69, jan./mar. 1995.
- MASLOW, Abraham H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa:** uma antologia. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 340-355.
- McGREGOR, Douglas. Condições de liderança eficaz na organização industrial. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa:** uma antologia. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 157-171.
- MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia.** 4. ed. de Janeiro : Zahar, 1978. p. 107-124.
- MEYER, Michael. **O complexo de Alexandre.** Rio de Janeiro : Record, 1992.
- MIGLIACCIO FILHO, Rubens. Reflexões sobre o homem e o trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 18-32, mar./abr. 1994.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 6. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1996.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza, SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 244, jul./set. 1993.

- MITROFF, Ian I., MASON, Richard L., PEARSON, Christiane M. **Framebreak: the radical redesign of american business**. San Francisco : Jossey-Bass, 1994.
- MOGGI, Jair, BURKHARD, Daniel. A essência da transformação. **RAE Light**, São Paulo, v. 3, n. 4, p. 8-18, 1996.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 16. ed. São Paulo : Pioneira, 1996.
- OLIVEIRA, G. **Desenvolvimento organizacional: teoria e diagnóstico**. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- OUTHWAITE, William, BOTTOMORE, Tom (Orgs.). **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro : Zahar, 1996.
- PETERS, Thomas J. **Liderança: fatos negativos e positivos**. São Paulo : Nova Cultural, 1986. v. 13. p. 5-24 (Coleção Harvard de Administração).
- PINCHOT, Gifford III. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo : Harbra, 1989.
- PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- PLÁCIDO e SILVA. **Vocabulário jurídico**. 12. ed. Rio de Janeiro : Forense, 1996. v. 2.
- POLLARD, C. WILLIAM. O líder servidor. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 4. ed. São Paulo : Futura, 1996. p. 241-247.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral de administração**. Rio de Janeiro : FGV, 1983.
- _____. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun. 1984.
- _____. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1989.
- ROGERS, Carl. **Liberdade para aprender**. 4. ed. Belo Horizonte : Interlivros, 1978.
- RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 1983.
- SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall, 1982.
- SCHON, Donald A. **Beyond the stable state**. New York : The Norton Library, 1971.
- SCHWARZ, Roger M. **The skilled facilitator: practical wisdom for developing effective groups**. San Francisco : Jossey-Bass, 1994.
- SELZNICK, Philip. **TVA and the grass roots**. Berkeley : University of California Press, 1949.
- _____. **Leadership in administration**. New York : Harper and Row, 1957.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo : Best Seller, 1990.
- _____. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo : Best Seller, 1998.
- _____. A prática da inovação. In: HESSELBEIN, Frances, COHEN, Paul M. **De líder para líder**. São Paulo : Futura, 1999. p. 67-77.

- SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.
- SERVA, Maurício, JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 64-79, maio/jun. 1995.
- SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 1990.
- _____. Liderança como perpetuação da imaturidade. **Revista de Negócios**, Blumenau (SC), v. 2, n. 3, p. 13-23, 1997.
- SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. 4. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1974.
- _____. (Org.). **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1986.
- STOGDILL, R. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. **Journal of Psychology**, n. 25, p. 35-71, 1948.
- _____. **Handbook of leadership: a survey of theory and research**. New York : The Free Press, 1974.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro : LTC, 1999.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W. H. Como escolher um padrão de liderança. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 173-191.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 1979.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Maquiavel funcionário: produtividade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 40-45, jan./fev. 1993.
- THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvia Constant, BRANCO, Paulo Durval. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, 1995, Rio de Janeiro. Anais do 19. ENANPAD. v. 1, p. 49-75.
- VON BERTALANFFY, Ludwig. **General systems theory: foundations, development, applications**. New York : Braziller, 1968.
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. **Uma análise das teorias de organização**. 4. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1977.
- WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1978. p. 15-28.
- WHEATLEY, Margareth J. **Liderança e a nova ciência: aprendendo organização com um universo ordenado**. São Paulo : Cultrix, 1996.

WILSON, Jeanne M., GEORGE, Jill, WELLINS, Richard S., BYHAM, William C. **A liderança zapp!** Estratégias para liderar organizações através de equipes energizadas. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

WREN, Daniel A. **The evolution of management thought.** New York : John Wiley, 1979.

XAVIER, Lívio. **Maquiavel.** 4. ed. São Paulo : Nova Cultural, 1987. (Coleção Os pensadores).