

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA - CEGE**

**FREDERICO PIMENTEL GUIMARÃES**

**TÍTULO: O DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE  
LÍDERES E LIDERADOS: A busca da responsabilidade de cada um em relação ao todo**

Belo Horizonte

2010

FREDERICO PIMENTEL GUIMARÃES

TÍTULO: O DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE  
LIDERES E LIDERADOS: A busca da responsabilidade de cada um em relação ao todo

Monografia de pós-graduação apresentada ao curso de Especialização em Gestão Estratégica do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Victor Natanael Schwetter  
Silveira

Nota do orientador: \_\_\_\_\_

Assinatura do orientador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Belo Horizonte

2010



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) Frederico Pimentel Guimarães, REGISTRO N° 2009748764. No dia 02/03/2011, às 16:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "O DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE LÍDERES E LIDERADOS: A BUSCA DA RESPONSABILIDADE DE CADA UM EM RELAÇÃO AO TODO", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 02/03/2011.

Prof. Victor N. Schwetter Silveira  
(Orientador)

Prof. Devanir Vieira Dias

“A maior habilidade de um líder é desenvolver qualidades extraordinárias em pessoas comuns”.

Abraham Lincoln

## RESUMO

O papel da liderança é criar condições favoráveis para que ocorra um entendimento mútuo entre os diferentes níveis hierárquicos da organização. Desta forma, o objetivo deste trabalho foi identificar as relações interpessoais entre pessoas que lideram e seus subordinados. E em função destes objetivos, identificou-se como um trabalho mais adequado, e que também cumpre o tempo previsto para a conclusão deste, a análise teórica, desenvolvida com base em estudos sobre trabalhos publicados acerca do assunto em questão, livros, história dos maiores gestores e nomes de referências neste contexto, artigos científicos e periódicos. Assim, procurou-se observar os perfis gerenciais existentes, e identificar e analisar, mediante um estudo teórico sobre liderança, os principais pontos abordados pelos maiores autores, conceituar a liderança, analisar e discorrer sobre as principais teorias sobre liderança e relacionar as diversas abordagens teóricas sobre o tema. Com fim de enfatizar a relevância do relacionamento, nas relações interpessoais entre líderes e liderados, buscando identificar na neste estudo os principais conceitos e teorias sobre liderança e suas correlações. Com esses resultados, demonstrar que um alto grau de comprometimento da alta administração e o relacionamento entre os subordinados de uma organização podem levar a empresa a se destacar perante seus concorrentes. Justifica-se, assim, a necessidade de um maior estudo, por parte das organizações, sobre as atitudes de seus subordinados, a fim de alcançarem melhores resultados.

Palavras-Chave: diferencial competitivo, liderança, relações interpessoais, estilo gerencial e organizações.

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – A evolução do Pensamento Administrativo (a).....                                 | 12 |
| Quadro 2 – A evolução do Pensamento Administrativo (b).....                                 | 13 |
| Quadro 3 – Os três estilos de liderança.....  | 19 |
| Quadro 4 – Quadro demonstrativo das semelhanças entre os estudos realizados.....            | 20 |
| Quadro 5 – Os estilos principais do grid gerencial.....                                     | 22 |
| Quadro 6 – Estilos de liderança apropriados aos níveis de maturidade dos subordinados ..... | 23 |
| Quadro 7 – Os quatro estilos de comportamento da teoria do caminho-objetivo.....            | 28 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – O desdobramento da estratégia organizacional.....                | 14 |
| Figura 2 – Teorias sobre liderança.....                                     | 17 |
| Figura 3 – A grade gerencial.....   | 22 |
| Figura 4 – O Modelo situacional de Liderança.....                           | 24 |
| Figura 5 – Os Quadrantes de Liderança da Universidade Estadual de Ohio..... | 27 |
| Figura 6 – O Modelo Transacional da Liderança.....                          | 29 |
| Figura 7 – O modelo transacional plenamente articulado de liderança.....    | 30 |
| Figura 8 – Componentes do comportamento gerencial.....                      | 38 |

## SUMÁRIO

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 1. INTRODUÇÃO.....             | 01 |
| 1.1 Apresentação.....          | 01 |
| 1.2 Objetivo Geral.....        | 03 |
| 1.3 Objetivo Específico.....   | 03 |
| 1.4 Justificativa.....         | 03 |
| 1.5 Metodologia.....           | 04 |
| 1.6 Estrutura do Trabalho..... | 04 |

|   |    |
|---|----|
| 2. A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS.....                            | 05 |
| 2.1 A Abordagem Clássica.....   | 05 |
| 2.2 Administração Científica de Taylor.....                               | 06 |
| 2.3 A Teoria Clássica de Fayol.....                                       | 07 |
| 2.4 Os 14 Princípios de Fayol.....  | 07 |
| 2.5 O Modelo Burocrático de Organização de Max Weber.....                 | 09 |
| 2.5.1 Dominação Legal.....  | 10 |
| 2.5.2 Dominação Tradicional.....  | 10 |
| 2.5.3 Dominação Carismática.....  | 11 |
| 2.6 A Escola de Relações Humanas.....                                     | 11 |
| 2.7 A Abordagem Estruturalista.....                                       | 13 |
| 2.8 A Preocupação com as Estratégias Organizacionais.....                 | 13 |
| 3. LIDERANÇA.....   | 15 |
| 3.1 Teorias dos Traços de Personalidade.....                              | 17 |
| 3.2 Estilos de Liderança.....   | 18 |
| 3.2.1 Três Estilos.....   | 18 |
| 3.2.2 A liderança Orientada para as Tarefas ou para as Pessoas.....       | 19 |
| 3.2.3 A Convergência para o Mesmo Ponto.....                              | 20 |
| 3.2.4 Grid Gerencial.....   | 21 |
| 3.3 Teorias Situacionais de Liderança.....                                | 23 |
| 3.3.1 A Escolha dos Padrões de Liderança.....                             | 24 |
| 3.3.2 O Modelo Contingencial de Fiedler.....                              | 25 |
| 3.3.3 A Teoria do Caminho – Meta ou Teoria Voltada para os Objetivos..... | 27 |
| 3.4 Modelo Transacional.....  | 29 |
| 4. A GERÊNCIA E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....                            | 31 |
| 4.1 Relações Interpessoais.....   | 31 |
| 4.2 Líderes e Gerentes.....   | 36 |
| 4.3 Desenvolvimento Gerencial.....  | 37 |
| 5. CONCLUSÕES FINAIS.....   | 38 |
| 6. REFERÊNCIAS.....   | 42 |

# 1 - INTRODUÇÃO

## 1.1 – Apresentação:

Com a transformação do mundo em proporções rápidas e, conseqüentemente, aproximando mercados e pessoas. O momento histórico vivenciado hoje coloca em discussão as interações dinâmicas entre os seres humanos, as organizações, as sociedades e o meio ambiente, numa perspectiva holística, que busca a formação de uma visão do todo interligado. No momento atual é mais bem designado pelo termo internacionalização, o qual tende a marcar a necessidade da construção de instituições mundiais que possam regulá-lo.

No mundo organizacional, tem sido questionada a base conceitual dos moldes atuais de organização que, centrados em uma visão mecanicista, foram construídos a partir de uma concepção reducionista do ser humano, considerando-o apenas como provedor de força física. As formas de gestão predominantes concebem o homem como um ser fragmentado e capaz de trazer para o universo das organizações uma parcela muito restrita do seu potencial. A subutilização das potencialidades humanas no espaço produtivo constitui uma evidência dessa visão parcial.

Lá nos primórdios da civilização, o homem sempre buscou algum formato organizacional visando a atingir fins específicos, ora individual, ora coletivamente, por meio da racionalização de esforços que permitissem alcançá-los. Assim, os grandes empreendimentos humanos, registrados desde as primeiras civilizações, evidenciam que já se buscava um modelo de organização que permitisse ao homem o domínio sobre a natureza e os meios físicos de que dispunha, incluindo o seu próprio trabalho e o seu conhecimento.

O processo evolutivo das formas de organização criadas pelo homem demonstra que as práticas dominantes foram projetadas com base em pressupostos, como a constância e regularidade do ambiente externo que permitia à empresa isolar-se dentro de suas fronteiras, a versatilidade da empresa que lhe permitia produzir tudo a custos inferiores aos de um fornecedor externo e a prescrição detalhada dos procedimentos e metas pessoais, de modo a superar a limitação de conhecimentos e de capacidade dos empregados.



No entanto, a complexidade e rapidez com que esses ambientes estão mudando exigem a construção de organizações aptas para atenderem às crescentes demandas originadas pela internacionalização dos mercados, pela velocidade de transmissão das informações e inovações tecnológicas, pela recessão econômica e o conseqüente acirramento da concorrência que, hoje, coloca a competitividade como uma condição básica para a sobrevivência das organizações.

Num mundo em que a confiança é um bem escasso, deve-se conquistar a fidelidade dos empregados que prestam o serviço, para que possam também conquistar a fidelidade dos clientes, a qual está relacionada à frequência de compra. Surge, nesse contexto, a necessidade de se construir estruturas organizacionais flexíveis e baseadas na responsabilidade de cada um em relação ao todo, a partir de uma crescente valorização do ser humano e das relações dele com os outros ao seu redor.

Neste momento, é fundamental que os dirigentes estejam empenhados em promover essas mudanças, o que representa um grande desafio, porque a preparação das pessoas para essa nova realidade exige reformulação dos seus modos de pensar e agir, com base no resgate da visão multidimensional do homem e de um processo contínuo de aprendizagem.

Dessa realidade, depreendem-se vários indicativos de que as organizações não são imunes às transformações percebidas em todas as esferas do convívio humano. A necessidade de uma reformulação dos seus processos passa por uma reconceitualização da concepção de ser humano, implícita nas relações de trabalho, a ser concretizada por meio das ações gerenciais.

Esta pesquisa foi delineada, então, a partir dos pressupostos de que a busca de um diferencial competitivo, nas relações interpessoais, não pode ser desvinculada de mudanças significativas nas pessoas, seja nas formas de relacionamento nas organizações, seja nos perfis gerenciais e de liderança. Nesse processo de transformação, a ação dos gerentes é fundamental para a criação de um ambiente estável e mais produtivo dentro da organização, permitindo, com essa interação, o cumprimento das metas e o reconhecimento dos clientes, utilizando em maior escala os serviços prestados pelas organizações.

## **1.2 – Objetivo Geral:**

Identificar e analisar, mediante um estudo teórico sobre liderança, os principais pontos abordados pelos maiores autores, conceituar a liderança, analisar e discorrer sobre as principais teorias sobre liderança e relacionar as diversas abordagens teóricas sobre o tema.

## **1.3 – Objetivo Específico:**

O objetivo específico foi enfatizar a relevância do relacionamento nas relações interpessoais entre líderes e liderados, buscando identificar neste estudo os principais conceitos e teorias sobre liderança e suas correlações.

## **1.4 – Justificativa:**

A liderança é um tema importante, pois podemos identificar os fatores determinantes mais adequados, para que o gestor possa gerir os seus subordinados com excelência, conduzindo-os ao objetivo comum da organização. Também, este estudo apresenta relevância por tentar compreender as diferentes abordagens teóricas sobre o tema da liderança, possibilitando a ampliação da visão teórica e permitindo obter um maior conhecimento referencial sobre o tema pesquisado.

Em qualquer tipo de organização, tanto em empresas que fabricam produtos, quanto em prestadoras de serviços, as impressões do cliente são diretamente afetadas pelas atitudes e comportamentos dos subordinados. Porém, quando o estudo é focado em estilos de liderança, o objetivo principal passa a ser a relação, o comportamento interpessoal entre líderes e liderados, entre a pessoa que influencia e as pessoas que são influenciadas

Os líderes descritos como orientados para o empregado acentuam o aspecto de relacionamento de sua função. Aham que cada empregado é importante e se interessam por cada um, aceitando sua individualidade e suas necessidades pessoais (HERSEY E BLANCHAD, 1986, cap. 4, p.109).

E esse aspecto indica a característica dinâmica da liderança, pois sem liderados não há líderes, enfatizando o ponto principal do problema, a relação entre as pessoas a fim de incentivar atitudes positivas em muitos negócios.

Justifica-se, assim, a necessidade de um maior estudo, por parte das organizações, sobre as atitudes de seus empregados, a fim de alcançarem melhores resultados. Outro aspecto importante, que deve ser ressaltado, é quanto à particularidade do trabalho proposto, que pode servir de consulta para todo e qualquer gestor e/ou organização. No entanto, o estudo poderá também ser de grande valia, quando utilizado em trabalhos futuros, para comparações e pequenas generalizações, quando houver características semelhantes.

### **1.5 – Metodologia:**

Em função dos objetivos, identificou-se como um trabalho mais adequado a análise teórica, desenvolvido com base em estudos sobre trabalhos publicados acerca do assunto em questão, livros, história dos maiores gestores e nomes de referências neste contexto, artigos científicos e periódicos. Esse tipo de estudo tem caráter teórico, permitindo ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais amplos. A identificação de ações gerenciais importantes num contexto de mudança não podem somente prescindir de uma investigação empírica, que considere a perspectiva das pessoas dessa realidade. As propostas traçadas neste trabalho foram estruturadas com base em referenciais teóricos no campo de estudo do comportamento humano e envolveram portanto, fenômenos em formação. Assim, seu propósito foi apresentar algumas formas de ação gerencial capazes de enfatizar a valorização das inter-relações humanas como forma de crescimento organizacional.

### **1.6 - Estrutura do Trabalho:**

Este trabalho foi organizado em 6 capítulos, distribuídos conforme descrição a seguir:

No capítulo 1, realizou-se a apresentação dos assuntos abordados neste trabalho, seus objetivos, justificativa e a metodologia aplicada no estudo, estrutura do trabalho e referencial teórico de suporte.

No capítulo 2, foi contextualizado as teorias administrativas e apresentados alguns conceitos sobre estratégia organizacional, para representar o comportamento global das organizações. E tecidas algumas considerações acerca dos principais critérios competitivos e estratégicos das organizações.

O capítulo 3 tratou de reunir informações sobre liderança, algumas definições, a visão de diferentes autores, as principais teorias sobre liderança, uma classificação para efeito de estudo da evolução e o surgimento de novas abordagens sobre o tema.

Diferenças entre líderes e gerentes foram apresentadas no capítulo 4, com enfoque no objetivo do trabalho, para demonstrar as influências das relações interpessoais a fim de enfatizar a importância do relacionamento entre gerentes e subordinados, assim como o perfil dos gerentes.

As conclusões finais constaram do capítulo 5, em que foram apresentadas as sínteses acerca do trabalho realizado e tecidas recomendações para trabalhos futuros.

E finalizando no capítulo 6 com a apresentação das referências.

## **2 - A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

### **2.1 - A Abordagem Clássica:**

No final do século XIX e início do século XX, o desempenho das atividades administrativas era baseado numa abordagem de tentativa e erro, pela qual os administradores e trabalhadores ficavam tentando diferentes métodos até descobrir um que servisse. Entretanto, os métodos bem-sucedidos não eram transmitidos aos outros. Assim, os administradores tinham que confiar em seu próprio julgamento e intuição para resolver problemas críticos e imediatos, porém, não tinham idéia de como planejar em longo prazo. Diante do sucesso limitado das empresas em conseguir melhoramentos na produtividade do trabalho, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos relacionados com a Administração. O americano, Frederick Winslow Taylor, desenvolveu a Escola da Administração Científica, preocupando-se em aumentar a eficiência da indústria por meio, inicialmente, da racionalização do TR trabalho do operário, considerando os trabalhadores como um dos fatores de produção, ao lado de equipamento e terra. O europeu, Henri Fayol, desenvolveu a Teoria Clássica, preocupando-se em aumentar a eficiência da empresa por meio da sua organização e da aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas. Ambas as teorias têm uma conotação excessivamente mecanicista da organização, na busca da eficiência

organizacional, e o trabalhador é considerado apenas um complemento da máquina, um mero executor.

## **2.2 - Administração Científica de Taylor:**

Para melhorar a eficiência das indústrias, Taylor desenvolveu estudos a partir da observação e da mensuração do trabalho operário. Ele identificou os movimentos adequados que os trabalhadores deveriam realizar para obterem o rendimento máximo em suas tarefas, ocasionando o aumento da produtividade da empresa. Sugeriu que as decisões baseadas nas regras de lealdade e tradição deveriam ser substituídas por procedimentos precisos desenvolvidos após um estudo cuidadoso e detalhado das situações individuais. Taylor acreditava que, para eliminar o desperdício e as perdas sofridas pela indústria, era preciso aplicar as técnicas e métodos para aumentar a produtividade industrial. Dessa forma, concentrou-se no estudo de Tempos e Movimentos, propiciando ao trabalhador praticar a tarefa com o mínimo de esforço e o máximo de produtividade. Somado a isso, surgem os supervisores em cada fase do processo, que tinham como função averiguar se o trabalho estava sendo feito dentro dos padrões estabelecidos e assegurar a excelência nas operações, ocasionando um estilo de gestão mecanicista, relegando o homem a simples executor. Taylor também acreditava que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa. Para Taylor,

“...o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado (TAYLOR, 1990, p.24)”.

Embora a administração científica tenha aumentado a produtividade, no contexto social foi dada pouca atenção às necessidades dos trabalhadores, aumentando os conflitos entre os administradores e os empregados. Os trabalhadores sentiam-se constantemente explorados. A abordagem “taylorista” concebeu a organização um sentido mecanicista, representando a desumanização do trabalho industrial. Isto era um contraste claro entre a harmonia e a cooperação que Taylor e seus seguidores tinham previsto.

### **2.3 - A Teoria Clássica de Fayol:**

Enquanto o movimento de administração científica de Taylor estava se desenvolvendo nos Estados Unidos, na Europa, mais especificamente na França, Fayol estava revolucionando o pensamento administrativo, com seus estudos, onde desenvolveu princípios que poderiam ser aplicados em toda e qualquer organização, defendendo a premissa de que uma boa gerência melhoraria a produtividade da organização. Para Fayol, toda empresa poderia ser dividida em seis grupos de funções essenciais: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. A função administrativa reteve especial atenção de Fayol, pois, de acordo com seus 19 estudos, essa função espalhava-se proporcionalmente em todo o contexto organizacional. O nível mais alto exercia as atividades administrativas preponderantemente, mas não deixava de realizar as demais, inclusive as técnicas. No nível mais baixo, havia também a execução da função administrativa, porém em menor grau. Dentro da função administrativa, desenvolveu um conjugado de atividades inerentes a qualquer organização, que compreendia a capacidade de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. A função administrativa era representada por seus dirigentes, que respondiam, em maior ou menor grau, pela responsabilidade do setor, área ou departamento ao qual estavam vinculados. Fayol elaborou 14 princípios gerais de administração, considerados flexíveis e capazes de ir ao encontro das necessidades administrativas se usados com inteligência, experiência, capacidade de tomar decisões e senso de proporção. Em tais princípios, a importância da liderança aparece implícita ou explicitamente em todos eles.

### **2.4 - Os 14 princípios de Fayol (1994):**

1. Divisão do trabalho: dentro das organizações, consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a produtividade. A divisão do trabalho facilita o controle, e o chefe adquire mais habilidade e segurança por tratar especificamente dos mesmos assuntos.
2. Autoridade e responsabilidade: trata do direito de mandar e do poder de se fazer obedecer. A autoridade pode ser estatutária ou regimental, legitimada pelo cargo que o chefe ocupa e a autoridade pessoal, sendo aquela relativa às habilidades de comando, de discernimento, dos valores morais, da conduta pessoal. O chefe deve possuir a autoridade pessoal para bem cumprir a autoridade regimental.

3. Disciplina: é resultante de convenções diferentes e variáveis. Depende da obediência, do comportamento, do respeito aos acordos estabelecidos, que diferem de uma empresa para outra. Quando algo não sai como previsto, a responsabilidade é atribuída à incapacidade do chefe, pois é ele quem detém o planejamento das operações.
4. Unidade de comando: cada funcionário deve receber ordens de apenas um superior. A unidade de comando organiza uma empresa dividindo atribuições e separando poderes.
5. Unidade de direção: todas as unidades da organização devem seguir em direção aos mesmos objetivos por meio de um esforço coordenado. É a convergência de esforços para o alcance do objetivo estabelecido. Apenas um gerente para coordenar atividades semelhantes.
6. Subordinação do interesse particular ao geral: para Fayol, ambos são importantes, mas se contrapõem e é preciso conciliá-los, sendo que, dentro da organização, os interesses gerais devem ter prioridade sobre os interesses particulares.
7. Remuneração do pessoal: o salário e a compensação para os empregados devem ser justos, tanto para os empregados como para a organização. Cabe ao nível gerencial assegurar o bem-estar dos funcionários para que a produção possa ser maximizada.
8. Centralização: nas pequenas empresas o nível de centralização é muito grande, pois está concentrado no chefe. Numa grande empresa as ordens precisam passar por vários níveis hierárquicos, onde se reconhecem fatores subjetivos na transmissão das ordens de cada chefe.
9. Hierarquia: uma cadeia de autoridade deve se estender do topo à base da organização e deve incluir todos os empregados; é uma forma de garantir o respeito dos níveis inferiores aos superiores e facilitar a manutenção da disciplina, da ordem e do controle.
10. Ordem: é a ordem material e humana. Pessoas e materiais devem estar em lugares adequados e no tempo certo para o máximo de eficiência.
11. Equidade: para evitar desconfiança do pessoal, deve haver a eliminação do favoritismo; os empregados devem ser tratados da mesma forma.

12. Estabilidade do pessoal: os altos índices de rotatividade e absenteísmo prejudicam o desempenho dos empregados e a produtividade da organização. A troca constante de funcionários dificulta o desenvolvimento de um bom relacionamento entre os colegas e os chefes, além de aumentar os custos de treinamento.

13. Iniciativa: os empregados devem ser encorajados a desenvolver e a implementar planos de melhorias.

14. União do pessoal: esse princípio demonstra a importância do relacionamento interpessoal entre os indivíduos e uma boa articulação do chefe, uma vez que ele é o responsável por esse papel de integração.

Diante desses princípios, o papel da chefia em todo e qualquer nível organizacional é o de garantir o controle e a máxima produtividade da empresa. Contudo, aspectos da condição humana foram menosprezados, tanto nos trabalhos de Fayol, estudando a estrutura organizacional, como nos trabalhos de Taylor, relativos ao estudo das tarefas operacionais, caracterizando-os dessa forma, como um estilo de gestão mecânico, determinístico e intervencionista, que buscava atingir os objetivos de uma organização formal, sem dar a devida atenção aos aspectos informais dos grupos dentro da organização.

## **2.5 - O Modelo Burocrático de Organização de Max Weber:**

Os estudos e trabalhos de Max Weber ocorreram cronologicamente paralelos aos de Henri Fayol e Frederick W. Taylor. Os estudos de Weber procuravam estabelecer estrutura, estabilidade e ordem às organizações por meio de uma hierarquia integrada de atividades especializadas, definidas por regras sistemáticas. Weber distinguiu três tipos de estruturas sociais e os tipos de autoridade correspondentes a cada uma delas. A estrutura burocrática (onde predominam normas impessoais e racionalidade), a estrutura tradicional (predominando características patriarcais e patrimoniais) e a estrutura carismática (onde predominam características personalísticas).

As estruturas burocráticas e tradicionais eram antagônicas sobre muitos aspectos, porém possuíam uma peculiaridade importante: ambas eram instituições de rotina diária. O poder patriarcal originou-se do atendimento das necessidades freqüentes e normais da vida



cotidiana. O patriarca era o "líder natural" da rotina cotidiana. Sobre esse aspecto, a estrutura burocrática foi apenas a contra-imagem do patriarcalismo, transposta para a racionalidade, com um sistema de regras racionais, para atender às necessidades previstas e repetidas por meio de uma rotina normal. O atendimento de todas as necessidades que iam além da rotina diária teve como base a estrutura carismática que, em contraste com qualquer tipo de organização burocrática, desconhecia uma forma ou um processo ordenado de nomeação ou demissão (WEBER, 1991).

A dominação, ou seja, a probabilidade de encontrar obediência a determinado mandato, pode fundamentar-se em diversos motivos de submissão. Pode depender diretamente de interesses, vantagens e desvantagens daquele que obedece. Pode também depender do costume, do hábito, da tradição em obedecer. Ou ainda, pode ser por afeto, por afeição ao dominante. Para Weber, as bases da legitimidade da dominação, em seu estado mais puro são:

#### **2.5.1 - Dominação Legal:**

Qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto sancionado corretamente. Os subordinados aceitam as ordens dos superiores, pois concordam com um conjunto de normas estabelecidas. A legitimidade da autoridade ou Dominação Legal ou Burocrática (em seu estado mais puro) baseia-se em normas legais racionalmente definidas, onde quem ordena segue, ao emitir uma ordem, a uma regra, lei ou regulamento de uma norma formalmente estabelecida e, quem obedece, não obedece à pessoa em virtude de seu direito próprio, mas à regra estatuída, que estabelece ao mesmo tempo a quem e em que medida se deve obedecer (WEBER, 1991).

#### **2.5.2 - Dominação Tradicional:**

O patriarcalismo é o tipo mais importante de domínio da legitimidade, baseado na tradição. Significa a autoridade do pai, do marido, do mais velho, do patrono, do senhor patrimonial, que julga apenas em termos de relações "pessoais", e não "funcionais", agindo conforme seu prazer, sua simpatia ou sua antipatia e de acordo com pontos de vista puramente pessoais, sobretudo suscetíveis de se deixarem influenciar por preferências também pessoais. Nesse sentido, a autoridade tradicionalista é irracional. (WEBER, 1991).

### **2.5.3 - Dominação Carismática:**

A autoridade carismática refere-se a um domínio sobre os homens, onde os subordinados se submetem devido à sua crença na qualidade extraordinária da pessoa específica. A legitimidade do domínio carismático baseia-se na crença e na devoção ao extraordinário, desejado porque ultrapassa as qualidades humanas normais e originalmente considerado como supernatural. O domínio carismático não é controlado segundo normas gerais, tradicionais ou racionais, mas, em princípio, de acordo com revelações e inspirações concretas, e, nesse sentido, a autoridade carismática é "irracional" (WEBER, 1991).

Os diferentes tipos de dominação aqui descritos, relacionam-se com todas as características das estruturas sociais e econômicas às quais estão vinculados. Desta forma, as estruturas de domínio atuais, não devem ser classificadas como uma forma única de um desses tipos "puros" de dominação. Pelo contrário, a grande maioria, representa uma combinação ou estado de transição entre esses tipos puros, com traços característicos, ora de um tipo de dominação, ora de outro (WEBER, 1991).

### **2.6 - A Escola de Relações Humanas:**

A Escola de Relações Humanas deu destaque às relações informais, com a preocupação de "libertar" os funcionários dos conceitos rígidos e mecânicos da Abordagem Clássica. A ênfase dada por Taylor nas tarefas, por Fayol na estrutura e por Weber na autoridade, foi transferida para a ênfase nas pessoas que fazem parte da organização. Elton Mayo e seus colaboradores desenvolveram inúmeras pesquisas, das quais a mais conhecida foi a experiência de *Hawthorne*, que desencadeou uma série de descobertas sobre o comportamento humano no trabalho. A experiência recebeu esta denominação por ter sido conduzida na fábrica da *Western Electric Co.*, no bairro de *Hawthorne*, em Chicago, *Illinois*, EUA. Foram realizados estudos para verificar a relação entre o nível de iluminação e a produtividade no trabalho. Os experimentos em *Hawthorne* constituíram a base para a formulação das Teorias das Relações Humanas, onde os pesquisadores observaram que outros fatores interferiam na produtividade dos funcionários e não só a luminosidade. Esta nova abordagem trouxe uma nova postura de tratamento e consideração ao indivíduo, onde a participação dos funcionários no processo de decisão fazia com que a produção crescesse progressivamente. Apesar dos esforços de Mayo e seus seguidores para tornar agradável o trabalho, as máquinas evitavam que este se tornasse

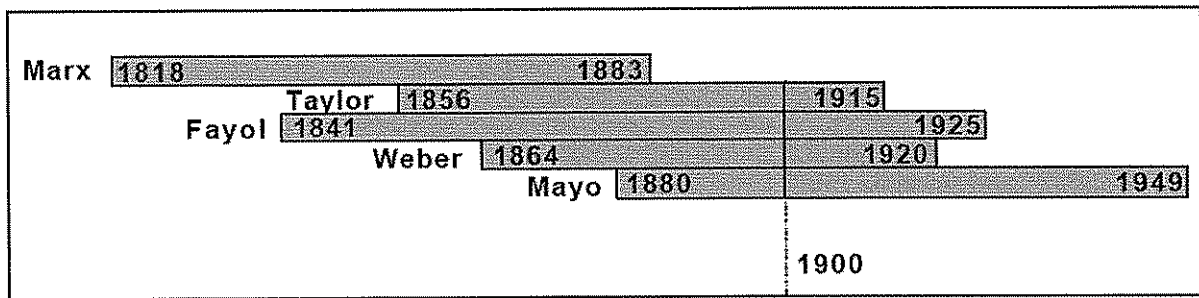
satisfatório em nível absoluto. Embora Mayo observasse o conflito como algo indesejável, o mesmo tinha função, às vezes, de conduzir à verificação de poder e do ajustamento da organização à situação real.

Os quadros 1 e 2 demonstram alguns aspectos importantes a respeito dos principais autores que contribuíram para a evolução do pensamento administrativo, bem como a evolução cronológica dos mesmos.

Quadro 1: A evolução do Pensamento Administrativo (a)

| <b>Autor</b>                            | <b>Origem</b>           | <b>Teoria</b>                      | <b>Ênfase</b>               | <b>Enfoque</b>   | <b>Principais Publicações</b>  |
|---|-------------------------|------------------------------------|-----------------------------|--|--|
| Karl Marx<br>(1818-1883)                | Província Alemã do Reno | Materialismo histórico             | Conceito da Mais-Valia      | Análise da relação existente entre o capital e o trabalho        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manifesto Comunista (1848)</li> <li>- Contribuição à Crítica da Economia Política (1859)</li> <li>- Valor, Preço e Lucro (1865)</li> <li>- O Capital I (1867)</li> <li>- O Capital II (1885)</li> <li>- O Capital III (1895)</li> </ul> |
| Frederick Winslow Taylor<br>(1856-1915) | Filadélfia, EUA         | Teoria da Administração Científica | Nas Tarefas                 | Racionalização no trabalho;<br>Especialização do operário.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Notas Sobre Correias (1893)</li> <li>- Um Sistema de gratificação por peça (1895)</li> <li>- Administração de Oficinas (1903)</li> <li>- Princípios da Administração Científica (1911)</li> </ul>                                       |
| Henri Fayol<br>(1841-1925)              | Constantinopla          | Teoria Clássica                    | Na estrutura organizacional | Organização Formal, Princípios Gerais e Funções do Administrador | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administração Industrial e Geral (1916)</li> </ul>  |
| Max Weber<br>(1864 – 1920)              | Erfurt, Alemanha        | Teoria Burocrática                 | Na Autoridade               | Racionalidade, Previsibilidade e Poder                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo (1905)</li> <li>- Ensaios de Sociologia (1946)</li> <li>- A Teoria da Organização Social e Econômica (1947)</li> </ul>  |
| George Elton Mayo<br>(1880 – 1949)      | Adelaide, Austrália     | Teoria das Relações Humanas        | Nas Pessoas                 | Organização Informal   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas Humanos de uma Civilização Industrial (1933)</li> <li>- Problemas Sociais em Civilização Industrial (1945)</li> <li>- Problemas Políticos na Civilização Industrial (1947)</li> </ul>   |

Quadro 2: A evolução do Pensamento Administrativo (b)



## 2.7 - A Abordagem Estruturalista:

A fragilidade e a parcialidade tanto da Abordagem Clássica como da Teoria das Relações Humanas, por não possibilitarem uma abordagem completa, integrada e envolvente dos problemas organizacionais, geraram a necessidade de um enfoque mais amplo e completo, tanto da estrutura como dos participantes da organização.

A Teoria Estruturalista desenvolveu-se como uma síntese da Abordagem Clássica e da Teoria das Relações Humanas, inspirando-se na abordagem de Max Weber, na análise da empresa, produto da Segunda Revolução Industrial ou revolução do aço e da eletricidade e até certo ponto nos trabalhos de Karl Marx, que analisou a empresa oriunda da Primeira Revolução Industrial (revolução do carvão e do ferro).

As abordagens administrativas, mencionadas anteriormente, deram importante contribuição para a formação da Administração como Ciência, focalizando, em determinadas circunstâncias, a organização mecanicista e, em outros momentos, considerando o ser humano como enfoque principal. Tais contribuições ajudaram muitas empresas a crescerem e a prosperarem, apresentando de forma mais significativa a importância dada à estratégia organizacional como forma de atingir os objetivos empresariais.

## 2.8 - A Preocupação com as Estratégias Organizacionais:

A estratégia organizacional representa o comportamento global da organização em relação ao seu ambiente. Representa também a resposta organizacional às condições ambientais que envolvem toda a organização; é a maneira pela qual a alta administração permeia um tipo de dominação por toda a organização. A formulação de estratégias depende, num primeiro momento, da avaliação das alternativas estratégicas viáveis.

Como se trata de um comportamento global, a estratégia precisa ser implementada por meio de táticas organizacionais. A tática é um esquema específico de emprego de alguns recursos dentro de uma estratégia geral. Cada tática exige planos operacionais para sua implementação. O desenvolvimento da estratégia em táticas e em planos operacionais permite atender a dois requisitos: o primeiro é a integração de todos os esforços em um só sistema de simultâneas ações estratégicas, táticas e operacionais; o segundo é a filtragem e a gradativa decomposição dos objetivos estratégicos em uma multiplicidade de objetivos táticos e operacionais (CHIAVENATO, 1999).

A Figura 1 Demonstra os desdobramentos da estratégia organizacional.

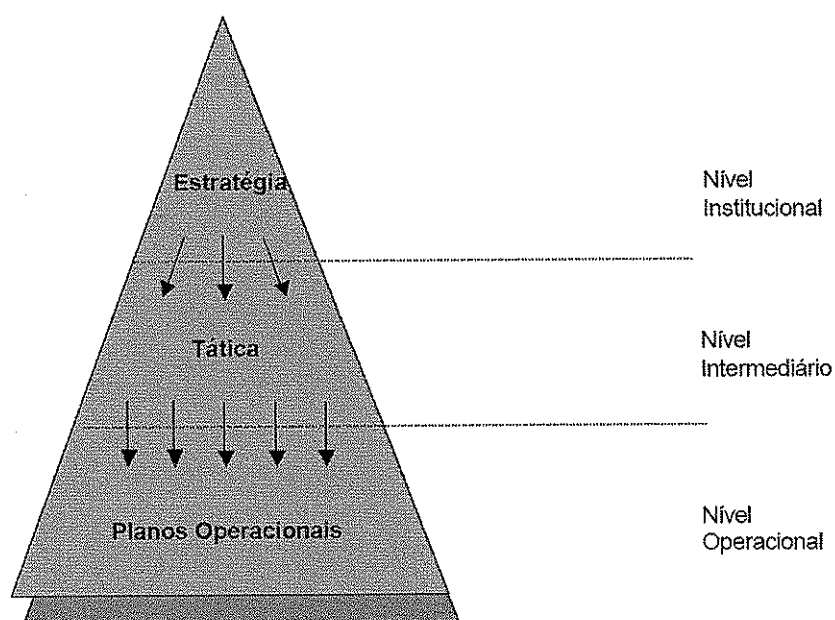


Figura 1: O desdobramento da estratégia em tática e em planos operacionais (CHIAVENATO, 1999, cap.10, p.321)

Todas as pessoas, dentro da organização, recebem tarefas e poderes que devem ser coordenados conforme a finalidade que lhes foi delegada. Todas essas tarefas precisam ser executadas tendo-se em mente as metas da organização. A alta administração deve deixar claros os objetivos da empresa, para que seja alcançado o máximo de eficiência organizacional; cada administrador, cada funcionário, cada pessoa dentro da organização, deve estar consciente dos objetivos da empresa em termos de atendimento ao cliente e dos tipos de bens que serão vendidos, e sua qualidade, bem como o tipo de consumidor que a empresa pretende atingir.

Segundo Bennis (1996), o fator que energiza a força de trabalho e acaba determinando quais organizações terão êxito ou fracassarão é a liderança. Entretanto, muitas vezes, as empresas, por suas configurações estruturais e culturais, apresentam limites à expressão dos indivíduos e ao surgimento e desenvolvimento de líderes no espaço organizacional de formalização das empresas.

Um dos primeiros limites que existem em relação ao surgimento de lideranças nas empresas é apontado por Hall (2004) como sendo o nível de formalização da empresa. Nestes sentido, o autor afirma que o grau em que uma organização é formalizada constitui uma indicação das opiniões de seus decisores a respeito dos membros da organização e,

Caso se considere que os membros sejam capazes de exercer excelente julgamento e autocontrole, a formalização será reduzida; caso sejam considerados incapazes de tomar suas próprias decisões e exijam um grande número de regras para orientar seu comportamento, a formalização será substancial. (HALL, p. 61, 2004)

Desta forma, as empresas precisarão saber mais e mais depressa a respeito de concorrentes, clientes, tecnologia, economia e de suas próprias organizações. Qualquer organização que deixar de colocar a satisfação dos clientes e funcionários em primeiro lugar estará destinada a perder a corrida competitiva;

...nossa maior preocupação é que haverá excesso de ênfase na estratégia e pouca atenção com liderança e gerência ativas (...) quando olhamos para o futuro, vemos que a garantia da satisfação do cliente irá se tornar ainda mais importante para o sucesso das empresas. O planejamento desse sucesso precisa começar hoje, porque mudar a cultura de uma empresa, treinar os funcionários e embutir a flexibilidade necessária à satisfação das exigências imprevisíveis de um futuro em rápida mudança, não são tarefas de curto prazo (DESATNICK e DETZEL, 1995, cap.10, p.161, 183-184).

### **3 - LIDERANÇA**

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Da mesma forma, as organizações sociais necessitam de líderes competentes, conhecidos como dirigentes, executivos ou gerentes, para sua sobrevivência e desenvolvimento no ambiente em que atuam. Liderança é um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização, a qualquer tempo. Em períodos de

tensão, a liderança pode ser o fator crucial de distinção entre organizações que prosperam e organizações que fracassam.

A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando a objetivos de terceiros, os quais podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais. (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

O atual ambiente de negócios é profundamente estressante. As empresas estão se desmembrando e repensando a maneira como são dirigidas. Passam a ser responsáveis por novos conjuntos de exigências: um gerenciamento de custos contínuo e rigoroso, inovação incessante em produtos e serviços, formas mais flexíveis de gerenciamento de subordinados, maior responsabilidade pelo ambiente físico. Sob essas circunstâncias, a alta gerência deve desenvolver novas formas de raciocínio e operação.

O papel dos líderes devem ser o de melhorar o desempenho de homens e máquinas, melhorar a qualidade, aumentar a produção e simultaneamente, dar às pessoas orgulho pelo trabalho que fazem. Não é apenas encontrar falhas humanas, mas sim, procurar eliminar as causas dessas falhas, ajudando as pessoas a fazer o trabalho melhor com menos esforço.

Desta forma, o papel do empregado que atua como um líder dentro da empresa, é de suma importância para que os subordinados se sintam bem e proporcionem um atendimento de qualidade aos clientes. Um líder deve descobrir, por meio de cálculos ou por julgamento, quem, dentre seus subordinados, está fora do sistema, ou seja, abaixo ou acima de um desempenho esperado e, portanto, precisa de ajuda pessoal, ou merece algum tipo de reconhecimento.

O líder também é responsável pela melhora do sistema, isto é, deve possibilitar que todas as pessoas, em bases constantes, façam um melhor trabalho e com mais satisfação. Outra responsabilidade é obter uma redução cada vez maior de variabilidade dentro do sistema, para que as diferenças perceptíveis entre as pessoas diminuam constantemente.

As teorias sobre liderança podem ser classificadas em três grandes grupos: Teorias de traços de personalidade, Teorias sobre estilos de liderança e Teorias situacionais da liderança.

A Figura 2 traz esta classificação, demonstrando os três grandes grupos, e deles partem-se as subdivisões em teorias subsequentes.

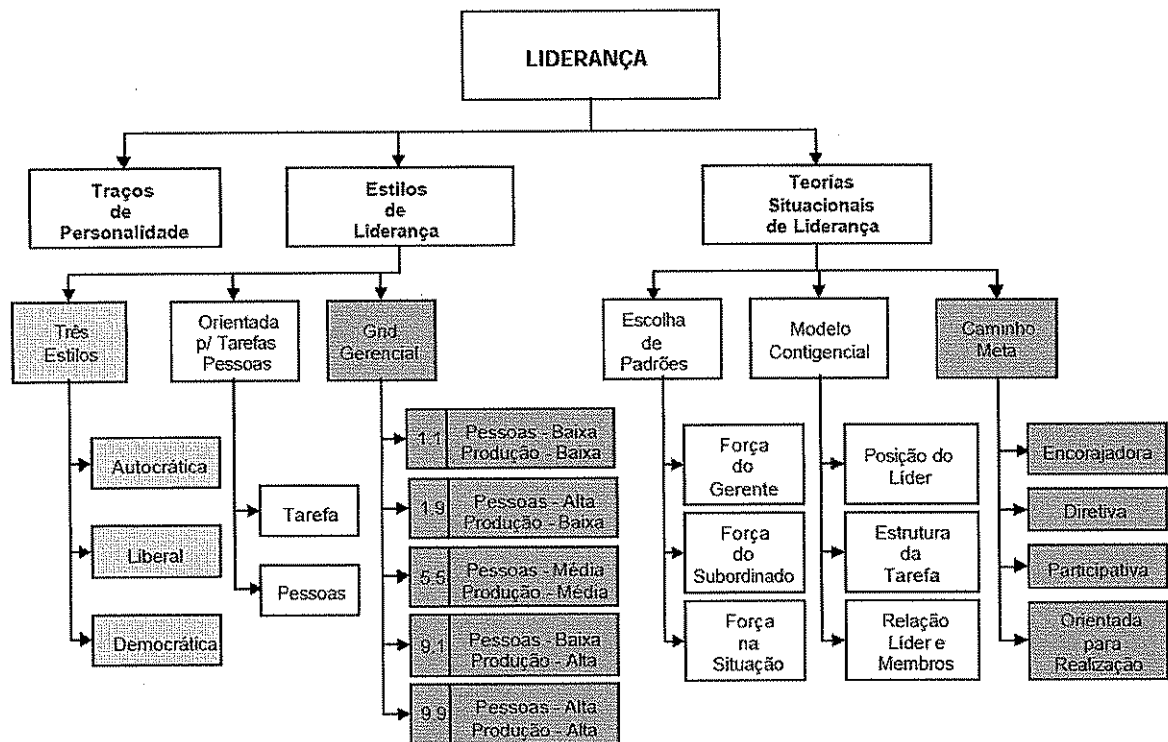


Figura 2: Teorias sobre liderança (CHIAVENATO, 1999, cap.10, p.321)

### 3.1 - Teorias dos Traços de Personalidade:

As primeiras abordagens para explicar a liderança concentraram-se nos traços de personalidade, na suposição de que havia certas características, tais como a força física ou a amabilidade, que eram essenciais para uma liderança eficaz. O pressuposto era que se poderia encontrar um número finito de características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas que identificassem os líderes de sucesso. Estas características eram (CHIAVENATO 1999):

- Habilidade de interpretar objetivos e missões;
- Habilidade de estabelecer prioridades;
- Habilidade de planejar e programar atividades da equipe;
- Facilidade em solucionar problemas e conflitos;
- Facilidade em supervisionar e orientar pessoas;
- Habilidade de delegar responsabilidade aos outros.



Julgava-se que qualidades pessoais inerentes, como traços de personalidade, eram transferíveis de uma situação para outra. Como nem todos os indivíduos possuem essas qualidades, somente aqueles que as tinham eram considerados líderes potenciais (HERSEY e BLANCHARD,1986).

### **3.2 - Estilos de Liderança:**

Outra abordagem, no que diz respeito à liderança, concentrava-se mais especificamente no modo como os líderes tomavam decisões, e o efeito que isso produzia nos índices de produtividade e satisfação geral dos subordinados.

As teorias sobre estilos de liderança enfocam três abordagens: os três estilos de liderança, a liderança orientada para tarefas ou pessoas e a grade gerencial chamado de *management grid*.

#### **3.2.1 - Três Estilos:**

A primeira destas três abordagens enfoca os três estilos diferentes de decisão, que foram identificados nos estudos de Ralph White e Ronald Lippitt, onde se procurava verificar a influência causada por três diferentes estilos de liderança nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas.

Os resultados de estudos sobre estilos de decisão dos líderes sugerem que,

...a maioria dos grupos prefere um líder democrático. Nesses estudos, membros de grupos conduzidos por um líder autoritário eram extremamente submissos ou extremamente agressivos em sua interação. Também eram os mais propensos a deixar a organização... (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p.248).

Já na liderança liberal *laissez-faire* o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou grupais, enquanto na liderança democrática o líder age como um facilitador, orientando o grupo e sugerindo idéias. Os grupos submetidos à liderança liberal *laissez-faire* apresentaram sinais de individualismo, insatisfação e pouco respeito com relação ao líder e na liderança democrática, os grupos apresentaram boa qualidade de trabalho, nítido sentido de responsabilidade e comprometimento das pessoas.

O quadro 3 apresenta as principais características destes três estilos de liderança: liderança autocrática ou autoritária, liderança democrática e liderança liberal *laissez-faire*.

| Autocrática  | Democrática  | Liberal ("laissez-faire")  |
|--|--|--|
| Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.   | As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.   | Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.   |
| O líder determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. | O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder. Quando necessário, o líder sugere duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. | A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.                |
| O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.  | A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.   | Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.  |
| O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.   | O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.   | O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado. |

Quadro 3: Os três estilos de liderança (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999).

### 3.2.2 - A Liderança Orientada para as Tarefas ou para as Pessoas:

Outros estudos procuraram abordar a liderança identificando grupos de características que pareciam relacionadas entre si. Os estudos definiram dois conceitos, que foram denominados de orientação para o empregado e orientação para a produção.

Segundo os estudos da Universidade de Michigan,

...os líderes descritos como orientados para o empregado acentuam o aspecto de relacionamento da sua função. Aham que cada empregado é importante e se interessam por cada um, aceitando sua individualidade e suas necessidades pessoais. Já a orientação para a produção enfatiza a produção e os aspectos técnicos da função; os empregados são vistos como instrumentos pelos quais se atingem os

objetivos da organização. Essas duas orientações são paralelas aos conceitos do comportamento do líder autoritário (tarefa) e democrático (relacionamento) (HERSEY e BLANCHAD, 1986, cap.4, p.109).

Os estudos de liderança, iniciados em 1945 pelo *Bureau of Business Research da Ohio State University*, definiram que o comportamento de liderança poderia ser classificado através de dois fatores independentes denominados, iniciar estrutura e consideração. Iniciar estrutura relaciona-se ao planejamento, bem como à organização do trabalho e tarefas. Consideração refere-se à manutenção de relações. Esses dois fatores são descritos como sendo independentes, porque a extensão na qual um gerente usa um deles não ajuda a prever a amplitude do outro. Este ponto é vital, pois significa que um gerente pode estar usando os dois em grande quantidade, os dois em pequena quantidade, grande quantidade de um e pequena quantidade de outro, ou qualquer combinação de quantidades várias dos dois fatores (REDDIN, 1981).

Outros estudos foram feitos na Universidade de Harvard onde, segundo Reddin, verificou-se que em pequenos grupos apareciam dois tipos de líderes muito diferentes. Um tipo foi denominado líder de tarefa, caracterizado por aqueles que falam mais e que oferecem sugestões; o outro tipo foi denominado líder sócio-emotivo, representado por aqueles que criam facilidades para os outros falarem e que oferecem apoio psicológico. Um membro do grupo deve ser de um tipo ou do outro, nunca de ambos. O líder de tarefa e o líder sócio-emotivo são duas espécies diferentes, porém há sempre os dois num grupo.

### 3.2.3 - A Convergência para o mesmo Ponto:

Reddin enfatiza que, embora divergindo em muitos pontos, a semelhança essencial entre estes estudos está na identificação e na ênfase sobre o que poderia ser denominado variáveis de tarefas e de relações. Para Reddin, eles tratam do mesmo tipo de comportamento como demonstra o Quadro 4.

| Estudos \ variáveis | Variáveis de Tarefa      | Variáveis de Relações     |
|---------------------|--------------------------|---------------------------|
| Ohio                | Estrutura                | Consideração              |
| Michigan            | Centralizado na produção | Centralizado no empregado |
| Harvard             | Líder de tarefa          | Líder sócio-emotivo       |

Quadro 4: Quadro demonstrativo das semelhanças entre os estudos realizados (adaptado de REDDIN 1981, p. 38-39)

...é bastante óbvio que tarefas e relações apreendem as medidas fundamentais do comportamento gerencial. Os dois elementos distintos do trabalho de qualquer gerente são a tarefa a ser executada e as habilidades em relações humanas que ele precisa para conseguir que a tarefa seja completada. É evidente que, em certas posições, o gerente não tem uma tarefa, como é comumente considerada; sua tarefa é acima de tudo, manter boas relações. Este cargo seria descrito como tendo um alto componente de relações e um baixo componente de tarefa (REDDIN, 1981, cap.3, p.38-39).

### **3.2.4 - Grid Gerencial:**

Blake e Mouton criaram uma grade gerencial para mostrar que a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas são aspectos complementares e não mutuamente excludentes. Para eles, os líderes devem unir essas duas preocupações, a fim de conseguir resultados eficazes das pessoas. No grid gerencial, cinco tipos diferentes de liderança baseados na preocupação com a produção (tarefa) e pessoas (relacionamento) são dispostos em dois eixos: o eixo horizontal se refere à preocupação com a produção, isto é, com o trabalho a ser realizado, enquanto que o eixo vertical se refere à preocupação com as pessoas, isto é, com sua motivação, liderança, satisfação, comunicação, etc. Cada eixo está subdividido em nove graduações. A graduação mínima é 1 e significa pouquíssima preocupação por parte do administrador. A graduação máxima é 9 e significa a máxima preocupação possível.

A Figura 3 ilustra a grade gerencial.

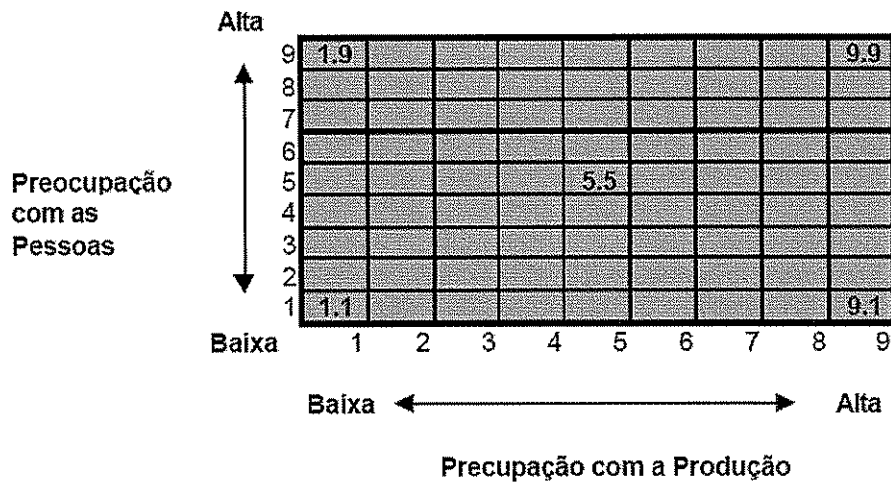


Figura 3: A grade gerencial (CHIAVENATO, 1999, cap. 16, p 569)

O quadro 5 apresenta os cinco estilos do grid gerencial e seus significados:

| Estilo | Significado  | Participação   | Fronteiras intergrupais  |
|--------|--|--|--|
| 1.1    | Mínima preocupação com a produção e com as pessoas.                          | Pouco envolvimento e pouco comprometimento.                                | Isolamento. Falta de coordenação intergrupar.  |
| 1.9    | Enfatiza as pessoas, com mínima preocupação com a produção.                  | Comportamento superficial e efêmero. Soluções do mínimo denominador comum. | Coexistência pacífica. Grupos evitam problemas para manter a harmonia.                               |
| 9.1    | Ênfase na produção, com a mínima preocupação com as pessoas.                 | Não há participação das pessoas.   | Hostilidade intergrupar. Suspeita e desconfiança mútuas. Atitude de ganhar/perder.                   |
| 5.5    | Estilo meio-Termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço. | Meio caminho e acomodação que deixa todos descontentes.                    | Trégua inquieta. Transigência, rateios e acomodação para manter a paz.                               |
| 9.9    | Estilo de excelência. Ênfase na produção e ênfase nas pessoas.               | Elevada participação e envolvimento. Comprometimento das pessoas.          | Comunicações abertas e francas. Flexibilidade e atitude para o tratamento construtivo dos problemas. |

Quadro 5: Os estilos principais do grid gerencial (CHIAVENATO, 1999, cap.16, p.571)

...o administrador deve avaliar o seu estilo de liderança e verificar onde está situado na grade gerencial. O objetivo é tentar gradativamente movê-lo para atingir o estilo 9.9, que constitui o estilo da excelência gerencial: a ênfase na produção e nos resultados, simultaneamente com a ênfase nas pessoas e nas atitudes e comportamentos (CHIAVENATO, 1999, cap. 16, p 569).

### 3.3 - Teorias Situacionais de Liderança:

As teorias situacionais de liderança procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos, etc.

O conceito de comportamento do líder adaptativo questiona a existência de um “melhor” estilo de liderança. Não se trata de descobrir o melhor estilo, mas o estilo mais eficaz para uma determinada situação. A idéia é que vários estilos de comportamento de líder podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo dos elementos da situação (HERSEY e BLANCHARD, 1986, cap.4, p.117).

Ainda que Hersey e Blanchard (1986) considerem que todas as variáveis situacionais sejam importantes, o principal elemento situacional da abordagem é a **maturidade dos liderados**, ou seja, a extensão em que os subordinados têm **capacidade** e **disposição** para realizar determinada tarefa. O quadro 6 apresenta a relação entre o nível de maturidade do subordinado e o estilo de liderança apropriado, de acordo com o Modelo de Hersey e Blanchard:

| NÍVEL DE MATURIDADE DO SUBORDINADO   | ESTILO DO LÍDER                                       |
|--|---|
| <b>MATURIDADE BAIXA (M<sub>1</sub>)</b><br>O subordinado não tem capacidade nem disposição ou é inseguro.                            | <b>DETERMINAR (E<sub>1</sub>)</b><br>TAREFA ALTA<br>E |
| <b>MATURIDADE ENTRE BAIXA E MODERADA (M<sub>2</sub>)</b><br>O subordinado não tem capacidade, mas tem disposição ou confiança em si. | <b>PERSUADIR (E<sub>2</sub>)</b><br>TAREFA ALTA<br>E  |
| <b>MATURIDADE ENTRE MODERADA E ALTA (M<sub>3</sub>)</b><br>O subordinado tem capacidade, mas não tem disposição ou é inseguro.       | <b>COMPARTILHAR (E<sub>3</sub>)</b><br>TAREFA BAIXA   |
| <b>MATURIDADE ALTA (M<sub>4</sub>)</b><br>O subordinado é capaz (competente) e disposto (seguro).                                    | <b>DELEGAR (E<sub>4</sub>)</b><br>TAREFA BAIXA<br>E   |

Quadro 6: Estilos de liderança apropriados aos níveis de maturidade dos subordinados (HERSEY e BLANCHARD, 1986, cap.7, p.192)

Portanto, o Modelo Situacional de Liderança baseia-se na inter-relação entre a quantidade de orientação e de direção fornecida pelo líder (comportamento de tarefa), a quantidade de apoio sócio-emocional dada pelo líder (comportamento de relacionamento), e o nível de maturidade dos subordinados frente a determinada tarefa. A figura 4 ilustra os elementos do Modelo Situacional de Liderança de Hersey e Blanchard.

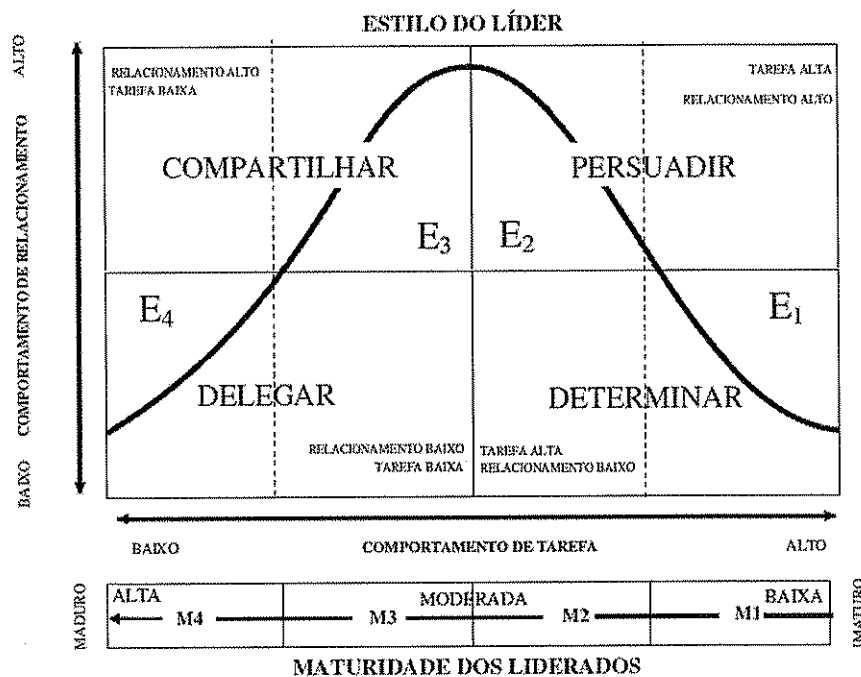


Figura 4: Modelo Situacional de Liderança (HERSEY e BLANCHARD, 1986, cap.7, p.189)

As principais teorias situacionais são: a escolha dos padrões de liderança, o modelo contingencial e a teoria do caminho - meta.

### 3.3.1 - A Escolha dos Padrões de Liderança:

Tannenbaum e Schmidt consideram que o líder deve escolher os padrões de liderança mais adequados para cada situação em que ele se encontra. Para os autores, a liderança é um fenômeno situacional, pois se baseia em três aspectos:

- Força no gerente, ou seja, a motivação interna do líder e outras forças que agem sobre ele como seu sistema de valores e convicções pessoais, sua confiança nos subordinados, suas inclinações pessoais a respeito de como liderar, seus sentimentos de segurança em situações incertas, sua tolerância para a ambigüidade e a facilidade de comunicação;

· Força nos subordinados, ou seja, a motivação externa fornecida pelo líder e outras forças que agem sobre os subordinados como: necessidade de autonomia ou de orientação superior, disposição de assumir responsabilidade, tolerância para a incerteza, interesse pelo problema ou pelo trabalho, compreensão e identificação do problema, conhecimento e experiência para resolver o problema, desejo e expectativa da participação em decisões;

· Força na situação, ou seja, as condições dentro das quais a liderança é exercida como o tipo de empresa, seus valores e tradições, suas políticas e diretrizes, a eficiência e eficácia do grupo de subordinados, a tarefa a ser executada ou a complexidade do trabalho e o tempo disponível para executar determinada tarefa. Diante dessas três forças, o líder pode escolher um padrão de liderança adequado para cada situação, de modo a ajustar suas forças pessoais com as forças dos subordinados e as forças da situação. Trata-se de encontrar a sintonia certa entre essas três forças interativas (CHIAVENATO, 1999).

### **3.3.2 - O Modelo Contingencial de Fiedler:**

O Modelo Contingencial de Liderança desenvolvido por Fred E. Fiedler demonstra que três variáveis situacionais principais parecem determinar se uma dada situação é favorável aos líderes (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

1ª - Suas relações pessoais com os membros do grupo. O relacionamento interpessoal pode envolver sentimentos de aceitação mútuos, confiança e lealdade que os membros depositam no líder ou sentimentos de desconfiança, reprovação, falta de lealdade e amizade entre as partes.

2ª - O grau de estruturação da tarefa que o grupo deve realizar, ou seja, o grau em que a tarefa dos subordinados é rotineira e programada ou é vaga e indefinível.

3ª - O poder e a autoridade que sua posição lhe confere referem-se à influência inerente à posição ocupada pelo líder, ao volume de autoridade formal atribuído ao líder, independentemente de seu poder pessoal.

...os líderes orientados para a tarefa enfatizam a execução satisfatória das tarefas,



mesmo que em detrimento das relações interpessoais. (FIEDLER, segundo WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p.254).

Por outro lado, os líderes orientados para a relação, de acordo com Fiedler, são permissivos, atenciosos e conseguem manter boas relações interpessoais, mesmo com trabalhadores que não estão contribuindo para a realização do grupo.

A análise feita por Fiedler sugeriu que os líderes orientados para a tarefa são mais eficazes em situações que sejam extremamente favoráveis ou extremamente desfavoráveis; líderes orientados para a relação, segundo ele, eram muito bem-sucedidos em situações moderadamente favoráveis.

A situação mais favorável para um líder influenciar seu grupo é aquela em que ele é estimado pelos membros, tem uma posição de grande poder e dirige um trabalho bem definido. Por outro lado, a situação mais desfavorável para um líder é aquela em que ele não é estimado, tem pouco poder de posição e enfrenta uma tarefa não estruturada (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Algumas pesquisas indicaram que líderes com alto grau de estrutura de iniciação e de consideração costumavam obter melhores índices de desempenho e de satisfação dos funcionários. Essas indicações, contudo, apresentavam uma série de distorções, sobretudo associadas à contaminação das respostas pelo efeito halo, pela leniência e pela desejabilidade social. Veja abaixo a Figura 5 ilustrando as várias combinações de estrutura de iniciação (comportamento de tarefa) e consideração (comportamento de relação):

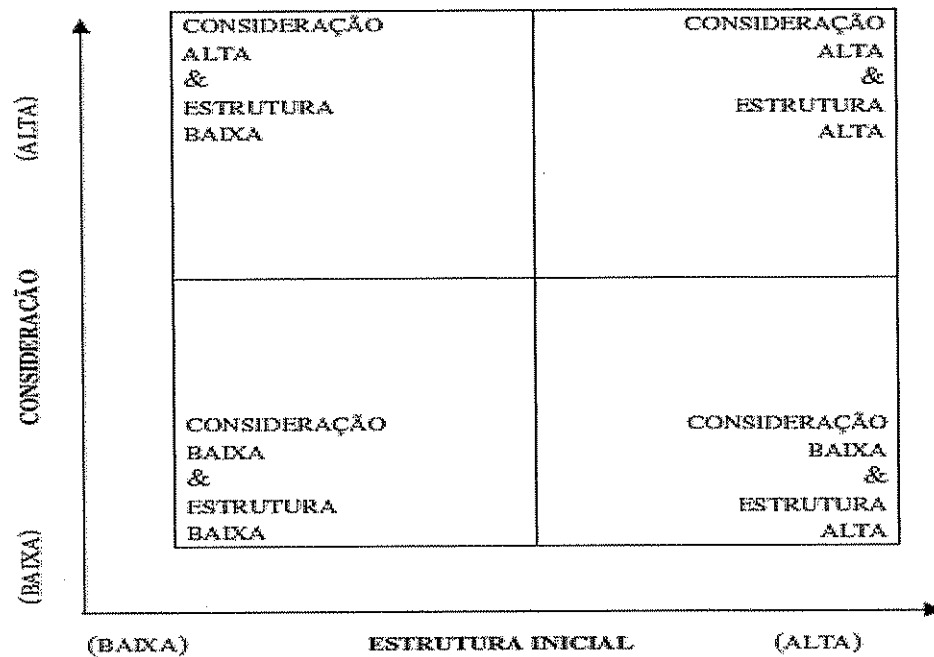


Figura 5: Os quadrantes de liderança da Universidade Estadual de Ohio (HERSEY e BLANCHARD, 1986, cap.4, p.111).

### 3.3.3 - A Teoria do Caminho - Meta ou Teoria voltada para os Objetivos:

Nessa teoria encontra-se a noção de que o propósito primordial do líder é motivar os seus seguidores, esclarecendo as metas e os melhores caminhos para alcançá-las. Essa abordagem está baseada na teoria da expectativa da motivação, que enfatiza as três variáveis motivacionais que os líderes podem influenciar por seus comportamentos ou estilos de decisão: valências, instrumentalidade e expectativas.

...o conceito de valência, está baseado na suposição de que a qualquer momento uma pessoa prefere certos resultados a outros...se refere à satisfação antecipada de um resultado. Já a convicção de uma pessoa acerca da relação entre executar uma ação e experimentar um resultado é denominada instrumentalidade e as expectativas são convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, cap.4, p.89-90).

O trabalho do líder, de acordo com a teoria caminho – objetivo, é manipular esses três fatores de maneiras desejáveis. Primeiro, os líderes precisam manipular as valências dos seguidores, identificando ou despertando necessidades de resultados que os líderes podem controlar. Segundo, os líderes também são responsáveis pela manipulação das instrumentalidades dos

seguidores, certificando-se de que o desempenho elevado gere resultados satisfatórios para os seguidores. Terceiro, os líderes precisam manipular as expectativas dos seguidores por meio da redução de barreiras frustrantes do desempenho.

...as pessoas estão satisfeitas com seu trabalho se acreditam que ele levará a resultados desejáveis e trabalharão mais se sentirem que esse trabalho dará frutos compensadores. A consequência desses pressupostos para a liderança é que os liderados serão motivados pelo comportamento ou pelo estilo do líder à medida que esse estilo ou esse comportamento influenciam as expectativas (caminhos para a meta) e as valências (atratividade da meta) (CHIAVENATO, 1999).

A teoria do caminho-objetivo propõe quatro estilos de comportamento que, segundo Robert House, podem permitir aos líderes manipularem as três variáveis motivacionais: liderança diretiva, encorajadora, participativa e orientada para a realização, conforme quadro 6.

|  |   |
|--|---|
| <b>Liderança Diretiva</b>                    | O líder é autoritário. Os subordinados sabem exatamente o que é esperado deles, e o líder fornece direções específicas. Os subordinados não participam da tomada de decisões. |
| <b>Liderança Encorajadora</b>                | O líder é amistoso e acessível e demonstra uma preocupação genuína com os subordinados.   |
| <b>Liderança Participativa</b>               | O líder pede e usa as sugestões dos subordinados, mas ainda toma as decisões.   |
| <b>Liderança Orientada para a realização</b> | O líder fixa metas desafiadoras para os subordinados e demonstra confiança em que eles atingirão essas metas.   |

Quadro 7: Os Quatro estilos de Comportamento da Teoria do Caminho-Objetivo (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, cap.9, p.262)

Segundo a teoria do caminho-meta ou objetivos, os líderes devem aumentar o número e os tipos de recompensas aos subordinados. Além disso, devem proporcionar orientação e aconselhamento para mostrar como essas recompensas podem ser obtidas. Isso significa que o líder deve ajudar os subordinados a terem expectativas realistas e a reduzir as barreiras que impedem o alcance das metas. A teoria do caminho-meta considera dois tipos de variáveis importantes: as características pessoais dos subordinados e as pressões e exigências do meio que devem ser enfrentadas pelos subordinados para que possam atingir as metas. Uma característica pessoal dos subordinados é a percepção quanto à sua própria capacidade e habilidade. Quanto mais o subordinado percebe sua capacidade relativa às exigências da

tarefa, tanto menos aceitará o estilo de liderança diretivo. As variáveis ambientais incluem fatores que não estão sob o controle do subordinado, mas que são importantes para a satisfação ou um desempenho eficaz. Entre esses fatores, estão as tarefas, o sistema de autoridade formal da organização e o grupo de trabalho. Qualquer um desses fatores ambientais pode motivar ou restringir o subordinado.

...o comportamento do líder será motivacional na medida em que ajudar os subordinados a aceitar as incertezas ambientais. O líder capaz de redigir as incertezas do trabalho é tido como um motivador que aumenta a expectativa dos subordinados de que seus esforços levarão às recompensas procuradas (CHIAVENATO, 1999, cap.16, p.580-581).

### 3.4 - Modelo Transacional:

Edward Hollander, sugeriu que o processo de liderança é melhor compreendido como a ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores em um determinado contexto situacional.

Como mostra a Figura 6 , o locus de liderança no modelo transacional encontra-se na junção desses três vetores: líderes, seguidores e situações. Neste caso, pode-se entender a liderança apenas por meio de uma avaliação das características importantes dessas três forças e dos modos pelos quais se interagem.

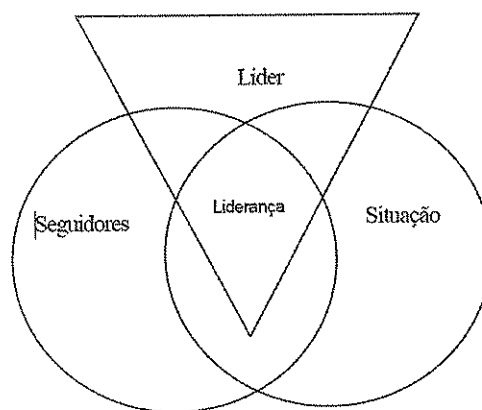


Figura 6: O Modelo Transacional da Liderança (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, cap.9, p.245)

As relações dinâmicas entre os elementos dessas teorias e seu encaixe conjunto num modelo transacional integrado de liderança são refletidas na Figura 7.

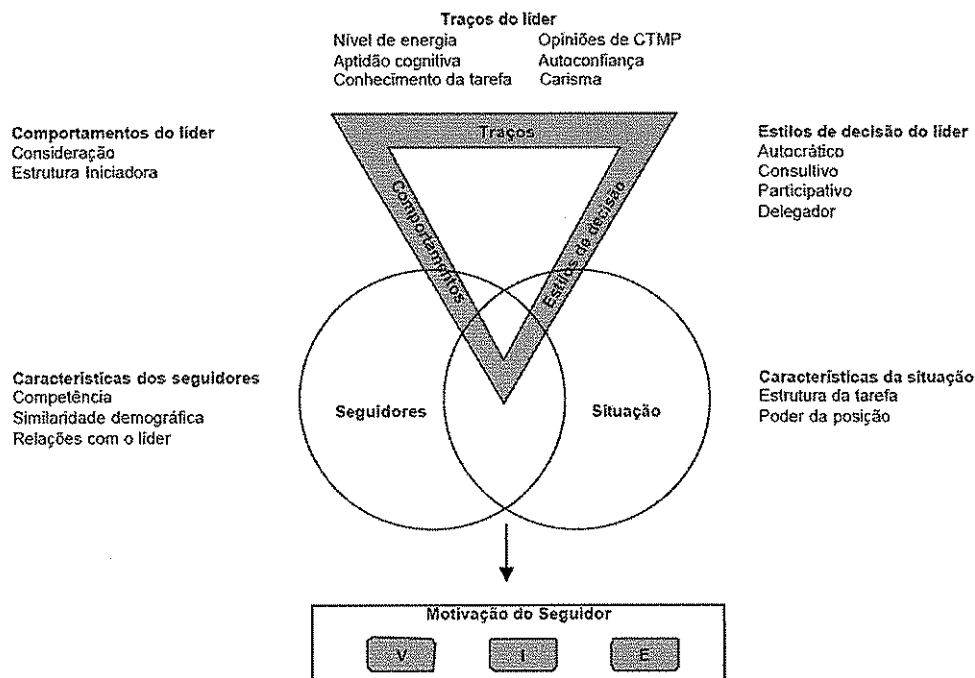


Figura 7: O modelo Transacional Plenamente Articulado de Liderança (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, cap.9, p.263)

Segundo Moscovici e baseado nas teorias exploradas anteriormente, percebe-se que o conhecimento de liderança é amplo e ao mesmo tempo deficiente para uma compreensão completa e utilizável na prática. Muitas teorias têm sido elaboradas a respeito de liderança a partir de um foco de atenção ou abordagem predominante. Moscovici (2000) ressalta que se deve fazer distinção entre “líder” e “estilo de liderança”. Um líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. Sua maior preocupação prende-se à consecução de algum objetivo específico do grupo. Por outro lado, o estilo de liderança é a maneira pela qual uma pessoa, numa posição de líder, influencia as demais pessoas no grupo.

Quando o foco principal de atenção é a figura do líder, os estudos foram feitos em torno das características pessoais, procurando-se uma diferenciação de atributos entre “líderes” e “não-líderes”, com o intuito de demonstrar que existem características pessoais que podem facilitar o desempenho do líder em determinadas circunstâncias, e não em outras, e que podem ser desenvolvidas para maior eficácia no seu desempenho.

Os estudos mais recentes demonstram que os verdadeiros líderes possuem, além de visão abrangente, energia, autoridade e direção estratégica, quatro outras características, que podem ser descritas como :

- Os líderes mostram seus pontos fracos, mas de maneira seletiva. Ao deixar transparecer certa vulnerabilidade, admitem que seja acessíveis e humanos;
- Líderes confiam em sua intuição para detectar o momento ideal e o curso mais adequado para suas ações. Sua capacidade de coletar e interpretar dados percebidos de forma não-racional ajuda-os a saber quando e como agir;
- Os líderes possuem empatia sem concessões por seus subordinados. Líderes influentes realmente sentem forte empatia pelas pessoas e se interessam verdadeiramente pelo trabalho de seus subordinados;
- Líderes mostram suas diferenças, costumam capitalizar aquilo que têm de especial, usando e enfatizando essas diferenças de forma positiva.

Porém, quando o estudo é focado nos estilos de liderança, o objetivo principal passa a ser a relação, o comportamento interpessoal entre líderes e liderados, entre a pessoa que influencia e as pessoas que são influenciadas. Portanto, esse aspecto dual indica a característica dinâmica da liderança, pois sem liderados não há líderes, enfatizando o ponto principal do problema, a relação entre as pessoas.

## **4 - A GERÊNCIA E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

### **4.1 - Relações Interpessoais:**

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos compartilhados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações aumentam, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e irão

influenciar as interações e as próprias atividades da organização (MOSCOVICI, 2000).

Esse ciclo “atividades - interações - sentimentos” não se relaciona diretamente com a competência técnica de cada pessoa. Profissionais competentes individualmente podem render muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho (MOSCOVICI, 2000).

Desta forma, a orientação dos subordinados é de suma importância para criar um modelo de bom atendimento ao cliente, pois o consumidor moderno e global torna-se cada vez mais seletivo, exigente e agressivo, pois é dele o poder de compra (LAS CASAS, 2000).

Tanto em empresas que fabricam produtos, quanto em prestadoras de serviços, as impressões do cliente são diretamente afetadas pelas atitudes e comportamentos dos subordinados. Enfatizar esse fato para os subordinados, quaisquer que sejam os cargos por eles ocupados, é a primeira etapa para garantir que os clientes serão tratados adequadamente em todos os estágios de sua interação com a empresa.

Sendo assim, para incentivar atitudes positivas em muitos negócios, é essencial que os subordinados sintam que fazem parte de uma equipe, pois quando se sentem assim, ficam mais aptos a vender a empresa, ou sentem-se donos daquele negócio que atuam, para os clientes e para a comunidade.

Neste aspecto, além do estreito relacionamento entre cliente e funcionário, onde o primeiro é influenciado pelo segundo na decisão de compra, surge então a importância de um novo estilo de gerente, onde a nova função gerencial é mais estratégica e colaborativa, mais integradora e facilitadora e não policalesca e intervencionista.

Portanto,

...o envolvimento dos funcionários na busca de soluções de qualidade, constitui um aspecto fundamental nos processos de melhoria da qualidade. A ênfase na melhoria contínua reflete a tentativa de manter uma vantagem de qualidade ao longo do tempo, sempre buscando novos meios para melhorar incrementalmente o desempenho atual. A filosofia básica da melhoria contínua é que cada pessoa nunca deve estar satisfeita com o que faz, mas estar sempre na busca constante do aperfeiçoamento. Essa melhoria contínua – o chamado Kaizen para os japoneses – é

a alma de todo o processo (CHIAVENATO, 1999, p. 681).

A capacidade de negociar e fazer alianças assume destaque; o gerente precisa ser capaz de colocar-se no lugar dos outros, que têm valores, percepções e sub-culturas diferentes. Serão valorizados os gerentes que saibam agir nas interfaces e observar o ambiente; serão formadas novas redes informais de influência, através de fronteiras, criando-se novos centros de poder potencial, que minam a hierarquia interna. Os trabalhos em equipes inter-setoriais e inter-empresariais acabam com o monopólio de informações do gerente. Criam-se projetos e associações estratégicas com fornecedores ou clientes, assegurando a preferência e a fidelidade do cliente (CHIAVENATO, 1999).

As relações com os clientes refletem as relações com os funcionários. Manter o cliente e assegurar sua satisfação, é um grande negócio, não importa o tamanho da empresa, nem se o seu ramo é de produção, vendas, serviços ou distribuição. Tentar competir exclusivamente com base no produto ou no preço é insuficiente, principalmente porque a diferenciação de produtos está se tornando cada vez mais difícil. Enfatizar a necessidade da excelência no serviço ao cliente e da disseminação da mentalidade de que o cliente deve vir em primeiro lugar por toda a cultura corporativa é responsabilidade de todos e deve partir do principal executivo da empresa.

Há uma conexão direta entre as relações com os clientes e a atitude da gerência com respeito aos subordinados e o tratamento a eles dispensado. A empresa para alcançar sucesso precisa reavaliar a maneira como administrar seus relacionamentos com dois grupos vitais: clientes internos (subordinados) e externos (aqueles que compram seus produtos ou serviços).

Hoje podemos notar, pelo menos aqueles que atuam ou acompanham este mercado, que as organizações gastam literalmente centenas de milhões de dólares para atrair novos clientes, enquanto seus antigos clientes escapam pela porta dos fundos, para nunca mais voltar. O que espanta as pessoas são o atendimento rude, descortês, inepto, incompetente, muitas vezes consequência de mera apatia ou desatenção.

Desta forma, satisfação do cliente é o grau de felicidade experimentada por ele. Ela é produzida por toda uma organização, por todos os departamentos, todas as funções e todas as pessoas. Entre os clientes se incluem compradores externos de bens e serviços da organização,



fornecedores, a comunidade local, funcionários gerentes e supervisores.

A organização melhor gerenciada se esforça continuamente para atingir a perfeição em tudo o que faz. Ela sabe que, mesmo após haver alcançado um nível superior de atendimento ao cliente, o processo continua de forma permanente.

Todos os supervisores, gerentes e subordinados, em todos os níveis, devem ser continuamente lembrados dos valores da organização, orientados para o cliente. Este processo deve alcançar cada funcionário e precisa partir do topo. As ações da alta direção estabelecem o exemplo.

A consciência dos subordinados a respeito da importância do serviço ao cliente é influenciada pelo grau de importância dado ao mesmo pela cúpula da empresa, através do seu comportamento coletivo explícito e da parcela de orçamento que ela coloca a esse atendimento.

Dois aspectos importantes dos processos de comunicação interna exercem uma tremenda influência sobre o atendimento ao cliente: aquilo que os subordinados querem e precisam saber para executar suas tarefas e as mensagens transmitidas à organização pela alta direção. Para que possam executar bem suas tarefas e se comprometam com um desempenho superior, os subordinados precisam saber:

- O que, exatamente, se espera deles: uma definição clara dos seus deveres e as atividades pelas quais serão responsáveis;
- Onde suas tarefas se encaixam no quadro total e por que elas são importantes;
- Como suas tarefas afetam outras tarefas na organização (e vice-versa);
- Como seus erros afetam outras pessoas, dentro e fora da organização (e vice-versa);
- Os fatores e critérios específicos, tanto comportamentais como técnicos, relação ao qual seu comportamento será julgado (por exemplo: atendimento, cortesia, qualidade, quantidade, custo, inovação e auto-desenvolvimento);
- Como, exatamente, será medido o seu desempenho – quantitativa, qualitativa e comportamental;
- Para cada área de responsabilidade, o que significa desempenho abaixo, dentro e acima do padrão, tanto em termos quantitativos como qualitativos;
- Qual é sua posição em cada instante e como está se saindo (através de revisões periódicas de

progresso);

- Como melhorar seu desempenho e aumentar sua contribuição para a organização;
- Como se desenvolver em suas funções e na organização (através de treinamento específico).

O segundo aspecto dos processos de comunicação interna está relacionado aos tipos de mensagens transmitidas à organização pela alta direção e à maneira pela qual os subordinados interpretam essas mensagens nas suas relações com os clientes. Esse fator está intimamente ligado à missão da empresa. Neste sentido, o subordinado pode desenvolver uma ação lucrativa para a empresa já que é o seu representante junto ao cliente e à comunidade.

Para o bom desempenho de seu papel, o vendedor deve conhecer a empresa, o estilo de liderança de seu supervisor, sua equipe interna, seu território, seus produtos, os estilos de seus clientes. E deve acima de tudo “conhecer a si próprio” para saber dirigir seu próprio desenvolvimento, sem esperar que a empresa o apadrinhe. Deve conhecer o mercado e buscar mais informações sobre ele.

O cliente, ao entrar em/ou em contato, com alguma organização, não está apenas atrás de produtos, mas também de bom atendimento, visto que os produtos muitas vezes são encontrados em diversos lugares. Portanto, a prestação de serviço é um benefício passível de diferenciação. Um bom atendimento pode ser determinante para a organização.

Os vendedores são os principais responsáveis pela formação de imagem de uma organização que possui fins comerciais. A imagem que fica é, geralmente, o resultado da interação do cliente com o vendedor. Para o primeiro, a organização é boa ou má em decorrência da experiência positiva ou negativa que tem com o vendedor da empresa. Um clima de trabalho positivo aprimora diretamente o atendimento aos clientes.

O relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia. Ou então, tender a tornar-se muito tenso, conflitivo, levando à desintegração de esforços, à divisão de energias e crescente deterioração do desempenho grupal e final dissolução do grupo.

...relações interpessoais e clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e estimulante, ou desagradável e averso, ou

neutro e monótono. Cada modalidade traz satisfações ou insatisfações pessoais e grupais (MOSCOVICI, 2000, p.35).

Portanto, o relacionamento entre os gerentes e os subordinados das empresas deverá determinar a conseqüente relação entre funcionários e clientes, garantindo ou não, a satisfação dos mesmos e o sucesso da organização.

#### **4.2 - Líderes e Gerentes:**

Kets de Vries (1997) apresentam algumas diferenças entre líderes e gerentes, argumentando que os líderes estão mais interessados no futuro, enquanto os gerentes se apegam ao presente. Os líderes estão preparados para lidar com as mudanças, e os gerentes, mais preocupados com a estabilidade. Líderes pensam no longo prazo, gerentes no curto prazo. Os líderes têm visões e inspiram os demais, ao passo que os gerentes, sem ter esta visão, precisam ser instruídos. Pode-se dizer que os verdadeiros líderes dirigem as pessoas. Os líderes tendem a exteriorizar seus motivos íntimos e apresentá-los publicamente. Por causa da forma como os líderes tocam as vidas das pessoas, diz-se que eles têm carisma.

A base do poder dos gerentes, por outro lado, provém mais da autoridade hierárquica. Os líderes perguntam “por que?”, enquanto os gerentes estão mais preocupados com o “como”. Os líderes reconhecem a importância da filosofia empresarial, valores essenciais e metas compartilhadas, ao passo que os gerentes vêem as táticas, estruturas e sistemas como mais importantes. Porém, é muito difícil ser um líder eficaz sem possuir habilidades gerenciais; um gerente sem habilidades de liderança, um mero burocrata, e um visionário que não saiba implementar suas visões vai acabar fazendo a organização se perder (KETS de VRIES, 1997).

Analisando líderes eficazes, podem-se distinguir dois papéis, ambos necessários. Um é o carismático; o outro, o instrumental. O líder tem que ter visões de futuro, delegar poder, transmitir energia e motivar seus liderados, mas também precisa estruturar, projetar, controlar e recompensar comportamentos. Líderes eficazes são capazes de procurar e estruturar as informações de que precisam; sua força está em mostrar o sentido de um ambiente cada vez mais complexo e usar os dados assim obtidos para a solução de problemas (KETS de VRIES, 1997).

Liderar é criar o tipo de ambiente em que as pessoas tenham grandes experiências e, envolvidas na excitação com suas tarefas, percam seu sentido de tempo. Para que isso aconteça, os líderes precisam passar aos liderados uma sensação de controle, de domínio sobre aquilo que estão fazendo (KETS de VRIES, 1997).

### **4.3 - Desenvolvimento Gerencial:**

A conceituação de “líder competente”, no contexto organizacional, está relacionada à cultura da organização, a seus valores e normas, explícita ou implicitamente. O estabelecimento de objetivos de desenvolvimento gerencial passa a constituir uma importante etapa para todo o processo organizacional.

Cabe à organização prover condições que propiciem o desenvolvimento de cada gerente, porém fica a cargo deste o esforço pessoal para aproveitar e buscar oportunidades de desenvolvimento.

O desenvolvimento gerencial resulta na aquisição, expansão ou reformulação de conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma planejada, sistemática, para aperfeiçoamento do desempenho atual. E, ao mesmo tempo, preparação para posições de maior responsabilidade, demonstrando assim, a importância do auto-desenvolvimento através do interesse e esforço com relação a dificuldades, desafios e oportunidades.

De acordo com seus objetivos, diretrizes e planos, cada organização define quais conhecimentos, habilidades e atitudes, são necessários e desejáveis para o desempenho atual e futuro. Assim, a abordagem de sistemas é inevitável se o desenvolvimento gerencial for compreendido como um processo abrangente de interação entre o homem, o trabalho e o ambiente intra e extra-organizacional, ao invés de somatório de alguns cursos e seminários.

Conseqüentemente, não se pode conceber desenvolvimento gerencial, ou de liderança, sem desenvolvimento interpessoal. O comportamento gerencial eficaz inclui competência técnica e competência interpessoal. Conhecimentos, habilidades e atitudes compõem estilos gerenciais os quais se diferenciam de técnicas gerenciais, que são conjuntos de conhecimentos relativos à gestão.

A competência interpessoal, sendo componente fundamental de comportamento gerencial eficaz, é também um componente essencial do sistema humano que deseja ser motivado, realizando suas potencialidades; participativo e responsável, procurando compatibilizar seus objetivos pessoais com os da organização; com flexibilidade para se adaptar de modo rápido e eficiente às mudanças, orientando para o desenvolvimento global da organização.

Os componentes do comportamento gerencial podem ser observados na Figura 8, onde é necessário um equilíbrio entre os componentes cognitivos e os componentes emocionais para se atingir um desempenho eficaz.

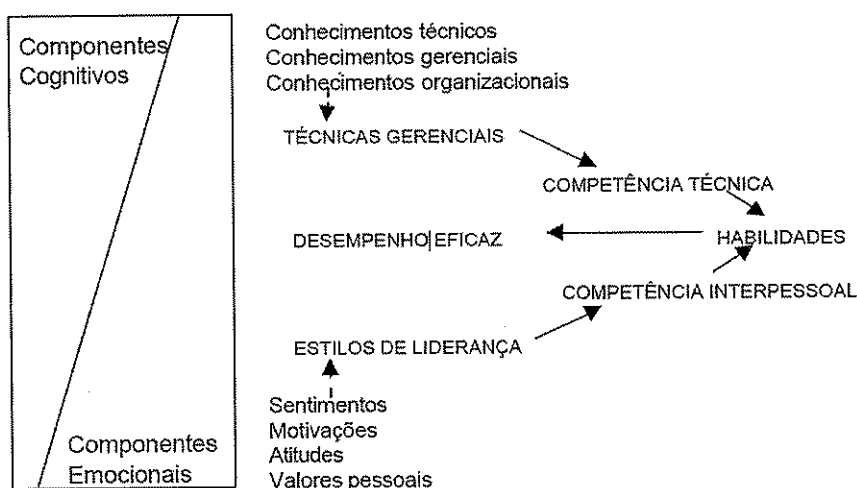


Figura 8 - Componentes do comportamento gerencial (MOSCOVICI, 2000, cap.13, p171)

## 5 – CONCLUSÕES FINAIS

É extremamente difícil, indivíduos agirem sozinhos em organizações e conseguirem atingir os objetivos impostos por estas organizações. A organização é um mecanismo de coordenação e controle, onde existem regras, políticas, descrições de cargos e hierarquias, criados para facilitar este controle. Contudo, o papel da liderança eficaz se dá no momento de interagir estas diversas atividades da organização, proporcionando a interação e a comunicação entre todos os responsáveis pelo desempenho da empresa. Entretanto, o surgimento e o exercício da liderança demandam um conjunto de características organizacionais que possibilitam o seu exercício adequado, deste modo, foi possível traçar alguns estudos que caracterizaram esta liderança eficaz, podendo servir também de apoio para estudos futuros, que possam colaborar

com melhorias no desempenho dos líderes e liderados para com as organizações, e que tenham como objetivo a identificação dos estilos de liderança bem como a influência da gerência na prestação dos serviços de seus subordinados.

Pode se observar que os estilos de liderança influenciam o desempenho dos subordinados, aonde, em um gerente com estilo autoritário, autocrático e centralizador, podem ocorrer falhas no processo de comunicação e na divulgação de informações entre os subordinados, e conseqüentemente um maior descontentamento dos subordinados com relação a estes líderes, pois estes não dão espaço para opiniões e críticas e utilizava-se de punições e coerções.

Geralmente, a influência envolve conceitos, mais ou menos explícitos, como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. O controle representa as tentativas de influência que são bem sucedidas, isto é, que produzem as conseqüências desejadas pelo agente influenciador.

O poder é potencial de influência de uma pessoa sobre outra ou outras; é a capacidade de exercer influência, embora isto não signifique que esta influência seja realmente exercida. O poder é potencial que pode ou não ser realizado. A autoridade (que é o conceito mais restrito destes todos) é o poder legítimo, isto é, o poder que tem uma pessoa em virtude de seu papel, de sua posição em uma estrutura organizacional. É, portanto, o poder legal e socialmente aceito.

Primeiramente, parece haver um consenso entre os autores abordados de que a liderança é algo necessário em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o gerente precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, afinal, liderar.

Na visão da maioria dos autores, a liderança, parece atuar como uma influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou diversos objetivos específicos.

A liderança é encarada pelos autores como um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança parece ser considerada uma função dos relacionamentos que

existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não somente pelo exame de uma série de traços individuais, ainda que isso também seja possível.

Constata-se entre os autores que há uma distinção entre o conceito de liderança como uma qualidade pessoal (combinação especial de características pessoais que fazem de um indivíduo um líder) e de liderança como função (decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa). Ou seja, o grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características, mas também das características da situação na qual se encontra.

Outro ponto comum entre os autores é a idéia de que o comportamento de liderança (que envolve funções como planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir etc.) deve ajudar o grupo a atingir seus objetivos, ou, em outras palavras, a satisfazer suas necessidades. Assim, o indivíduo que possa dar maior assistência e orientação ao grupo (escolher ou ajudar ao grupo escolher as melhores soluções para seus problemas) para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder. A liderança, nessa perspectiva é uma questão de redução da incerteza do grupo.

Além do mais, a liderança parece ser um processo contínuo de escolha que permite aos indivíduos caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. Assim, a liderança é uma questão de tomada de decisão do grupo. Dentro dessa concepção, a liderança é uma função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo.

Uma conceituação vista entre alguns autores afirma que um indivíduo que se torna líder é percebido por um grupo como o possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas necessidades. Assim, segui-lo pode constituir para o grupo um meio para aumentar a satisfação de suas necessidades ou de evitar sua diminuição.

Em outra perspectiva, o líder surge como um meio para a consecução dos objetivos desejados por um grupo. E o grupo pode, selecionar eger, aceitar espontaneamente um indivíduo como líder, porque ele controla os meios (como habilidade pessoal, conhecimento, dinheiro, relacionamentos, propriedade etc.) que o grupo deseja utilizar para atingir seus objetivos, ou seja, para obter um aumento de satisfação de suas necessidades.

Finalmente, a concepção mais comum na literatura é que entende a liderança como o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para realização de objetivo em uma determinada situação.

Todos os autores pesquisados neste trabalho são unânimes em dizer que o líder exerce grande poder de influência nas organizações. E para incentivar atitudes positivas é essencial que os subordinados sintam que fazem parte de uma equipe; quando se sentem assim, ficam mais dispostos a “vender a empresa” para os clientes (JERRIS, 1995).

Portanto, o relacionamento entre os gerentes e os subordinados das empresas deverá determinar a conseqüente relação entre funcionários e clientes, garantindo ou não, a satisfação dos mesmos e o sucesso da organização.

O presente trabalho procurou demonstrar que a liderança e a participação eficazes em grupo dependem do relacionamento interpessoal entre os líderes e seus subordinados e que demonstra que a continuidade das empresas depende da obtenção de resultados, o que, por sua vez, depende, em grande parte, da ação de lideranças eficazes.

É preciso então, que as organizações criem espaços e dêem oportunidades aos seus funcionários e que, além disso, garantam condições para que os potenciais de liderança se transformem em ações efetivas. E por isso então, que nas empresas a importância de administrar faz com que pessoas comuns sejam estimuladas a desenvolver, em graus variados, as competências que as credenciam a ocupar posições de liderança.

O objetivo da liderança consiste em o líder identificar a maturidade de seus subordinados e determinar qual comportamento irá adotar, pois está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Este desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança, ou seja, passando pelos estilos de direção, treinamento, apoio e delegação de tarefas. Pois o trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeiramente, quando os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal, o que lhes permitirá alcançar sinergia em seus esforços colaborativos, para obter mais que a simples soma das competências técnicas individuais como resultado conjunto do grupo.



Diante disto, surge uma proposta para estudos futuros de que a criação de valor nas organizações e de condições favoráveis pode ser facilitada se houver a conscientização por parte da alta administração de que gerentes e subordinados tomam decisões todos os dias quando interagem entre si e com os grupos, principalmente os clientes, os fornecedores e a comunidade em que atuam.

Deste modo, será que essas decisões estão de acordo com a direção estratégica da organização?

## **6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BENNIS, Warren G. A formação do líder. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren G. Uma força irresistível (Dossiê: como desenvolver a liderança). In. Revista HSM Management, n. 26, ano 5, Maio-junho, 2001.

BENNIS, Warren G.; NANUS, Burt. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Antony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 2002.

CAPRONI, Paula J. Treinamento gerencial: como dar um salto significativo em sua carreira profissional. São Paulo: Makron Books, 2002.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria Geral da Administração. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

DAFT, R. L. Administração. 4.ed. Tradução de Fernando Gastaldo Morales, revisão técnica de Ana Akemi Ikeda. São Paulo:JC, 2000.

DESATNICK, R. L.; DETZEL, D. H. Gerenciar bem é manter o cliente. Tradução Nivaldo Montingelli Jr., supervisão Waldo E.C. de Farias. 1ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOFFEE, R.; JONES, G. Por que alguém deveria seguir você? HSM Management, São Paulo, n.26, ano 5, p.58-64, maio - jun., 2001.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.. Psicologia para administradores : A teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

HALL, Richard H. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

WELCH, JACK. Paixão por Vencer, com Suzi Welch - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JERRIS, L. A., Como orientar com eficácia seus funcionários. Tradução: Renata Silva Cardoso, Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KETS de VRIES, M. F. R. Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. Tradução Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Anna Christina de Mattos Marcondes, São Paulo: Atlas, 1997, p. 25-29.

KOTTER, J. Liderando mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI Jr, P. H. Administração: conceitos e aplicações. 4.ed. Tradução de Maria Isabel Hopp. São Paulo: Harbra,1998.

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 9.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

NEWSTROM, John W. Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

REDDIN, W. J. Eficácia Gerencial. Tradução de Francisco Pira São Paulo: Atlas, 1981.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar H. Psicologia organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, F. W. Princípios de Administração Científica. 8.ed. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1990.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEBER, M. Sociologia. 5.ed. Tradução de Amélia Cohn e Gabriel Cohn. Coordenação: Florestan Fernandes. São Paulo: Ática, 1991.