

**Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas Lourenço**

**A influência do estilo gerencial na satisfação dos  
funcionários em empresas de rede varejista:  
um estudo de caso**

Taubaté – SP

2002

**Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas Lourenço**

**A influência do estilo gerencial na satisfação dos  
funcionários em empresas de rede varejista:  
um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Departamento de Economia,  
Contabilidade, Administração e Secretariado da  
Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para  
obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração.

Área de concentração: Planejamento e gestão  
empresarial

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Gladis Camarini

Co-orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Edna Maria Querido de  
Oliveira Chamon

Taubaté – SP

2002

**Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas Lourenço**

**A influência do estilo gerencial na satisfação dos funcionários  
em empresas de rede varejista: um estudo de caso**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ-SP**

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

**Resultado:** \_\_\_\_\_

**COMISSÃO JULGADORA**

**Prof. Dr.:** \_\_\_\_\_ **INSTITUIÇÃO**

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

**Prof. Dr.:** \_\_\_\_\_ **INSTITUIÇÃO**

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

**Prof. Dr.:** \_\_\_\_\_ **INSTITUIÇÃO**

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho à  
Gláucia Zanetti, minha  
maior incentivadora

À minha família e aos meus  
amigos Guilherme, Frederico e  
Wanderson

## **AGRADECIMENTOS**

À Prof<sup>ª</sup> . Dra. Gladis Camarini, pela paciência e habilidade com que orientou meu trabalho.

À Prof<sup>ª</sup> . Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon, pela co-orientação.

Ao Prof. Dr. Edson Aparecida Querido de Oliveira, por acreditar.

Ao Prof. Dr. Chamon, pela colaboração nas análises estatísticas.

Aos proprietários da rede de lojas pesquisadas, pela cooperação.

Aos funcionários das lojas que possibilitaram a coleta de dados necessária.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>8</b>
<b>RESUMO</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>10</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1 Apresentação	11
1.2 Objetivos	13
1.3 Metodologia	13
1.4 Limitações do estudo	15
1.5 Estrutura do Trabalho	15
<b>2. A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>17</b>
2.1 A Abordagem Clássica	17
2.1.1 A Administração Científica de Taylor	17
2.1.2 A Teoria Clássica de Fayol	18
2.1.2.1 Os 14 princípios de Fayol	19
2.2 O Modelo Burocrático de Organização de Max Weber	21
2.2.1 Dominação Legal	22
2.2.2 Dominação Tradicional	22
2.2.3 Dominação Carismática	22
2.3 A Escola de Relações Humanas	23
2.4 A Abordagem Estruturalista	25
2.5 A Preocupação com as Estratégias Organizacionais	25
2.5.1 Gestão estratégica de serviços	28
<b>3. LIDERANÇA</b>	<b>30</b>
3.1 Teorias dos Traços de Personalidade	32
3.2 Estilos de Liderança	32

3.2.1 Três Estilos	32
3.2.2 A Liderança Orientada para as Tarefas ou para as Pessoas	34
3.2.2.1 A Convergência para o mesmo Ponto	35
3.2.3 Grid Gerencial	35
3.3 Teorias Situacionais de Liderança	37
3.3.1 A Escolha dos Padrões de Liderança	37
3.3.2 O Modelo Contingencial de Fiedler	38
3.3.3 A Teoria do Caminho - Meta ou Teoria voltada para os Objetivos	39
3.4 Modelo Transacional	41
<b>4. A GERÊNCIA E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS</b>	<b>45</b>
4.1 Relações Interpessoais	45
4.2 Líderes e Gerentes	49
4.3 As Expectativas de cada Nível Hierárquico	50
4.4 Desenvolvimento Gerencial	51
<b>5. METODOLOGIA</b>	<b>53</b>
5.1 A Pesquisa	53
5.2 O estudo de caso	57
5.3 A empresa	58
5.4 A coleta de dados	60
5.4.1 A Observação	61
5.4.2 Questionário	63
<b>6. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>66</b>
6.1 Descrição das observações	66
6.2 Análise de dados sociodemográficos	70
6.3 Análise dos dados organizacionais	77
6.4 Análise das relações entre gerentes e subordinados	83
6.4.1 Loja 1	84
6.4.2 Loja 2	86
6.4.3 Loja 3	88
6.4.4 Loja 4	90

<b>7. CONCLUSÕES</b>	<b>93</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>101</b>



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O desdobramento da estratégia em tática e em planos operacionais	26
Figura 2: Teorias sobre liderança	31
Figura 3: A grade gerencial	36
Figura 4: O Modelo Transacional da Liderança	42
Figura 5: O modelo Transacional Plenamente Articulado de Liderança	42
Figura 6: Componentes do comportamento gerencial	52
Figura 7: Distribuição total dos respondentes por idade	71
Figura 8: Comparação das faixas etárias entre as quatro lojas pesquisadas	71
Figura 9: Distribuição total dos respondentes por sexo	72
Figura 10: Comparação da freqüência de homens e mulheres nas quatro lojas	72
Figura 11: Distribuição total dos respondentes por função desempenhada	73
Figura 12: Distribuição total dos respondentes por tempo de serviço	74
Figura 13: Comparação do tempo de serviço nas quatro lojas	74
Figura 14: Atuação dos gerentes	75
Figura 15: Disposição do funcionário para atuar em outra loja da rede	75
Figura 17: Comparação do nível de escolaridade nas quatro lojas	76
Figura 18: Comunicação interna (Loja 1)	78
Figura 19: Comunicação interna (Loja 2)	78
Figura 20: Comunicação interna (Loja 3)	79
Figura 21: Comunicação interna (Loja 4)	79
Figura 22: Distribuição das cadeiras e sofás	81
Figura 23: Número de funcionários que trabalham nas lojas	81
Figura 24: Satisfação com o emprego na empresa	82
Figura 25: Reconhecimento da cúpula pelos esforços	83
Figura 26: Avaliação do sistema de computadores	83
Figura 27: Forma de agir dos gerentes da loja 1	84
Figura 28: Perfil de gerência e liderança (Loja 1)	85
Figura 29: Atuação dos gerentes da loja 1	86
Figura 30: Forma de agir dos gerentes da loja 2	87
Figura 31: Perfil de gerência e liderança (Loja 2)	87
Figura 32: Atuação dos gerentes da loja 2	88
Figura 33: Forma de agir dos gerentes da loja 3	89
Figura 34: Perfil de gerência e liderança (Loja 3)	89
Figura 35: Atuação dos gerentes da loja 3	90
Figura 36: Forma de agir dos gerentes da loja 4	91

Figura 37: Perfil de gerência e liderança (Loja 4)

91

Figura 38: Atuação dos gerentes da loja 4

92

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: A evolução do Pensamento Administrativo (a)	24
Quadro 2: A evolução do Pensamento Administrativo (b)	24
Quadro 3: Critérios competitivos para operações de serviços	27
Quadro 4: Os três estilos de liderança	33
Quadro 5: Quadro demonstrativo das semelhanças entre os estudos realizados	35
Quadro 6: Os estilos principais do grid gerencial	36
Quadro 7: Os Quatro estilos de Comportamento da Teoria do Caminho-Objetivo	40
Quadro 8: Distribuição dos gerentes nas lojas	67

LOURENÇO, R. M. R. M. F.. *A influência do estilo gerencial na satisfação dos funcionários em empresas de rede varejista: um estudo de caso*. Taubaté, 2002. 105p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté.

As empresas, atualmente, concorrem em um ambiente de negócios globalizado, e o ambiente interno é fator determinante para o crescimento de uma organização em um mercado altamente competitivo. O papel da liderança é criar condições favoráveis para que ocorra um entendimento mútuo entre os diferentes níveis hierárquicos da organização. O objetivo deste trabalho foi identificar as relações interpessoais entre gerentes e seus subordinados, fazendo uso de um estudo de caso numa rede de lojas varejistas. Assim, procurou-se observar os perfis gerenciais existentes nas lojas, as formas de liderança, as expectativas de cada indivíduo para com seu superior e a influência dessas relações interpessoais no desempenho dos subordinados. Para a sua elaboração foram feitas observações, em âmbito social, das atitudes e relacionamentos ocorridos dentro de uma organização. Após as observações, elaborou-se um questionário, que buscou identificar as características e perfis dos subordinados, confirmando ou não os resultados obtidos pela observação direta. Fez-se uma análise das informações coletadas para demonstrar, com níveis de confiança, a credibilidade no trabalho proposto, proporcionando uma avaliação mais abrangente das atitudes e expectativas do nível hierárquico observado. Com esses resultados, pretendeu-se 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: comércio varejista, estilo de gerência, liderança, relações interpessoais.

## **ABSTRACT**

LOURENÇO, R. M. R. M. F.. *The influence of the managerial style in the employees' satisfaction in companies of retail net: a case study*. Taubaté, 2002. 105p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté.

Nowadays, there is, a business competition in a worldwide basis where the internal atmosphere is a determining factor for the organizations growth in a highly competitive marketplace. The role of leadership is create easy terms to happen of the mutual understanding among the several organization levels. The objective of this work went to identify the interpersonal relationship among hierarchical levels, by using a case study in the retail store network. In this manner searched to observe the management profiles there are in the stores, the leadership kinds, the expectations of each person to his superior and the influence of these inter-relations in the compliance of the goals. For it preparing observations went conducted under social aspects, of the attitudes and relationship occurred within the organization. After the remark, made a questionnaire focusing the identification the profiles and characteristics of each employee confirming or not the results obtained by direct remark. The collected information went analyzed to show, within confidence levels, the credibility of the proposed job, enabling one more wide analysis of the attitudes and expectations of the different analyzed hierarchical level. Across this results, intended, upon that the high commitment level and relationship among one-organization collaborators may bring the company to show up among its competitors. Therefore, it justifies itself the necessity of a larger study by the organizations, about cordiality of its collaborators, in order to achieve better results.

Keywords: retail trade, managerial style, leadership, interpersonal report.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação

A *globalização* – termo emergido no princípio dos anos 80 nas universidades norte-americanas de Administração de Empresas, sendo, posteriormente, popularizado em escala mundial – tem sido usada em alusão a uma multiplicidade de fenômenos que estão configurando uma redefinição nas relações internacionais em diferentes áreas da vida social e econômica. O mundo está se transformando rapidamente 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. Para Chesnais (1996), o momento atual é melhor designado pelo termo *mundialização*, o qual tende a marcar a necessidade da construção de instituições mundiais que possam regulá-lo.

Na esfera 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.

Desde o início 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 estudo do 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 subordinados.

No entanto, a complexidade e rapidez com que esses fatores 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 subordinados 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 Objetivos**

Com base nesses pressupostos, o presente trabalho tem como objetivo geral refletir acerca das relações interpessoais ocorridas em uma organização varejista, verificar os perfis gerenciais e de liderança existentes nas lojas, bem como as expectativas de cada indivíduo para com seu superior e o efeito destas no desempenho do funcionário.

Os objetivos específicos, construídos a partir deste objetivo geral, são:

- Observar a ação de gerentes e subordinados, buscando identificar alguns pontos capazes de aliar as inter-relações sociais existentes às transformações emergentes nas relações de trabalho;
- Expor a importância do relacionamento organizacional.

## **1.3 Metodologia**

Em função desses objetivos, identificou-se como um trabalho mais adequado à pesquisa qualitativa, dado que esta permite que um fenômeno seja melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada.

A investigação qualitativa é adequada ao aprofundamento da complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente. A opção pela abordagem qualitativa é decorrente, então, destas características, que a tornam mais próxima dos propósitos deste trabalho. A identificação de ações gerenciais importantes num contexto de mudança não pode prescindir de uma investigação empírica, que considere a perspectiva das pessoas dessa realidade.



Com base, portanto, em um enfoque exploratório-descritivo, buscou-se a compreensão do conhecimento, a partir da integração entre os referenciais teóricos e a realidade percebida. Considerou-se, na busca dos referenciais teóricos, a pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em estudos sobre trabalhos publicados acerca do assunto em questão, como livros, artigos científicos e periódicos. Esse tipo de pesquisa tem caráter exploratório, permitindo ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 1996).

Na apreensão de uma realidade particular, optou-se pelo estudo de caso, cujo objeto é a análise de uma unidade específica. O estudo de caso constitui-se um tipo de pesquisa que tem por objetivo a análise intensa de uma dada unidade, que pode ser uma empresa, um grupo de indivíduos ou até mesmo uma única pessoa.

Nesse tipo de pesquisa qualitativa, o processo de investigação pode partir de alguns pressupostos teóricos, determinados *a priori*, que representam um referencial básico, ao qual novos elementos ou dimensões podem ser acrescentados, conforme forem surgindo no decorrer do estudo. Essa característica fundamenta-se no pressuposto de que o conhecimento não é algo acabado, mas uma construção que se faz e refaz constantemente.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de rede varejista, situada no Vale do Paraíba. Essa rede de lojas possui 215 funcionários divididos entre lojas e escritórios (cobrança, compras e contas a pagar). Os cargos existentes na empresa podem ser assim descritos: Supervisor, Gerente, Vendedor, Estoquista, Caixa/Crediarista, Auxiliar de escritório e Empacotador.

Caracterizou-se, dessa forma, como uma pesquisa centrada no setor varejista somado à prestação de serviços. Não obstante, várias pesquisas demonstrem a importância crescente deste setor, a grande maioria dos processos de melhoria direciona-se à outros setores produtivos, resultando em elevados índices de crescimento da produtividade, enquanto no setor varejista e de serviços esses índices permaneceram estancados. Existe, assim, necessidade de estudos direcionados a esta área, cuja relevância é confirmada pela tendência de uma expansão ainda maior do setor de varejo e serviços em nível mundial.

#### **1.4 Limitações do estudo**

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 não foi desenvolver um novo modelo, mas apresentar algumas formas de ação gerencial capazes de enfatizar a valorização das inter-relações humanas como forma de crescimento organizacional.

A abrangência deste estudo limitou-se à análise das ações dos funcionários dentro de uma organização. Dessa forma, as observações e a coleta dos dados foram direcionadas a este objetivo e não abordaram, de forma específica, as ações dos consultores, clientes e das demais pessoas participantes do processo.

Em função do método de pesquisa adotado, a investigação empírica foi direcionada ao estudo de um caso em particular, pois, considerando-se o nível de aproximação estabelecido com a realidade, a inclusão de outras organizações no universo de pesquisa inviabilizaria o cumprimento do tempo previsto para a conclusão do trabalho. É importante enfatizar, também, que este trabalho limitou-se a analisar as ações dos subordinados no período decorrente da pesquisa, podendo ocorrer alterações, para futuras abordagens e novos estudos.

Outro aspecto importante, que deve ser ressaltado, é quanto à particularidade do trabalho proposto, que não pode servir de modelo para toda e qualquer organização varejista ou de serviços, devido ao fato de que os atores sociais envolvidos e o ambiente que os cerca são únicos no tempo e no espaço. No entanto, o estudo poderá ser de grande valia, quando utilizado em trabalhos futuros, para comparações e pequenas generalizações, quando houver características semelhantes.

#### **1.5 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho foi organizado em 7 (sete) capítulos, distribuídos conforme descrição que segue.

No capítulo I, realizou-se a apresentação dos assuntos abordados neste trabalho, seus objetivos, a metodologia aplicada e as limitações do estudo.

No capítulo II, foi contextualizado o papel da liderança nas teorias administrativas e apresentados alguns conceitos sobre estratégia organizacional, para representar o comportamento global da organização. Em seguida, foram tecidas algumas considerações acerca dos principais critérios competitivos para organizações de serviços, com enfoque na importância das pessoas em empresas varejistas.

O capítulo III 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 IV, com enfoque no objetivo do trabalho, para demonstrar as influências das relações interpessoais no atendimento aos clientes, enfatizar a importância do relacionamento entre gerentes e subordinados, assim como o perfil dos gerentes e as expectativas dos funcionários para com seu superior.

O capítulo V destinou-se à apresentação da empresa estudada e do método de pesquisa. Foram descritos o universo da pesquisa, as técnicas de pesquisa adotadas para o levantamento dos dados e as formas de tratamento dos mesmos.

O capítulo VI foi direcionado à descrição da realidade percebida no estudo de caso. Apresentou as percepções dos sujeitos da pesquisa a respeito das expectativas e relações interpessoais existentes no ambiente de trabalho. Com base nessas percepções, foram apontadas algumas mudanças necessárias às ações gerenciais, para que a nova visão de complementaridade entre as relações interpessoais e o desenvolvimento organizacional seja concretizada.

As considerações finais constaram do capítulo VII, em que foram apresentadas algumas sínteses acerca do trabalho realizado e tecidas recomendações para trabalhos futuros.

## **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 a 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 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 (DAFT, 2000; MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI, 1998).

#### **2.1.1 A Administração Científica de Taylor**

Para melhorar a eficiência das indústrias, Taylor (1990) 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.

Sugeri 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 à 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 (DAFT, 2000; MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI, 1998; VENDRAMINI, 2000).

### **2.1.2 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 (1994) 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

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 (DAFT, 2000; MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI, 1998; VENDRAMINI, 2000).

#### **2.1.2.1 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. **Eqüidade:** 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 (DAFT, 2000; MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI, 1998; VENDRAMINI, 2000).

## **2.2 O Modelo Burocrático de Organização de Max Weber**

Os estudos e trabalhos de Max Weber (1974) 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 (1974) 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 (1991), as bases da legitimidade da dominação, em seu estado mais puro são:

### **2.2.1 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, 1974, 1991).

### **2.2.2 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, 1974, 1991).

### **2.2.3 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, 1974).*

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, 1974).

### **2.3 A Escola de Relações Humanas**

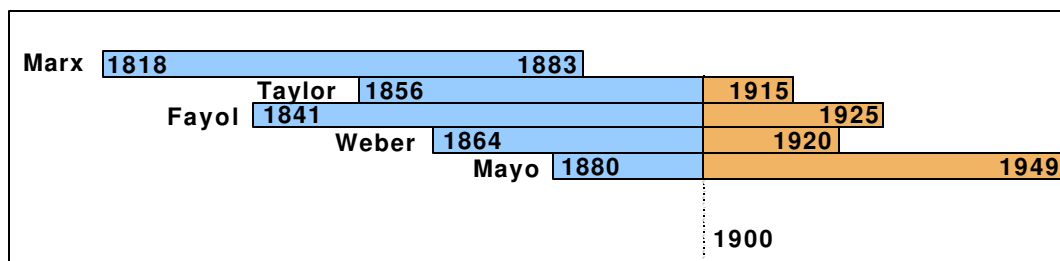
A Escola de Relações Humanas deu destaque às relações informais, com a preocupação de "libertar" os funcionários dos conceitos rígidos e mecânicos da Abordagem Clássica. A ênfase dada por Taylor nas tarefas, por Fayol na estrutura e por Weber na autoridade, foi transferida para a ênfase nas pessoas que 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 (TRAGTENBERG, 1985).

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 (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 (1856-1915)	Filadélfia, EUA	Teoria da Administração Científica	Nas Tarefas	Racionalização no trabalho; 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 (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 (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 (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)



## 2.4 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) (DAFT, 2000; MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI, 1998; VENDRAMINI, 2000).

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.

## 2.5 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.

*...depende do binômio produto/mercado para a formulação de quaisquer alternativas estratégicas. Uma vez definida a estratégia produto/mercado, a empresa estará apta a definir as estratégias funcionais, em cada área, ou seja, as estratégias de marketing, produção, sistemas, organização, finanças, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, compras, entre outros (COBRA, 1994, cap.4, p.60).*

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.

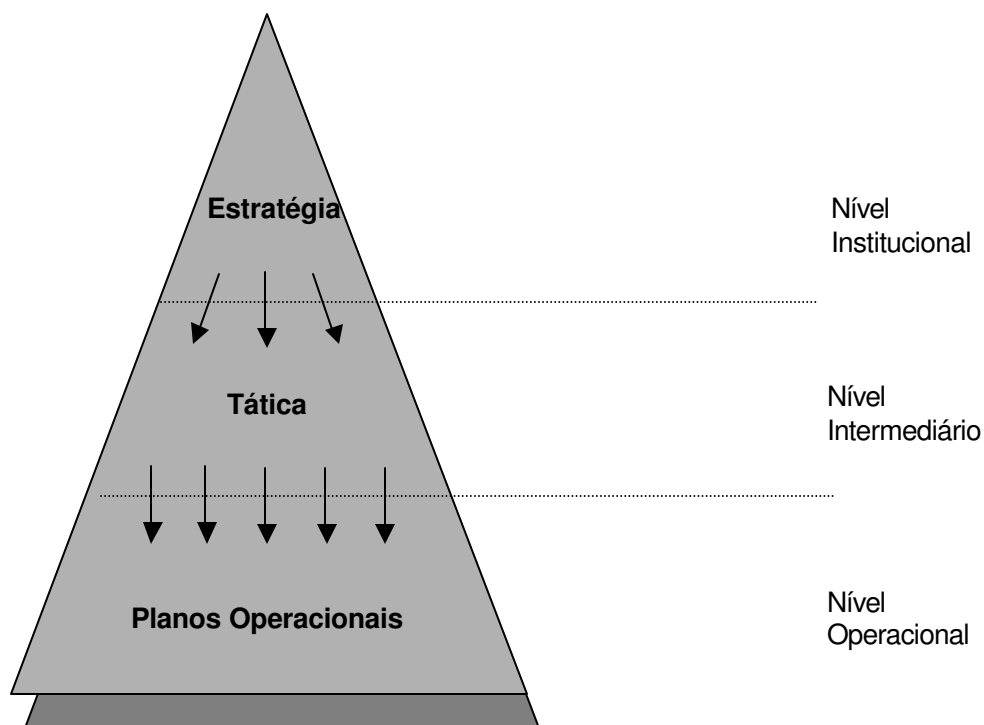


Figura 1: O desdobramento da estratégia em tática e em planos operacionais  
(CHIAVENATO, 1999, cap.10, p.321)

A principal preocupação de empresas de serviços, ao menos no setor privado, tem se voltado para como gerenciar suas operações de modo a obter, manter e ampliar seu poder competitivo. O processo estratégico das operações tem como objetivos os critérios competitivos que devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ou expectativas do mercado, nos quais o sistema de operações deve atingir excelência. Atingir excelência é ser seguramente melhor que a concorrência nesses

critérios, que devem refletir os fatores determinantes da satisfação do cliente (GIANESI e CORRÊA, 1996). O quadro 3 demonstra os principais critérios competitivos.

Quadro 3: Critérios competitivos para operações de serviços (GIANESI e CORRÊA, 1996, cap.6, p.103)

<b>Crêterios</b>	<b>Significado</b>
<b>Consistência</b>	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
<b>Competência</b>	Habilidade ou conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores.
<b>Velocidade de atendimento</b>	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).
<b>Atendimento atmosfera</b>	Aten�o personalizada ao cliente; boa comunica�o; cortesia; ambiente.
<b>Flexibilidade</b>	Ser capaz de mudar e adaptar a opera�o, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
<b>Credibilidade / segurança</b>	Baixa percep�o de risco; habilidade em transmitir confiança.
<b>Acesso</b>	Facilidade de contato e acesso; localiza�o conveniente; horas de opera�o.
<b>Tangíveis</b>	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instala�o, pessoal, outros consumidores).
<b>Custo</b>	Fornecer serviço de baixo custo.

Não se pode dizer que esses critérios, tais como apresentados, sejam inteiramente válidos ou totalmente abrangentes para qualquer tipo de empresa; alguns dos critérios podem ser irrelevantes para um tipo de serviço, enquanto outros critérios podem ser necessários para determinar como o cliente avalia o serviço em um caso específico (GIANESI e CORRÊA, 1996).

Todas as pessoas, dentro da organiza o, 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 organiza o. A alta administra o deve deixar claro 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 (RACHMAN, 1973).

Para sobreviver e crescer no mercado global de hoje, uma empresa precisa satisfazer os clientes fornecendo bens de qualidade e prestando serviços de qualidade. Isto exige uma reavaliação contínua das necessidades dos clientes e um compromisso inabalável de mudar quando necessário, para satisfazer ou superar as expectativas deles (ALLAIRE, citado por DESATNICK e DETZEL, 1995).

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).*

### **2.5.1 Gestão estratégica de serviços**

A gestão estratégica dos serviços consiste em estabelecer a missão de cada departamento (ou loja) com base em uma análise da rede interna de serviços, para garantir que os objetivos de cada departamento (ou loja) estejam coerentes com os objetivos estratégicos da empresa. É necessário difundir conceitos de gestão estratégica de serviços a todos os gerentes dentro da empresa e, no limite, a todos os funcionários, estabelecendo um padrão coerente de decisões para que as ações, seja em que nível for, contribuam para os objetivos estratégicos da organização (GIANESI e CORRÊA, 1996).

Nas empresas prestadoras de serviços, como é o caso da empresa varejista, as operações de alto contato com o cliente são denominadas de *front office*, ou linha de frente (vendedores), e possuem um ambiente mais carregado de incerteza e variabilidade, o que resulta em menor produtividade e controle mais difícil. Por outro lado, as operações de baixo contato com o cliente assemelham-se às operações de empresas de manufatura, por apresentarem ambiente mais previsível, maior padronização, e por possibilitarem maior controle e maior produtividade. São denominadas *back-room* ou retaguarda (pessoal encarregado dos estoques, compras, etc.) (GIANESI e CORRÊA, 1996).

Nessas organizações de serviço, a mão-de-obra é freqüentemente o recurso determinante da eficácia da organização. O contato entre o cliente e os funcionários tem dois tipos de conseqüências: por um lado permite maior flexibilidade para o atendimento das expectativas de clientes específicos; por outro, torna difícil a tarefa de monitoramento dos resultados de cada funcionário, exceto através de reclamações de clientes,

*... o funcionário prestador de serviços deve muitas vezes adequar o serviço às necessidades específicas de cada cliente, exercendo, por conseqüência, alto grau de julgamento pessoal (GIANESI e CORRÊA, 1996, cap.2, p.34).*

Portanto, torna-se evidente que os papéis interligados do planejamento estratégico e das relações interpessoais proporcionarão às empresas melhorias contínuas a longo prazo, baseando-se numa liderança eficaz e bem estruturada, a fim de atingir os propósitos e objetivos organizacionais (REIS e PENA, 2000).



### 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 (BENNIS, 1997).

*...o objetivo da liderança deve ser 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 (DEMING, 1990, p.184).*

Logo, o papel do gerente, 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 (DEMING, 1990).

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 subseqüentes.

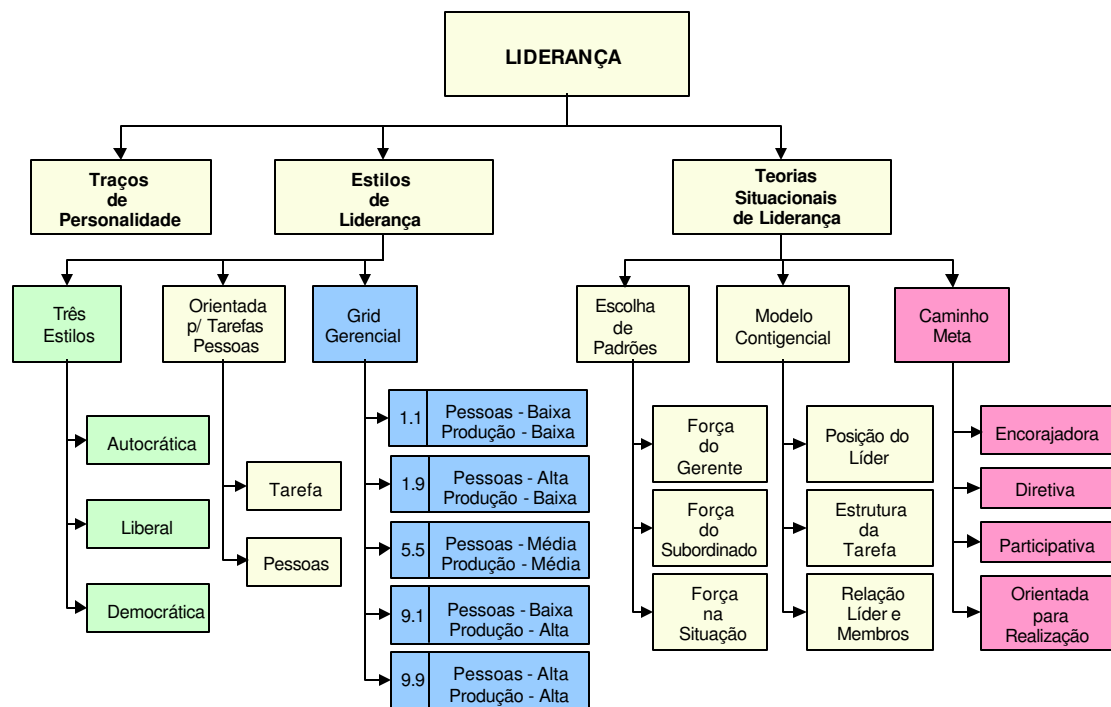


Figura 2 - Teorias sobre liderança

### 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 (WAGNER III e HOLLENBECK 1999).

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 ("managerial 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 (UHLMANN, 1997).

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 4 apresenta as principais características destes três estilos de liderança: liderança autocrática ou autoritária, liderança democrática e liderança liberal (“laissez-faire”)

Quadro 4: Os três estilos de liderança (UHLMANN, 1997, p.46)

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (“laissez-faire”)</b>
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.

### 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 orientados para o empregado acentuam o aspecto de relacionamento da sua função. Açam 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 (1981), 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.

### 3.2.2.1 A Convergência para o mesmo Ponto

Reddin (1981) 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 5.

Quadro 5: Quadro demonstrativo das semelhanças entre os estudos realizados  
(adaptado de REDDIN 1981, p. 38-39)

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

*...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).*

### 3.2.3 Grid Gerencial

Blake e Mouton (citados por CHIAVENATO, 1999) 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.

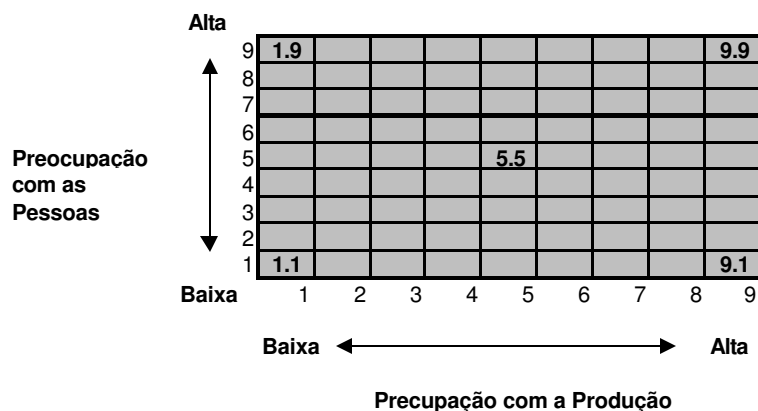


Figura 3 - A grade gerencial (CHIAVENATO, 1999, cap. 16, p 569)

O quadro 6 apresenta os cinco estilos do grid gerencial e seus significados:

Quadro 6: Os estilos principais do grid gerencial (CHIAVENATO, 1999, cap.16, p.571)

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 intergrupala.
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 intergrupala. 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.

*...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.

*...vários estilos de comportamento de líder podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo dos elementos da situação. Não se trata de descobrir o melhor estilo, mas o estilo mais eficaz para uma determinada situação (HERSEY e BLANCHARD, 1986, cap.4, p.117).*

As principais teorias situacionais são: a escolha dos padrões de liderança, o modelo contingencial e a teoria do caminho - meta. (CHIAVENATO, 1999).

#### **3.3.1 A Escolha dos Padrões de Liderança**

Tannenbaum e Schmidt (citados por CHIAVENATO, 1999) 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* (relações líder- membros). 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 (em um extremo) ou é vaga e indefinível (em outro extremo) .

3ª - O *poder e a autoridade que sua posição lhe confere* (poder de posição) refere-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 (citado por WAGNER III e HOLLENBECK, 1999), 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 (citado por WAGNER III e HOLLENBECK, 1999) 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 (boas relações líder- membros), tem uma posição de grande poder (alto poder de posição) e dirige um trabalho bem definido (alta estruturação da tarefa). 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).

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

No cerne dessa 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 (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999).

*...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 (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999).

*...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 (citado por WAGNER III e HOLLENBECK, 1999), podem permitir aos líderes manipularem as três variáveis motivacionais: liderança diretiva, encorajadora, participativa e orientada para a realização, conforme quadro 7.

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

<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.

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 (citado em WAGNER III e HOLLENBECK, 1999) 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 4, 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.

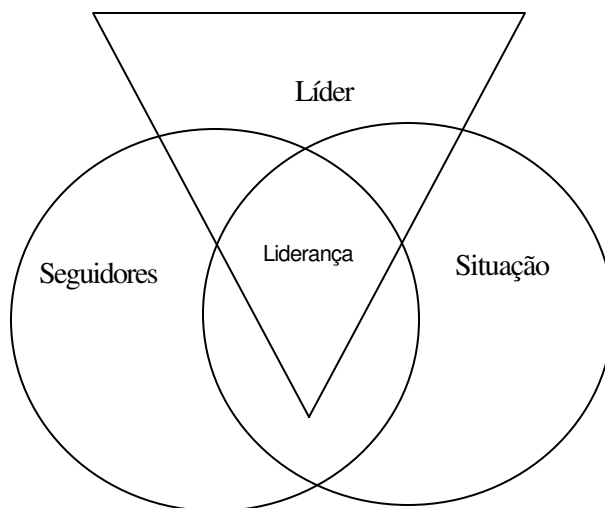


Figura 4 - O Modelo Transacional da Liderança (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, cap.9, p.245)

As relações dinâmicas entre os elementos dessas teorias e seu encaixe conjunto num modelo transacional integrado de liderança são refletidos na Figura 5. (WAGNER III e HOLLENBECK , 1999).

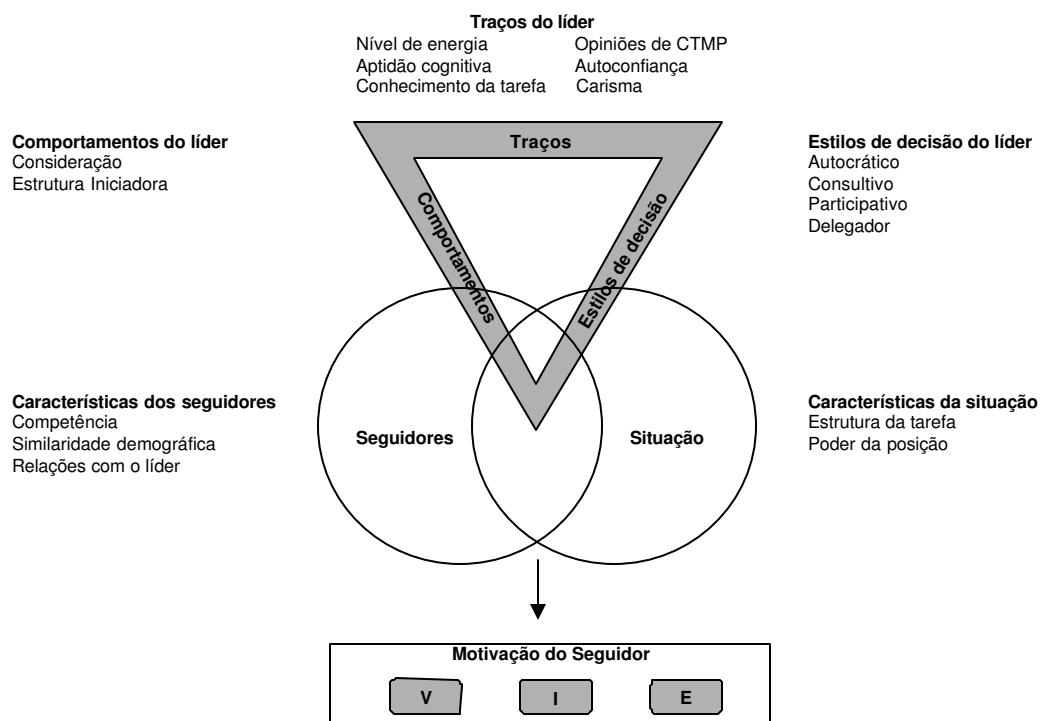


Figura 5 - O modelo Transacional Plenamente Articulado de Liderança (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, cap.9, p.263)

Segundo Moscovici (2000) 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.

Estudos mais recentes (GOFFEE e JONES, 2001) 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 são 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 (dados “soft”) 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 (LAS CASAS, 2000).

Sendo assim, para incentivar atitudes positivas em muitos negócios, é essencial que os subordinados sintam que fazem parte de uma equipe.



*...quando se sentem assim, ficam mais aptos a vender a empresa para os clientes e para a comunidade (JERRIS, 1995, p.72).*

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 (SOUZA, 1992).

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 subculturas 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 intersetoriais e interempresariais 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 - 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 (DESATNICK e DETZEL, 1995).*

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 (LAS CASAS, 2000).

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) (DESATNICK e DETZEL, 1995).

*...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 é um atendimento rude, descortês, inepto, incompetente, muitas vezes consequência de mera apatia ou desatenção (DESATNICK e DETZEL, 1995, cap.1, p.6).*

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 (DESATNICK e DETZEL, 1995).

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 (DESATNICK e DETZEL, 1995).

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 (DESATNICK e DETZEL, 1995).

Para que possam executar bem suas tarefas e se comprometam com um desempenho superior, os subordinados precisam saber (DESATNICK e DETZEL, 1995):

- 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, em relação aos quais seu comportamento será julgado (por exemplo: atendimento, cortesia, qualidade, quantidade, custo, inovação e autodesenvolvimento);
- Como, exatamente, será medido o seu desempenho – quantitativa, qualitativa e comportamentalmente;
- 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 (COBRA, 1994).

O cliente, ao entrar numa loja, 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 o futuro do lojista.

*...os vendedores são os principais responsáveis pela formação de imagem de um estabelecimento comercial. A imagem que fica é, geralmente, o resultado da interação do cliente com o vendedor. Para o primeiro, a loja 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 (LAS CASAS, 2000, cap.8, p.216).*

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) apresenta 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, pode-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 As Expectativas de cada Nível Hierárquico**

Um fator importante para a contribuição ao sucesso da organização é o entendimento mútuo entre os diferentes níveis hierárquicos, no que diz respeito às expectativas entre eles (MATTAR, 1989a).

Quanto a estas expectativas, o gerente espera de seus vendedores a identificação de novas oportunidades, pois estes estão em constante contato com os clientes, possibilitando uma aproximação cada vez maior da empresa com seu público alvo.

Outro fator é que os vendedores são os maiores responsáveis pela criação e manutenção da boa imagem da empresa, devido ao fato de se comunicarem diretamente com o mercado. O gerente espera também que os vendedores atinjam suas metas de vendas, dentro dos custos de vendas previstos, pois vender a qualquer custo é fácil, basta dar mais descontos, esticar os prazos de pagamento, fazer todas as concessões (MATTAR, 1989a).

Analisando por outro lado as expectativas dos vendedores para com seus superiores, observa-se que o vendedor espera que o gerente possua a capacidade de tomar decisões, que está intimamente relacionada à liderança, como também à capacidade de transmitir segurança a seus subordinados através de uma postura racional, mantendo o controle emocional. O vendedor espera também que o gerente possua capacidades técnicas e comerciais, que conheça o mercado, os clientes, enfim, o gerente precisa ser organizado e dar acessibilidade à sua equipe de vendas, transmitindo confiança e estímulos aos vendedores (MATTAR, 1989b).

#### **4.4 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 (MOSCOVICI, 2000).

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 autodesenvolvimento 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 (MOSCOVICI, 2000).

Consequentemente, 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 (MOSCOVICI, 2000).

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 6, onde é necessário um equilíbrio entre os componentes cognitivos e os componentes emocionais para se atingir um desempenho eficaz.

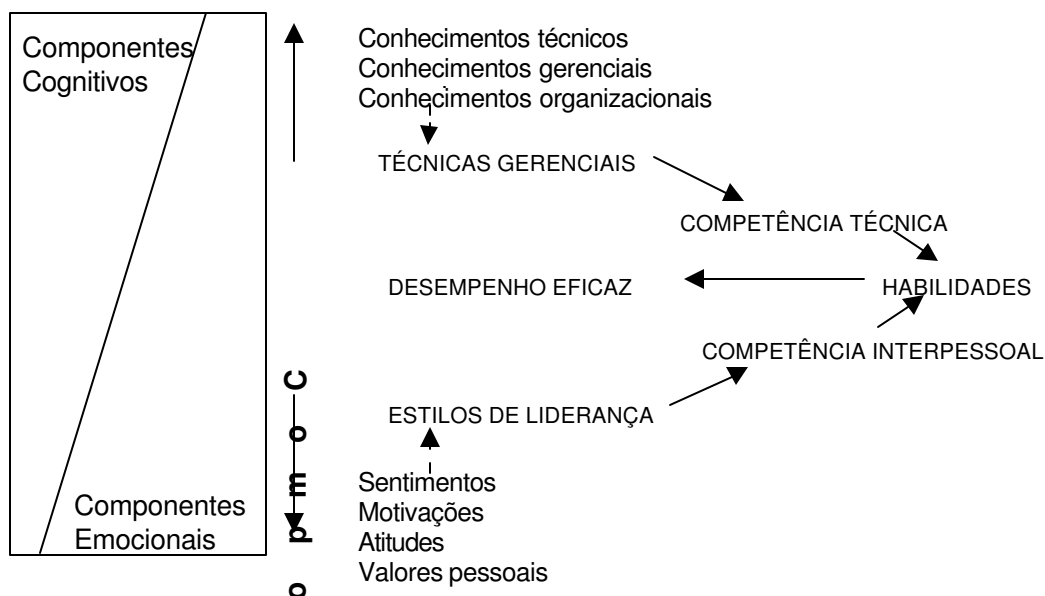


Figura 6 - Componentes do comportamento gerencial (MOSCOVICI, 2000, cap.13, p171)

## 5. METODOLOGIA

### 5.1 A Pesquisa

O meio acadêmico tem por princípio realizar trabalhos de cunho científico. Para tanto, há métodos que auxiliam a empreitar a caminhada da pesquisa. Desta forma, pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo da pesquisa é buscar respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos e por meio da comprovação de hipóteses que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica, que buscam explicar a realidade (LAKATOS e MARCONI, 1983).

A partir destes pressupostos, pode-se, portanto, definir pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social, entendida como todos os aspectos que envolvem o homem e seus múltiplos relacionamentos com outros homens e instituições sociais (GIL, 1999).

A pesquisa social decorre de razões de ordem intelectual, baseadas no desejo de ampliar os conhecimentos a respeito do comportamento humano. Pode-se classificá-la em pesquisa pura e em pesquisa aplicada (GIL, 1999).

A pesquisa pura ou fundamental busca o progresso da ciência, procurando desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações, objetivando a generalização e a construção de teorias e leis. A pesquisa aplicada apresenta vários pontos de concordância com a pesquisa pura, desenvolvendo-se com suas descobertas. Porém, seu foco principal está na aplicabilidade e conseqüências práticas do conhecimento (GIL, 1999).



Este trabalho baseou-se na pesquisa aplicada, que tem como característica fundamental o interesse na aplicação imediata do conhecimento, numa realidade circunstancial, pois o que se pretende é compreender as relações interpessoais que se estabelecem entre gerentes e subordinados, expondo a importância do relacionamento organizacional e suas implicações no contato direto com o consumidor.

Optou-se por uma pesquisa exploratória-descritiva, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, além de descrever determinada população, ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Contudo, percebeu-se a necessidade de uma pesquisa mais próxima da ação proposta, que tem de corresponder às exigências da situação. Tais exigências são conhecidas por meio da observação, da análise da situação e por meio de uma avaliação das possibilidades. Desta forma, com a finalidade de possibilitar a obtenção de resultados socialmente mais relevantes, fez-se o uso da pesquisa-ação.

#### A pesquisa-ação

*...é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLENT, 2000, p.14).*

Neste trabalho, fez-se uso de parte da pesquisa-ação, utilizando-se do método da observação como base para os estudos que se complementaram com a elaboração de um questionário baseado nestas observações. Ao longo da pesquisa de campo houve uma interação dos atores envolvidos, que contribuíram com relatos a respeito da atuação dos gerentes, sugestões quanto à forma de premiações, como também opiniões no que se refere à forma como a alta administração reconhece os esforços dos subordinados. Houve também, por inúmeras vezes, disposição em colaborar no fornecimento de informações úteis à pesquisa, como também interesse pelos resultados a serem obtidos.

Na pesquisa-ação, o pesquisador desempenha um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações

desencadeadas em função destes problemas. A pesquisa-ação é uma estratégia metodológica da pesquisa social que possibilita a interação entre pesquisador e pessoas implicadas na situação investigada, resultando na ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e nas soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta (THIOLLENT, 2000).

Outro aspecto da pesquisa-ação é que o objeto de investigação não é constituído meramente pelas pessoas, e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados na situação em estudo. Os participantes não são reduzidos a cobaias e desempenham um papel ativo; é uma forma de experimentação em situação real, onde as variáveis não são isoláveis, todas interferem no que está sendo observado (GIL, 1999).

A pesquisa-ação não se limita apenas a uma forma de ação; pretende-se, por meio dela, aumentar o conhecimento do pesquisador e o conhecimento ou o “nível de consciência” das pessoas ou grupos estudados. Com a observação há um ganho de informação a ser captado e restituído como elemento do conhecimento. Neste estudo, houve uma interação constante entre pesquisador e sujeitos envolvidos durante a fase de observação, com relatos e esclarecimentos de grande valia. Os resultados obtidos foram discutidos com a alta administração da empresa e a implementação, ou não, das melhorias vão além das questões científicas.

A observação teve um papel fundamental neste estudo de caso, pois ao se observar determinado fenômeno, procurou-se apreender aparências, eventos e/ou comportamentos relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. Esta técnica de pesquisa caracterizou-se pelo contato direto do pesquisador com o fenômeno pesquisado, com a finalidade de obter informações sobre a realidade dos sujeitos em seus próprios ambientes de trabalho (GODOY, 1995a).

A observação constituiu um elemento importante para a pesquisa. Foi uma técnica de coleta de dados para se conseguir informações e se utilizou dos sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade.

*...não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar (MARCONI e LAKATOS, 1996, p.79).*

A vantagem apresentada pelo uso da observação foi que os fatos foram percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Desta forma, a subjetividade que permeia todo o processo de investigação social foi reduzida. A observação auxiliou na identificação e na obtenção de informações a respeito de atitudes sobre as quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Foi o ponto de partida da investigação social, desempenhando papel importante no contexto da descoberta, fazendo com que o pesquisador tivesse um contato mais direto com a realidade (GIL, 1999).

A observação torna-se científica à medida que (SELLTIZ, 1965, citado por MARCONI e LAKATOS, 1996, p.80):

- a) “convém a um formulado plano de pesquisa;
- b) é planejada sistematicamente;
- c) é registrada metodicamente e está relacionada a proposições mais gerais, em vez de ser apresentada como uma série de curiosidades interessantes;
- d) está sujeita a verificações e controles sobre a realidade e segurança.”

Várias modalidades de observação são utilizadas na pesquisa científica, que variam de acordo com as circunstâncias. Na pesquisa, utilizou-se a observação direta, havendo um certo controle na obtenção dos dados, onde se sabia o que observar e o que careceria de importância em determinadas situações.

A observação, segundo a participação do observador, pode ser de caráter participante ou não-participante. Quando o pesquisador atua como espectador atento, tem-se o que se convencionou chamar de observação não-participante, da qual se fez uso durante o desenvolvimento deste trabalho (MARCONI e LAKATOS, 1996). Baseando-se nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação, neste trabalho procurou-se registrar o máximo de ocorrências que interessaram ao desenvolvimento da pesquisa.

Quanto ao objetivo da pesquisa-ação, ela é voltada para a produção do conhecimento que não seja útil apenas para o grupo em questão e sim, à construção de um complemento de outros estudos e suscetível de parciais generalizações em estudos de maior alcance.

Neste trabalho optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, baseada em um estudo de caso, que se caracteriza pelo acompanhamento das atitudes e relacionamentos elaborados dentro da organização.

A pesquisa qualitativa constitui uma importante contribuição à investigação de questões pertinentes à área de administração de empresas (GODOY, 1995b).

Desta forma, cabe ao pesquisador ir a campo, buscar informações a respeito do fenômeno em estudo, a partir da perspectiva das pessoas envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se possa entender a dinâmica do fenômeno.

A pesquisa qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar pesquisa: a pesquisa documental, que pode ser utilizada como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos através de entrevistas, questionários e observações; a etnografia, que abrange a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo e a interpretação do significado desses eventos para a cultura do grupo, havendo um contato intenso e prolongado com a cultura ou grupo em estudo; e o estudo de caso, forma escolhida para se fazer a pesquisa, por se tratar da análise mais profunda de um objeto, do exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular. Optou-se pela empresa em questão, pois se trata de uma rede de lojas varejistas com aspecto de funcionamento semelhante, e diferentes gerentes em cada unidade. Somado a isto, refere-se a uma empresa situada no Vale do Paraíba, Estado de São Paulo, que está entre as maiores redes de lojas no seu ramo de atuação.

## **5.2 O estudo de caso**

No estudo de caso, o pesquisador utiliza-se de uma variedade de dados, coletados em vários momentos da pesquisa, por meio de diferentes fontes de informação. Ainda que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclamar algum aspecto da questão investigada. Assim, o uso de estudos de caso pode abranger processos e resultados, pois inclui dados quantitativos e qualitativos (TELLIS, 1997a).

Desta forma, para um entendimento mais completo do fenômeno em estudo, é preciso enfatizar as várias dimensões em que ele se apresenta, assim como o contexto em

que se situa. A divergência e os conflitos tão característicos da situação social, devem estar presentes no estudo (GODOY, 1995a).

A utilização do estudo de caso, torna-se cada vez maior, no que se refere à pesquisa social, pois explora situações da vida real cujos limites não estão claramente identificados.

*...os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população a partir de procedimentos estatísticos, mas sim o de expandir ou generalizar proposições teóricas (GIL, 1999, p.73).*

O estudo de caso deve ser feito para maximizar o que pode ser aprendido no período de tempo disponível para o estudo. É uma análise de multi-perspectivas. Isto significa que o investigador não considera só a voz e perspectivas dos “atores”, mas também dos grupos pertinentes de “atores” e a interação entre eles (TELLIS, 1997b).

Seguiu-se um roteiro de elaboração de estudos de caso que, para Tellis (1997a), é mais do que um instrumento de pesquisa, pois deve-se seguir procedimentos e regras, afirmando a confiança na pesquisa. Tal roteiro constou de uma pré-avaliação do projeto de pesquisa (objetivos, assuntos, tópicos que foram investigados), verificação dos procedimentos de campo (acesso às lojas, fontes de informação) e perguntas relevantes ao tema (sempre lembradas no decorrer da coleta de dados).

### **5.3 A empresa**

O contexto escolhido para realização da investigação foi uma rede de lojas varejistas, em um determinado ramo de atividade, localizada no Vale do Paraíba. Com o objetivo de maior aproximação com a realidade organizacional, realizou-se uma investigação prática, procurando analisar o relacionamento interpessoal entre os gerentes e subordinados dessas lojas.

O surgimento da primeira loja dessa rede varejista deu-se em 1982. Durante cinco anos foram os próprios proprietários que gerenciaram a loja, fazendo as compras, cuidando das contas a pagar e do atendimento aos clientes, juntamente com dois funcionários e um estoquista. Em 1987, foi inaugurada a primeira filial, e em 1990 mais uma loja foi aberta. Desde então, a empresa tomou um outro impulso, passando a ser

reconhecida pelos consumidores. Nessa época seus proprietários começaram a investir na propaganda da loja, no *layout* interno e na informatização de uma pequena parte do trabalho diário, o cadastro dos clientes, sendo a primeira loja desse ramo de atividade a implementar a informatização no atendimento aos clientes. Em 1991, outra loja foi inaugurada, e para cada loja foi escolhido um gerente, sempre do quadro de funcionários. Nesse período, os proprietários se afastaram da gerência da loja, passando a trabalhar nos “bastidores” da empresa. Implementou-se um novo programa de informática, interligando todas as áreas, o que resultou em maior rapidez no atendimento ao cliente e melhoria na compra de mercadorias, resultando em reposição mais eficiente dos produtos no estoque. Hoje, a rede possui 215 funcionários divididos entre as lojas e os escritórios e ocupa a liderança do setor, na região do Vale do Paraíba, com 30% de participação do mercado (CAMARGO, 2000).

As lojas estudadas possuíam características comuns, tais como: disposição dos produtos em vitrines e gôndolas, vendedores uniformizados, diferentes formas de pagamento (à vista ou crediário) e estoques internos na própria loja, onde se procurou verificar o perfil e a expectativa de cada indivíduo para com seu superior.

Foram escolhidas quatro lojas da rede varejista para serem estudadas, por possuírem, duas a duas, características e perfis semelhantes das metas pré-estabelecidas pela alta administração. Destas quatro lojas, duas possuíam características e público definidos, porém freqüentemente não atingiam as metas estabelecidas (informação disponibilizada pela alta administração da empresa). As lojas estudadas possuíam um total de 136 funcionários, divididos entre as quatro lojas. Os cargos existentes na empresa eram: Supervisor, Gerente, Vendedor, Estoquista, Caixa/Crediarista, Auxiliar de escritório e Empacotador.

*Supervisor*: responsável pela coordenação das lojas, pela manutenção diária das cotas de vendas a serem atingidas. Realiza reuniões bimestrais com os funcionários de cada loja e reuniões semanais com a diretoria para definir estratégias da semana corrente, cuida para que o *layout* e visual de todas as lojas sejam iguais, além do preço, decoração de vitrines, promoções, limpeza, etc. A rede de lojas possui dois supervisores. Um supervisor é responsável por duas das lojas estudadas (as que cumprem as metas) e, conseqüentemente, o outro supervisor é responsável pelas outras duas lojas (as que não cumprem as metas).

*Gerente:* responsável pela organização da loja, com as seguintes atribuições: abrir e fechar a loja, dividir as tarefas diárias entre os elementos de sua equipe, realizar reuniões semanais, acompanhar as cotas de vendas e atender aos clientes junto com os vendedores. Cada loja possui dois gerentes, revezando-se de forma a cobrir todos os horários e dias de funcionamento.

*Estoquista:* é responsável pelo recebimento das mercadorias das transportadoras, pela entrada dos dados no terminal de estoque das mercadorias recebidas, por guardá-las e organizá-las nos devidos lugares do estoque, cuidando também da limpeza diária desse local.

*Vendedor:* deve atender a todos os clientes, observando as regras estabelecidas dentro da loja, além de cuidar da organização e limpeza de sua área.

*Caixa/Crediarista:* é responsável por receber o pagamento das vendas, sejam à vista ou a prazo, além do atendimento ao telefone e a análise de cadastro para efetuar as vendas a prazo.

*Auxiliar de escritório:* cuida de admissões/demissões, folha de pagamento de todos os funcionários e contas a pagar aos fornecedores da rede.

*Empacotador:* deve verificar se a mercadoria que vai ser entregue ao cliente está correta, conferindo-as e colocando-as em sacolas ou pacotes para presente.

Nesta pesquisa foram estudados os gerentes e seus subordinados (vendedor, estoquista, caixa/crediarista e empacotador), por formarem uma escala hierárquica, onde são percebidas relações interpessoais, expectativas e perfis acentuados. Na análise do nível gerencial, procurou-se identificar também o estilo de liderança exercido para com os subordinados e as expectativas dos subordinados para com o gerente.

#### **5.4 A coleta de dados**

Neste item desenvolveu-se uma exposição a respeito das técnicas utilizadas para o levantamento, registro e tratamento dos dados.

Os dados relevantes à pesquisa foram coletados no decorrer de todo o processo de desenvolvimento do trabalho em questão, durante o qual ocorreram momentos de interação com os sujeitos da pesquisa nos seus próprios ambientes de trabalho.

O estudo realizou-se primeiramente com uma fase de observação, com intuito de coletar informações sobre o relacionamento entre gerentes e subordinados. Assim, visitaram-se as lojas escolhidas para o estudo, que possuíam como característica o fato de serem divididas duas a duas e pertencerem a centros comerciais distintos, com características e públicos próprios. Para confirmar essas observações, elaborou-se um questionário que foi passado para os subordinados. Neste sentido, buscou-se obter informações para confirmar os resultados das observações sobre como são vistas as atitudes e comportamentos das relações de trabalho entre os níveis hierárquicos, isto é, as relações entre gerentes e subordinados.

Durante as observações, todos os sujeitos da população do caso em estudo foram observados e, de alguma forma, contribuíram para o estudo e para a elaboração do questionário. Posteriormente, este questionário foi distribuído para a amostra em questão.

#### **5.4.1 A Observação**

Embora não exista uma regra a respeito do que observar, alguns pontos são considerados significativos (GIL, 1999, p.112):

- a) Os sujeitos - Quem são os participantes? Quantos são? A que sexo pertencem? Quais as suas idades? Como se vestem? Que adornos utilizam? O que os movimentos de seu corpo expressam?
- b) O cenário - Onde as pessoas se situam? Quais as características desse local? Com que sistema social pode ser identificado?
- c) O comportamento social - O que realmente ocorre em termos sociais? Como as pessoas se relacionam? De que modo o fazer? Que linguagem utilizam?

Baseado nos itens acima, pôde-se fazer a observação, priorizando alguns pontos, descritos a seguir:



## a. Gerentes:

- forma de tratamento do gerente para com o vendedor;
- feed back do gerente quanto ao atendimento prestado pelo vendedor ao cliente;
- flexibilidade do gerente no que se refere à resolução de problemas;
- clima organizacional promovido pela gerência;
- interesse da gerência pelo trabalho dos subordinados.

## b. Vendedores:

- respeito às instruções;
- forma de desempenho do trabalho;
- grau de comprometimento;
- auto-avaliação.

## c. Eficácia de comunicação:

- a forma como as informações circulam na empresa;
- quadros informativos;
- reuniões em grupo;
- publicações internas;
- conversas informais.

d. Características e *layout* das lojas:

- as semelhanças e diferenças entre as lojas estudadas;
- a disposição dos produtos nas lojas;
- a padronização no atendimento ao público;
- o público focado;
- o grau de instrução escolar dos vendedores;
- a forma de remuneração adotada.

Além destas técnicas de coleta de dados, utilizou-se de forma complementar a análise documental, que se caracteriza pelo exame de documentos escritos, que permitam depreender novas informações e/ou interpretações acerca dos fenômenos pesquisados. Para esta análise tomou-se como base os documentos distribuídos, informativos e outros meios de comunicação interna da organização, bem como

aqueles que emergiram como resultado do trabalho, com o objetivo de esclarecer os conceitos adotados.

Após a fase de observação, e mediante as informações coletadas, elaborou-se um questionário, com questões baseadas nas observações e nos referenciais teóricos relacionados à temática em questão. Fez-se o uso do questionário com o intuito de corroborar as informações coletadas por meio das observações.

Além disto, na observação foram empregados procedimentos científicos, pois, nesta fase a coleta de dados foi seguida de um processo de análise e interpretação de resultados, garantindo a sistematização e o controle, comuns à pesquisa científica.

#### 5.4.2 Questionário

No que se refere ao questionário, a sua construção consistiu em elaborar questões que traduzam os objetivos da pesquisa, levando em consideração a sua importância, isto é, oferecer condições para a obtenção de informações válidas.

Alguns autores definem questionário como:

*...a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, expectativas, situações vivenciadas, etc. (GIL, 1999, p.128).*

ou ainda:

*...um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito... em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução (MARCONI e LAKATOS, 1996, p.88).*

Em relação à forma de construção do questionário (APÊNDICE A), este foi dividido em duas partes: a primeira referiu-se aos dados sócio-demográficos como idade, sexo, escolaridade, função desempenhada e tempo de serviço na loja, com questões fechadas de múltipla escolha, onde o respondente optou por uma das alternativas. Estas questões tiveram como objetivo retratar o perfil da população envolvida no

estudo. A segunda parte referiu-se a questões relacionadas ao problema pesquisado, buscando identificar as inter-relações sociais e expor a importância do relacionamento organizacional. Foram utilizadas questões abertas, que permitiam respostas livres, sem restrições (como por exemplo a questão número 31 do questionário); questões fechadas ou dicotômicas, que apresentam duas opções de resposta: sim e não (como as questões de número 9, 12, 23, 26 e 27); questões de múltipla escolha, que são perguntas fechadas, mas que apresentam um conjunto de alternativas para que seja escolhida a que melhor representa a opinião do respondente (como as questões de número 1, 2, 4, 5, 7, 14, 16, 18, 19, 20, 22 e 24), que podem também ser classificadas em perguntas com mostruário, onde pode-se escolher mais de uma alternativa (como por exemplo as questões de número 11, 29 e 30) e perguntas de avaliação, onde pode-se emitir um julgamento através de uma escala com vários graus de intensidade para um mesmo item (como as questões de número 3, 6, 8, 10, 13, 17, 21, 25 e 28).

Após a confecção do questionário, fez-se o uso do pré-teste para possíveis reformulações das questões, aplicando-se o questionário a uma amostra de uma população semelhante à do estudo mas que, posteriormente, não fez parte da pesquisa. Com isso procurou-se obter a validade e precisão necessárias para posterior análise deste questionário (GIL, 1999).

Depois de aplicado o pré-teste e feitas as reformulações necessárias, o questionário foi aplicado nas lojas estudadas somente para os subordinados. A presença do pesquisador foi necessária para a organização, distribuição e coleta dos questionários.

Terminada a fase de coleta de dados, fez-se uma triagem nos questionários, para se evitar informações confusas e incompletas, que poderiam prejudicar o resultado da pesquisa (a triagem foi feita e excluíram-se dois questionários que foram entregues em branco, devido ao fato desses dois funcionários estarem na loja há menos de um mês). Após a triagem, os questionários foram codificados, e os dados foram transformados em números, podendo ser tabelados e contados (GIL, 1999).

A codificação foi dividida em duas partes: a classificação dos dados, agrupando-os em determinadas categorias e, posteriormente, a atribuição de um código; no caso fez-se o uso de números, tendo cada um deles um significado, como por exemplo, a categoria de sexo indica que os respondentes foram classificados como masculino ou feminino, atribuindo-se o código 1 para masculino e 2 para feminino.

Após a codificação, os dados foram tabulados, ou seja, foram dispostos em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles.

Depois de determinada a fase de tabulação, procedeu-se à análise estatística, desenvolvida primeiramente com a descrição dos dados e, posteriormente, a avaliação dos resultados obtidos para possíveis generalizações a partir destes resultados.

## **6. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Apresenta-se, primeiramente, uma descrição das observações feitas nas quatro lojas, demonstrando diversas características que foram observadas durante o estudo. Posteriormente, segue-se uma análise unidimensional, onde os dados sócio-demográficos como idade, sexo, escolaridade, função desempenhada e tempo de serviço na loja são representados graficamente em duas etapas: a primeira refere-se à distribuição dos respondentes em um gráfico geral, caracterizando o que é típico no grupo e representando todos os resultados obtidos pelo grupo. Em seguida, explana-se de forma individual cada loja, fornecendo uma descrição precisa das mesmas.

Após a análise unidimensional, fez-se a interpretação dos resultados, acrescentando-lhe a busca por respostas mais amplas, feita mediante a união destes resultados aos conhecimentos teóricos anteriormente obtidos. Após a análise estatística, os resultados foram elaborados em gráficos para melhor visualização de sua representatividade. Um processo interativo entre dados e teoria ocorreu durante toda a análise, buscando corroborar a consistência dos resultados obtidos.

### **6.1 Descrição das observações**

Baseando-se no roteiro de observações descrito anteriormente, aspectos importantes foram observados durante as visitas nas lojas .

Na análise de cada uma das quatro lojas, para efeito de estudo e para manter a integridade da empresa, estas foram nomeadas como lojas 1, 2, 3 e 4, bem como os gerentes chamados de A, B, C, D, E, F, G e H, distribuídos conforme o quadro 8.

Quadro 8: Distribuição dos gerentes nas lojas

LOJAS	GERENTES
LOJA 1 (Centro Comercial 1)	Gerentes A e B
LOJA 2 (Centro Comercial 1)	Gerentes C e D
LOJA 3 (Centro Comercial 2)	Gerentes E e G
LOJA 4 (Centro Comercial 2)	Gerentes F e H

### Loja 1

Com relação à distribuição física da loja 1, pôde-se perceber que a loja é "bem organizada e limpa",

*(...) as operadoras de caixa/crediário/pacote, cuidam da limpeza de sua área de trabalho (...) os vendedores limpam as vitrines (...) um vendedor é responsável pela limpeza do piso de toda a loja (...) os vendedores/vendedoras repõem mercadorias (...)*

No que se refere ao comportamento dos gerentes da Loja 1, o gerente A demonstrou que durante a fase de observação,

*(...) age de forma discreta, demonstra as mercadorias a serem repostas (...) mostra-se imparcial na forma de tratamento para com vendedores e vendedoras (...) tem iniciativa em iniciar a organização dos produtos na loja (...) mantém-se de forma discreta no ambiente durante as vendas (...)*

Foram percebidos, também, outros aspectos a respeito do gerente A, como:

*(...) o gerente procura observar o comportamento de todos, mas só intervém quando se faz necessário (...) faz-se entender até através de gestos, pedindo mais velocidade no atendimento aos clientes (...) participa da arrumação da loja, em muitas vezes procura arrumar coisas que são simples, em vez de mandar outra pessoa fazer (...)*

Observando o comportamento do gerente B da loja 1, pôde-se perceber que

*(...) mostrou-se inseguro com a presença do pesquisador (...) o gerente comunicou discretamente alguns subordinados sobre a presença do pesquisador (...)*

No dia da aplicação dos questionários ocorreram comentários por parte dos subordinados a respeito da atuação do gerente B, descrevendo-o como muito punitivo, dentro da loja.

Não foi observada a presença do supervisor na loja 1.

## **Loja 2**

Nas observações da loja 2, percebeu-se que, em relação à distribuição física,

*(...) as vitrines (...) são direcionadas para fora da loja, o que facilita a visualização para o cliente, porém, internamente dificulta o acesso à mesma no momento da venda (...) observou-se também, pouco espaço destinado à colocação dos itens vendidos, para serem empacotados (...)*

No que se refere ao posicionamento dos sofás, percebeu-se que

*(...) o que se encontra encostado na parede dos fundos da loja, não é praticamente utilizado pelos clientes, podendo até ser substituído por vitrines ou prateleiras (...)*

Com relação aos gerentes da Loja 2, observou-se que o gerente C

*(...) atuou de forma tranqüila dentro da loja (...) demonstrou facilidade no relacionamento com os subordinados (...) nenhum problema de relacionamento foi observado entre gerente e subordinados (...)*

Durante a fase de observação, o pesquisador foi informado pelos subordinados que o gerente C, em datas anteriores, precisou "cobrir" o período de férias do gerente B na loja 1, e que, nesse período, os mesmos

*(...) ficaram sem ter para quem "reclamar" a respeito da falta de liderança e de tomada de decisões do gerente D (...)*

Outro fato relatado pelo próprio gerente C ao pesquisador, durante as observações, foi que

*(...) o fato de ter atuado na loja 1 não o deixou à vontade para "lidar" com os subordinados daquela loja, pois não estava familiarizado com os mesmos e vice-versa (...) onde disse que procurou "imitar" o gerente ausente (...)*

Com relação ao gerente D, observou-se que

*(...) o gerente participa a todo momento do processo de venda, deixando em segundo plano a gerência da loja (...) atua mais como vendedor (...) em determinados momentos o gerente estava atendendo clientes e vários vendedores não estavam (...)*

Não se observou a presença do supervisor na loja 2.

### **Loja 3**

Com relação à distribuição das cadeiras/sofás, foi observado que

*(...) a loja possui um número de cadeiras aparentemente adequado para o fluxo de clientes observado, onde apenas em momentos de maior fluxo todos os lugares foram ocupados (...)*

Porém, pôde-se perceber que

*(...) havia muitas caixas no chão, dificultando a movimentação de clientes e funcionários (...) havendo assim muitos "tropeções" (...)*

Com relação aos gerentes da loja 3, o gerente E

*(...) mostrou-se tenso e áspero com os subordinados (...) o gerente E causa um certo temor em seus subordinados (...) há pouca comunicação com o gerente E (...)*

Já em relação ao gerente G, da loja 3, percebeu-se que

*(...) desempenha um papel de maior contato com os clientes e subordinados (...) relacionamento percebido (...): no que se refere à gerência G e os subordinados, é bom, não sendo observado em nenhum momento problemas em ambos (...)*

No período das observações, notou-se a presença do supervisor na loja.



## Loja 4

No que se refere à distribuição física da loja, foi observado que

*(...) a disposição das cadeiras para a acomodação dos clientes é melhor nesta loja (...) no sentido que facilita a locomoção dos vendedores, onde estes, só transitam pelo corredor existente entre cada bloco de cadeiras (...)*

Com relação aos gerentes da loja 4,

*(...) há uma sincronia entre gerentes e subordinados, o que facilita o processo de vendas (...) observou-se também uma melhor fluência de informações dentro da loja (...) o comportamento dos gerentes nesta loja é, até certo ponto, muito semelhante, havendo apoio de seus subordinados (...)*

Percebeu-se, também, que alguns subordinados aproximavam-se para tecer comentários, elogiando a atuação dos gerentes:

*(...) há preocupação do gerente H para com eles (...) o gerente F, por diversas vezes pediu opiniões aos seus subordinados para tomar alguma decisão a respeito das vendas ou layout da loja (...)*

Na loja 4, percebeu-se a presença do supervisor, assim como na loja 3. Nas lojas 1 e 2, durante o período em que o pesquisador esteve presente, na fase de observação, não ocorreram visitas dos supervisores ou da alta administração.

## 6.2 Análise de dados sociodemográficos

As informações sociodemográficas, tais como idade, sexo, função desempenhada, tempo de serviço e escolaridade foram obtidas por meio do questionário. Essas informações foram úteis para retratar o perfil da população envolvida no estudo.

A população estudada foi predominantemente caracterizada por indivíduos com idade entre 19 e 26 anos, como demonstra a Figura 7.

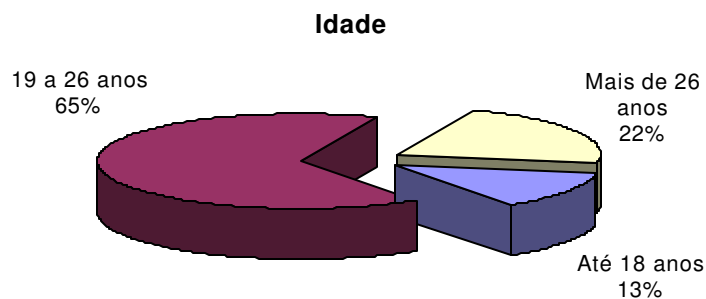


Figura 7: Distribuição total dos respondentes por idade

Esta distribuição refere-se aos respondentes das quatro lojas estudadas, podendo ser percebida como predominante em todas as lojas, como demonstra a Figura 8. Nas lojas 1, 2 e 3 ultrapassam os 60%, e, na loja 4, aproximadamente, a metade dos funcionários possui idade entre 19 e 26 anos.

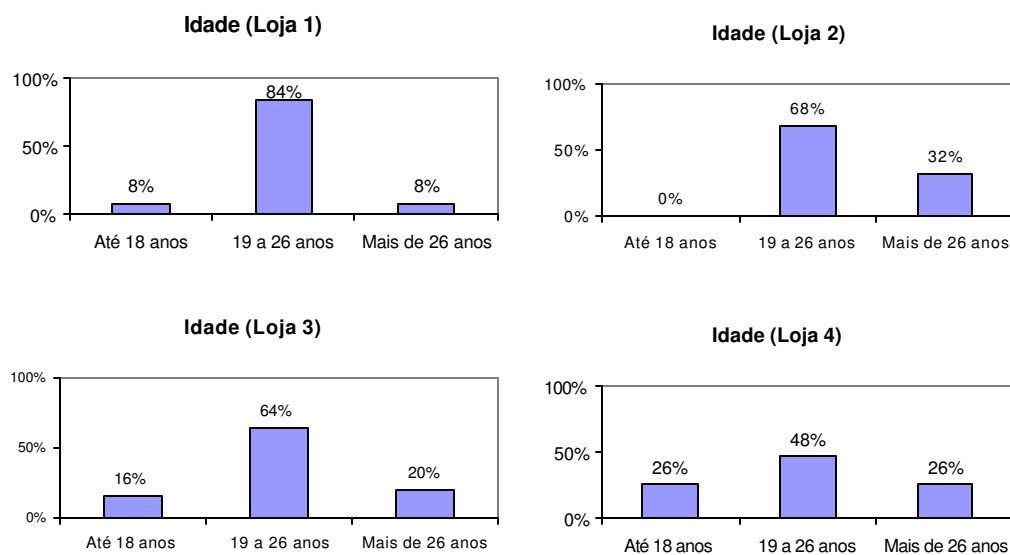


Figura 8: Comparação das faixas etárias entre as quatro lojas pesquisadas

A população estudada, portanto, é relativamente jovem, o que se pode observar empiricamente em outras lojas do setor varejista e em estudos feitos no Brasil e em outros países, como os Estados Unidos, onde a faixa etária da mão-de-obra para o varejo varia entre 16 e 24 anos (LAS CASAS, 2000).

Esta predominância de pessoas mais jovens, no quadro de funcionários, pode ser atribuída ao fato de que o comércio varejista procura contratar funcionários com maior

disponibilidade de horários e menor experiência profissional, aceitando desempenhar funções como de vendedor ou empacotador, por exemplo.

Quanto à variável “sexo”, notou-se um certo equilíbrio na distribuição das freqüências, como se observa na Figura 9.

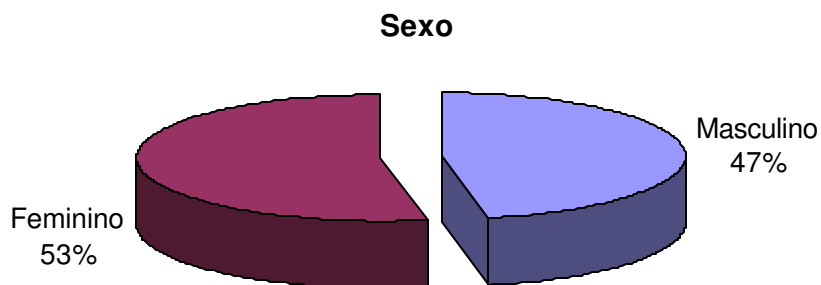


Figura 9: Distribuição total dos respondentes por sexo

A variável “sexo”, nas quatro lojas, apresentou os resultados constantes na Figura 10.

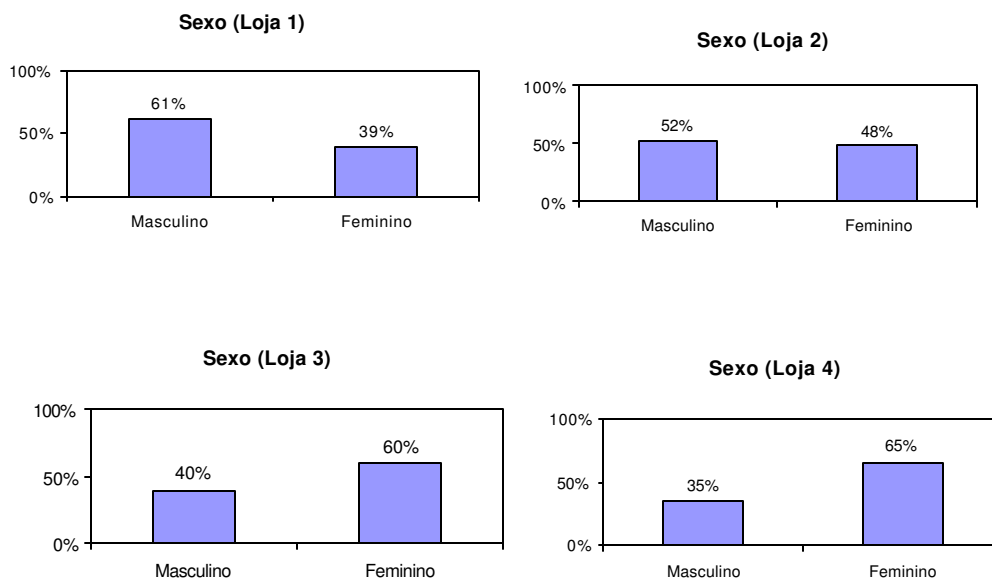


Figura 10: Comparação da freqüência de homens e mulheres nas quatro lojas

Observa-se, na Figura 10, que houve predominância de mulheres nas lojas 3 e 4 na proporção de aproximadamente 60% mulheres e 40% homens. Na loja 2 houve equilíbrio. Apenas na loja 1 predominou o sexo masculino (60%). Empiricamente, este equilíbrio pôde ser encontrado na totalidade das lojas varejistas.

Algumas pesquisas (ROBBINS, 1999) sugerem que não há, necessariamente, diferenças entre homens e mulheres no que se refere ao desempenho no trabalho.

O que pode ser evidenciado, e que foi observado nas lojas pesquisadas, é a importância dada pelos empresários à aparência de seus funcionários, com o intuito de promover a impressão, ao público consumidor, de “uma loja jovem, bonita e moderna”.

No tocante à “função desempenhada”, a maioria dos funcionários (74%) exercia a função de vendedor. Esta característica foi predominante em todas as lojas, devido ao fato de se tratar de uma rede varejista, cujo objetivo principal é a venda de mercadorias ao consumidor final (Figura 11).

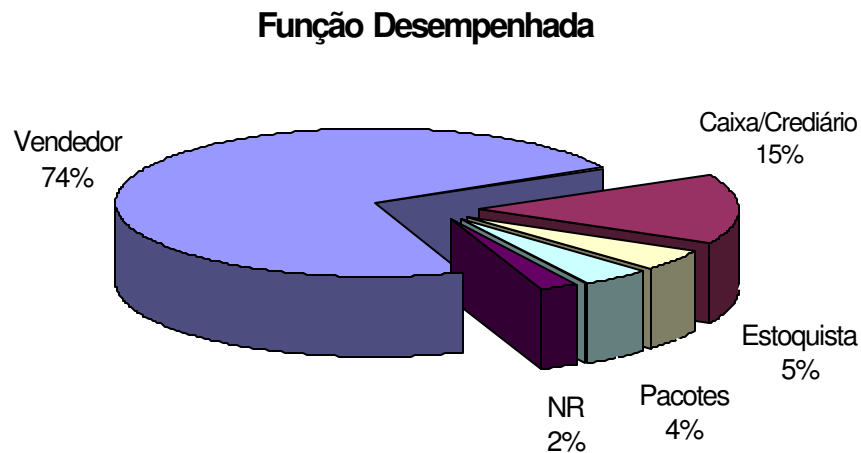


Figura 11: Distribuição total dos respondentes por função desempenhada

Em relação ao “tempo de serviço na loja”, aproximadamente a metade dos funcionários estava na loja há menos de um ano, e um número também significativo já trabalhava na loja há mais de um ano. Porém, apenas 3% dos respondentes tinham acima de 6 anos de tempo de serviço dentro da mesma loja. Percebeu-se um alto

índice de rotatividade nas lojas pesquisadas, o que pode estar relacionado, com os estilos de liderança exercidos pelos gerentes de cada loja, promovendo, ou não, a satisfação e manutenção do funcionário no emprego.

A Figura 12 demonstra esta distribuição.

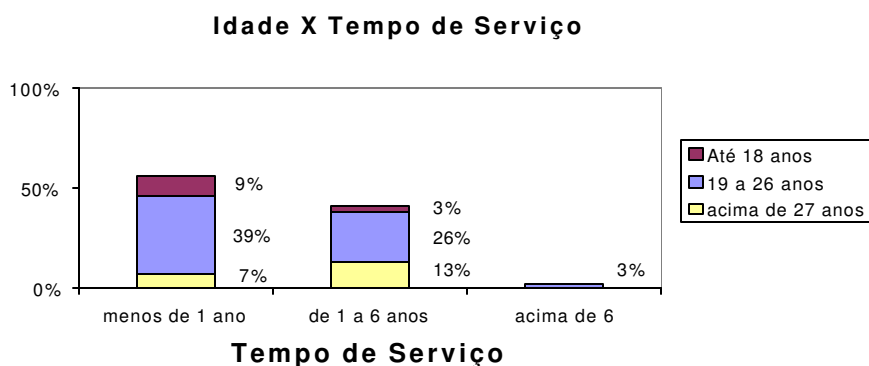


Figura 12: Distribuição total dos respondentes por tempo de serviço

Na Figura 13, observa-se que, na comparação entre lojas, pôde-se perceber que nas lojas 1 e 3 há uma maior rotatividade de funcionários.

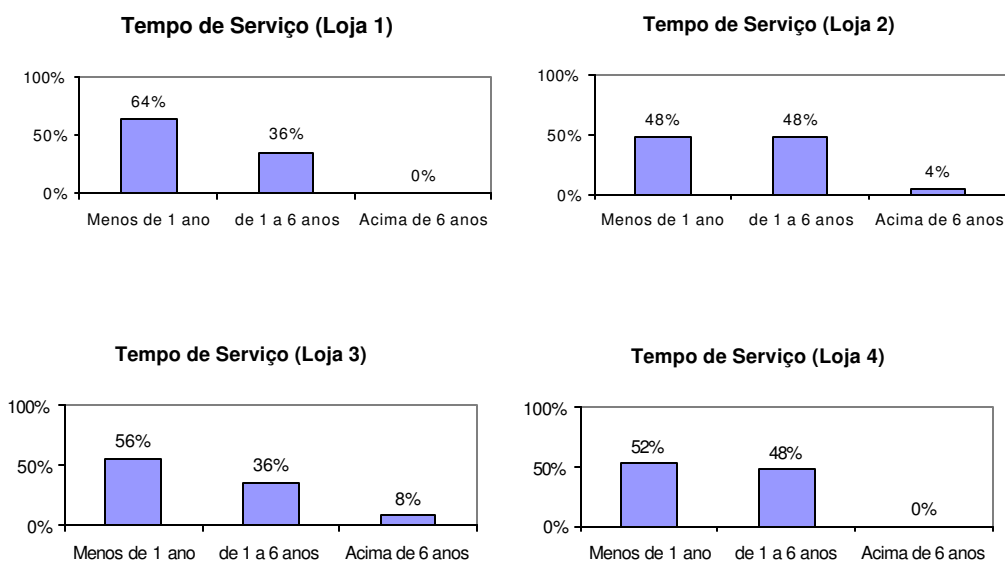


Figura 13: Comparação do tempo de serviço nas quatro lojas

Este fato associa-se ao estilo de gerência, já que nestas lojas a atuação de um dos gerentes favorece alguns subordinados (Figura 14), o que foi percebido durante as observações e corroborado nas análises dos resultados obtidos pelo questionário, podendo ser responsável também pelo fato de que nestas lojas há maior número de respondentes que gostariam de trabalhar em outra loja da rede, conforme apresentado na Figura 15.

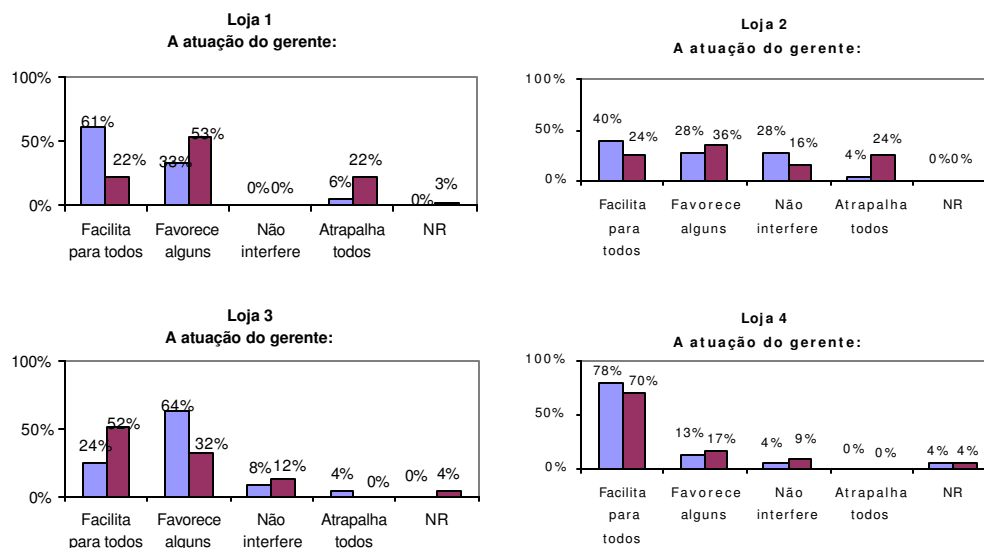


Figura 14: Atuação dos gerentes

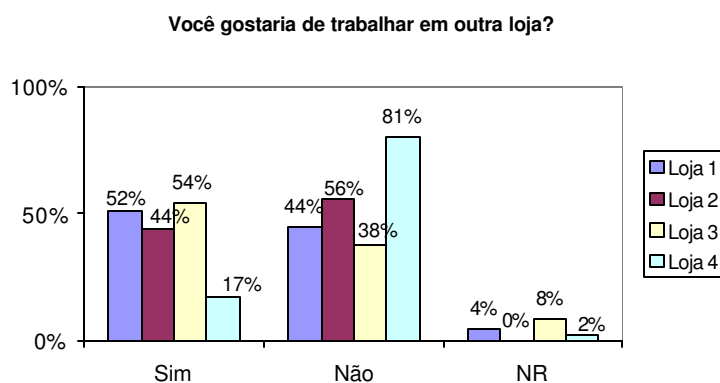


Figura 15: Disposição do funcionário para atuar em outra loja da rede

Outra característica do comércio varejista pode ser percebida na Figura 16, em relação à escolaridade, pois há predominância dos funcionários com ensino médio completo ou em curso.

Isso pode ser atribuído às novas exigências do mercado de trabalho, devido ao crescente uso da informática nas lojas varejistas e à faixa de idade predominante nas lojas.

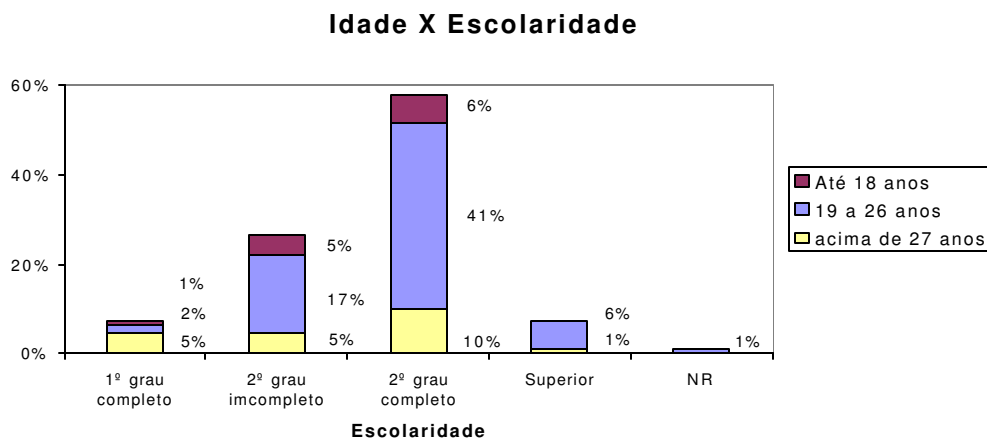


Figura 16: Distribuição total dos respondentes por nível de escolaridade

Em relação à análise individual das lojas, nenhuma delas se comportou de maneira diferente da análise geral (Figura 17).

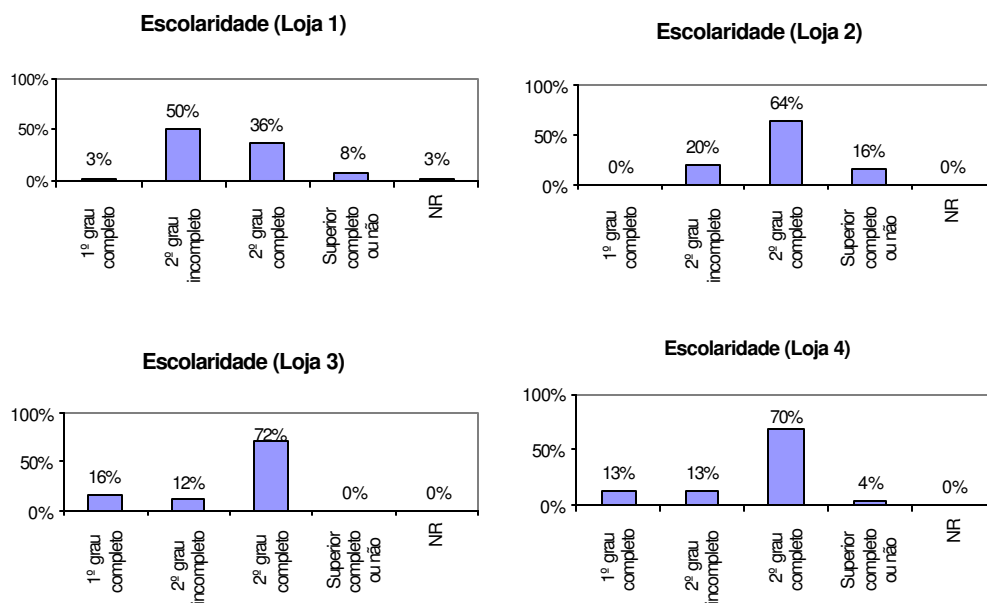


Figura 17: Comparação do nível de escolaridade nas quatro lojas

### 6.3 Análise dos dados organizacionais

Buscando maior relação entre os dados empíricos e as teorias, pôde-se observar que existe uma série complexa de observações sobre o efeito dos fatores sociais no comportamento de um grupo.

A análise e interpretação dos dados foram feitas loja a loja, para verificar as diferenças entre dois gerentes que atuam numa mesma loja, com o mesmo grupo de subordinados, bem como as semelhanças que, por ventura, pudessem aparecer. Observou-se que, nas quatro lojas, a empresa possui traços de uma organização mecanicista (característica enfatizada por Taylor e Fayol), bem como o predomínio de uma estratégia burocrática, onde se espera o limitado cumprimento das metas estabelecidas (Weber), caracterizando a influência dos gerentes no julgamento dos subordinados, baseando-se no cumprimento das ordens (metas de vendas). Supõe-se, assim, que a estrutura da empresa estudada é baseada numa estrutura de dominação legal, onde muitas vezes prevalece o julgamento baseado nas normas e regras, ao invés de uma análise mais próxima da realidade de cada loja. Os gerentes que conseguem amenizar esta característica oriunda da alta administração, são mais aceitos pelos seus subordinados, pois demonstram reais preocupações com seus sentimentos e opiniões.

Após a análise de cada loja, foram feitas correlações entre os resultados obtidos a respeito das diferenças entre os dois gerentes de uma loja e os gerentes das outras .

Primeiramente, desenvolveu-se uma análise dos dados, a fim de que possibilitassem o fornecimento de respostas a respeito das expectativas dos subordinados com relação a cada gerente. Os resultados estatísticos foram comparados em gráficos de coluna, para melhor visualização das características dos gerentes.

Um fator observado na análise dos dados, que diz respeito à comunicação interna, foi em relação ao ambiente de trabalho percebido pelos subordinados e proporcionado pelo gerente. Um dos critérios competitivos para operações de serviços, definidos por Gianesi e Corrêa (1996), indica que a boa comunicação pode refletir positivamente na satisfação do cliente.

A comunicação interna foi percebida como existente e suficiente para a maioria dos funcionários das lojas, conforme se observa nas Figuras 18, 19, 20 e 21. Porém, é



feita em grupos isolados, podendo acarretar prejuízos no atendimento ao cliente, fato este percebido também durante a fase de observações.

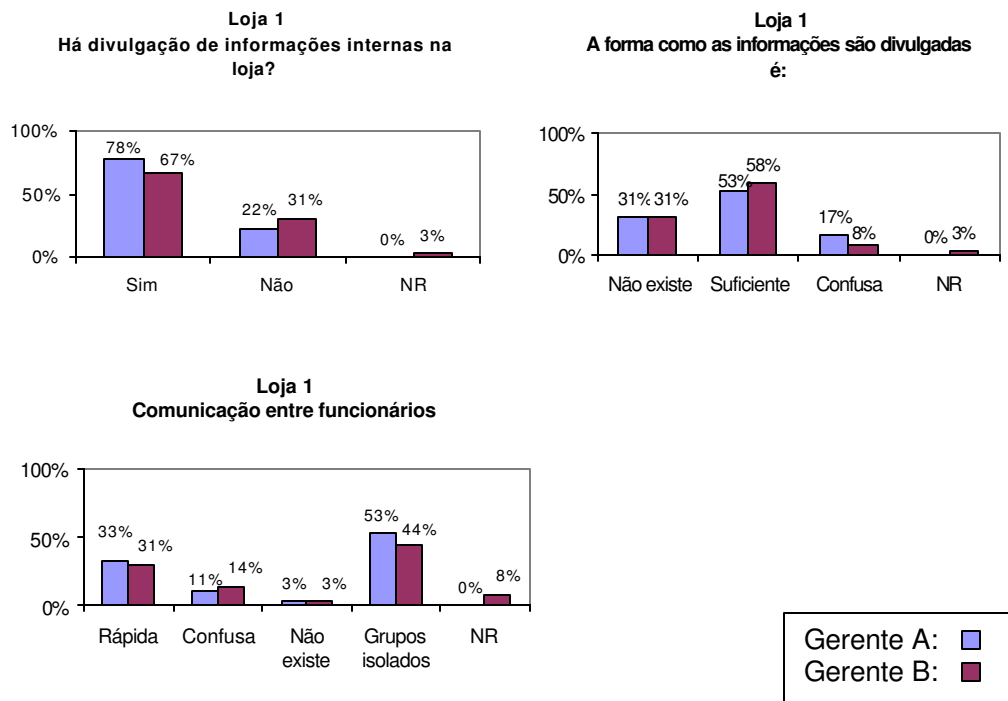


Figura 18: Comunicação interna (Loja 1)

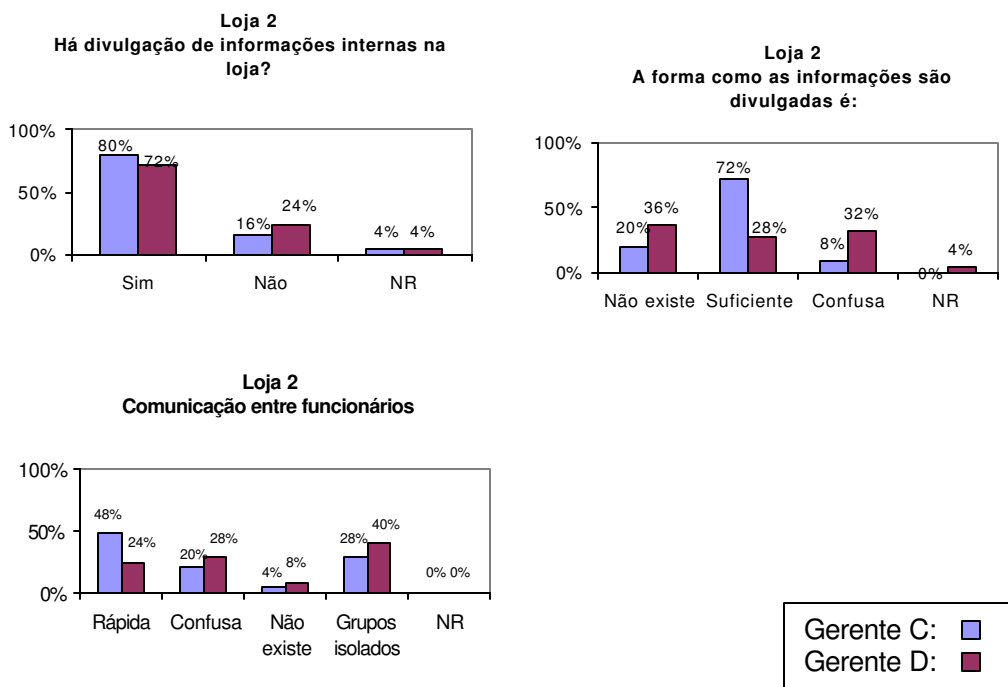


Figura 19: Comunicação interna (Loja 2)

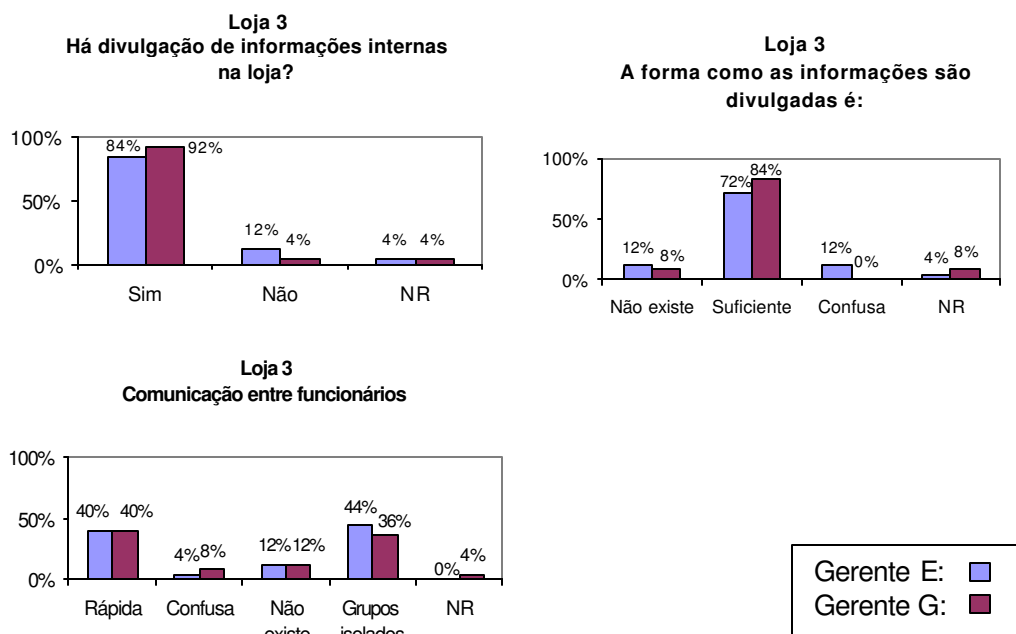


Figura 20: Comunicação interna (Loja 3)

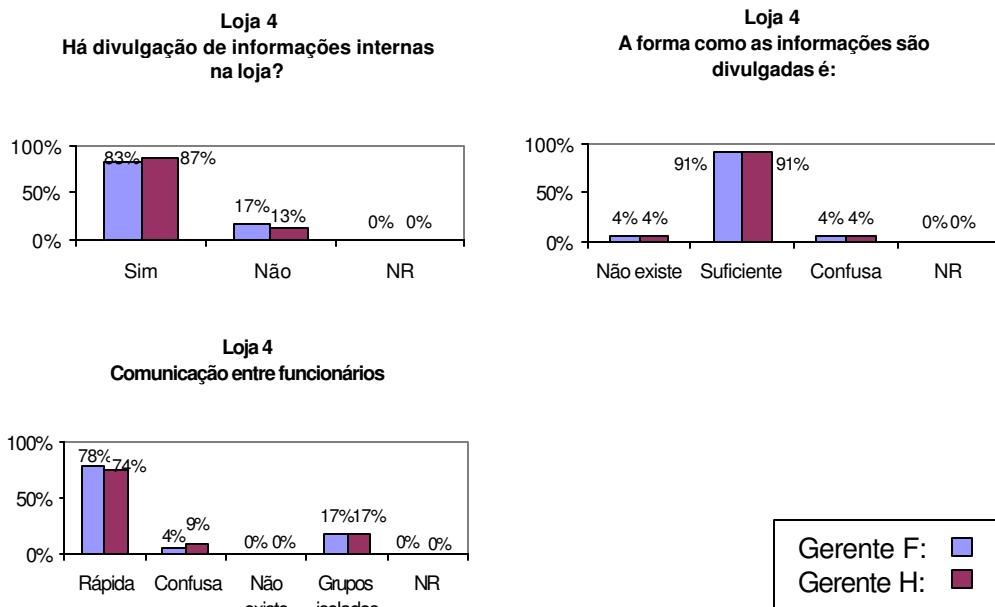


Figura 21: Comunicação interna (Loja 4)

Percebeu-se que a comunicação nas lojas 1, 2 e 3, possuía características semelhantes, como abordado anteriormente; porém, na loja 2 percebeu-se, na fase de observações, que o gerente D comunicava-se de forma confusa, prejudicando a fluência de informações dentro da loja. Somente na loja 4 a comunicação fluía de forma rápida e homogênea, não sendo feita apenas em grupos isolados. Essa homogeneidade entre os gerentes da loja 4 foi percebida em todo o processo de observação e coleta de dados.

Alguns aspectos de *layout* também foram observados durante todo o estudo, no que se refere à distribuição das cadeiras e/ou sofás para a acomodação dos clientes.

A forma como o gerente distribui as cadeiras/sofás na loja 1 é vista por 47% dos respondentes como "bem distribuídas", e 26% consideram que a distribuição das cadeiras/sofás não interfere na execução de suas tarefas.

Na loja 2, um fator observado, e posteriormente corroborado pelos resultados dos questionários, foi que 32% dos respondentes percebem que a quantidade de cadeiras/sofás é considerada "pouca e mal distribuída" e que 24% consideram que é "suficiente, porém mal distribuída"

*(...) o sofá, que se encontrava encostado na parede dos fundos da loja, não era praticamente utilizado pelos clientes, podendo até ser substituído por vitrines ou prateleiras (...)*

Na análise dos questionários dos respondentes da loja 3, 50% acreditam que a distribuição das cadeiras/sofás não interfere na execução de suas tarefas, e 36% acreditam que eles são "bem distribuídos"

*(...) a loja possui um número de cadeiras aparentemente adequado para o fluxo de clientes observado, onde apenas em momentos de maior fluxo todos os lugares foram ocupados (...)*

Como se trata de uma rede de lojas varejistas, há uma distribuição física semelhante, mas com pequenas diferenças, atribuídas aos gerentes, que melhor organizam seu espaço de trabalho, com o intuito de facilitar o funcionamento da loja e o atendimento aos clientes. Porém, percebeu-se, nas observações, que os funcionários avaliam de maneira diferente a distribuição das cadeiras em suas respectivas lojas, evidenciando-

se, na loja 4, uma aprovação dos mesmos. No critério de distribuição feito pelos gerentes,

*(...) a disposição das cadeiras para a acomodação dos clientes é melhor nesta loja (...) no sentido que facilita a locomoção dos vendedores, onde estes, só transitam pelo corredor existente entre cada bloco de cadeiras (...)*

A Figura 22 traz a distribuição das respostas dos funcionários e uma comparação entre as quatro lojas pesquisadas no que se refere à distribuição física das acomodações para os clientes.

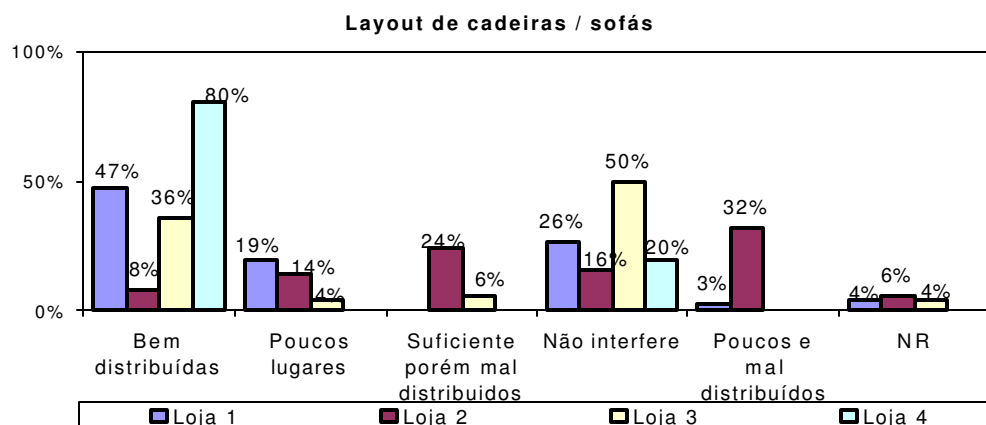


Figura 22: Distribuição das cadeiras e sofás

Quanto ao número de funcionários, a percepção dos respondentes se dá conforme a Figura 23.

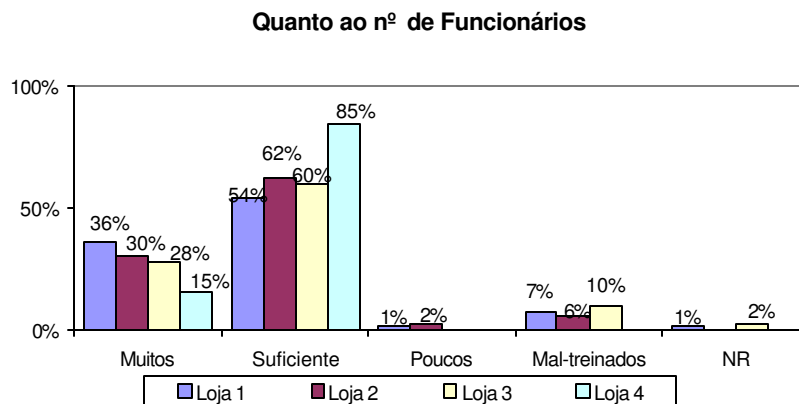


Figura 23: Número de funcionários que trabalham nas lojas

Estes fatores, se analisados em conjunto, começam a demonstrar que a loja 4 possui uma maior aprovação de seus subordinados, tanto nos critérios de comunicação interna, como na forma de distribuição física e no número de funcionários percebidos como suficientes para a execução de todas as tarefas. Isto conseqüentemente pode ser responsável pelo fato de haver um número muito menor de funcionários dispostos a mudar de loja do que se comparado às demais lojas, como evidenciado anteriormente na Figura 15.

Este fato pode estar atribuído ao estilo de gerência predominante exercido pelos gerentes nessa loja. Esse contentamento também é percebido quando os respondentes são questionados a respeito de estarem contentes ou não com o atual emprego. Apesar de haver uma tendência à resposta positiva, assim mesmo ocorreu um percentual maior de “sim” (94%) para os funcionários da loja 4 (Figura 24).

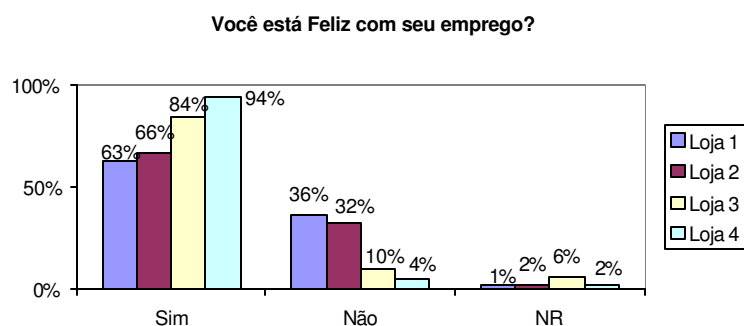


Figura 24: Satisfação com o emprego na empresa

Quando os respondentes foram questionados a respeito do reconhecimento dos seus esforços perante a alta administração, que envolve mais especificamente os proprietários da rede de lojas, percebeu-se que novamente a loja 4 destacou-se positivamente perante as demais (Figura 25), sendo acompanhada neste item pela loja 3. Nestas duas lojas notou-se a presença do supervisor, observando o desempenho da gerência e dos subordinados. E, é o supervisor o responsável pela comunicação entre a alta administração (proprietários das lojas) e os subordinados.

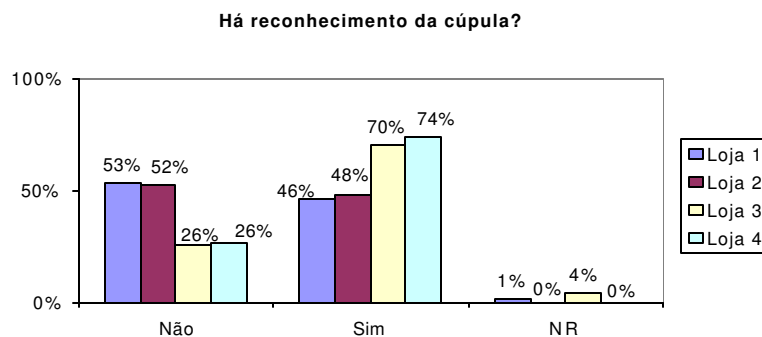


Figura 25: Reconhecimento da cúpula pelos esforços

Outro fator observado, este como sendo unânime em todas as lojas, foi que o sistema de vendas informatizado desagradou à grande maioria, atrapalhando e, muitas vezes, prejudicando as vendas (Figura 26). Isto pode estar ocorrendo devido ao fato dos funcionários não estarem recebendo um treinamento adequado para a utilização dos equipamentos e não necessariamente devido ao sistema em si.

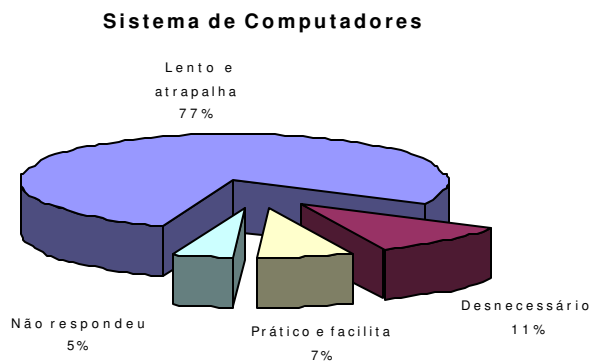


Figura 26: Avaliação do sistema de computadores

#### 6.4 Análise das relações entre gerentes e subordinados

Um dos fatores estudados foi a relação entre gerentes e subordinados existentes nas lojas, verificando o perfil de cada gerente e sua maneira de liderar e gerenciar seus subordinados.

Através das observações pôde-se traçar um perfil gerencial e de liderança de cada gerente, demonstrando as características predominantes em cada um. Posteriormente, por meio das análises e interpretações dos resultados obtidos nos questionários, pôde-se confirmar as proposições pré-estabelecidas e caracterizar cada estilo gerencial.

#### 6.4.1 Loja 1

A figura 27 demonstra que, diante de uma situação de conflito, o gerente A, primeiramente conversa com o subordinado, procurando descobrir quem está errado e como solucionar o problema, fato percebido inúmeras vezes durante as observações e reforçado pela análise das respostas ao questionário. Outro fator que demonstra a preocupação do gerente, se dá diante do desempenho insatisfatório do subordinado, onde o gerente procura novamente conversar, tentando ajudá-lo.

Por outro lado, o gerente B, da mesma loja, difere do gerente A, pois, se utiliza de coerções e punições em situações de conflito. Isto pode ser explicado por meio do estilo gerencial e de liderança predominantes em cada gerente e pela forma como cada gerente transmite aos subordinados as normas definidas pela alta administração da empresa, agindo de maneira a amenizar as constantes cobranças por metas de vendas (como o gerente A) ou sendo estritamente ligado ao sistema burocrático e mecanicista, visando o alcance das metas (gerente B).

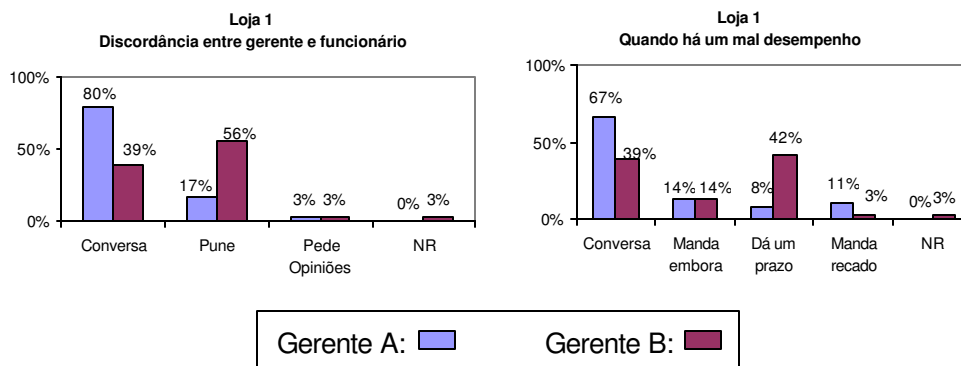


Figura 27: Forma de agir dos gerentes da loja 1

A Figura 28 apresenta traços importantes percebidos durante as observações para os dois gerentes, A e B, demonstrando uma tendência maior de se caracterizar o estilo de liderança do gerente A, segundo os estudos desenvolvidos por Robert House, citado por Wagner III e Hollenbeck (1999), como uma *liderança orientada para a realização*, levando-se em consideração o contexto ambiental, demonstrando que o gerente procura de alguma forma facilitar o trabalho para todos dentro da loja, transmitindo segurança e pedindo sugestões a seus subordinados para a resolução de problemas. Fato verificado durante as observações, quando o gerente procurava demonstrar que o resultado de um bom desempenho poderia gerar um pagamento melhor, já que as vendas são atreladas a comissões, tendo destaque as metas a serem obtidas; porém, demonstra confiança na capacidade dos membros do grupo para que atinjam um alto padrão de desempenho.

O gerente A mostrou-se, durante o período de observações, disposto a ouvir as opiniões de seus subordinados a respeito das atividades rotineiras, o que foi corroborado nos questionários.

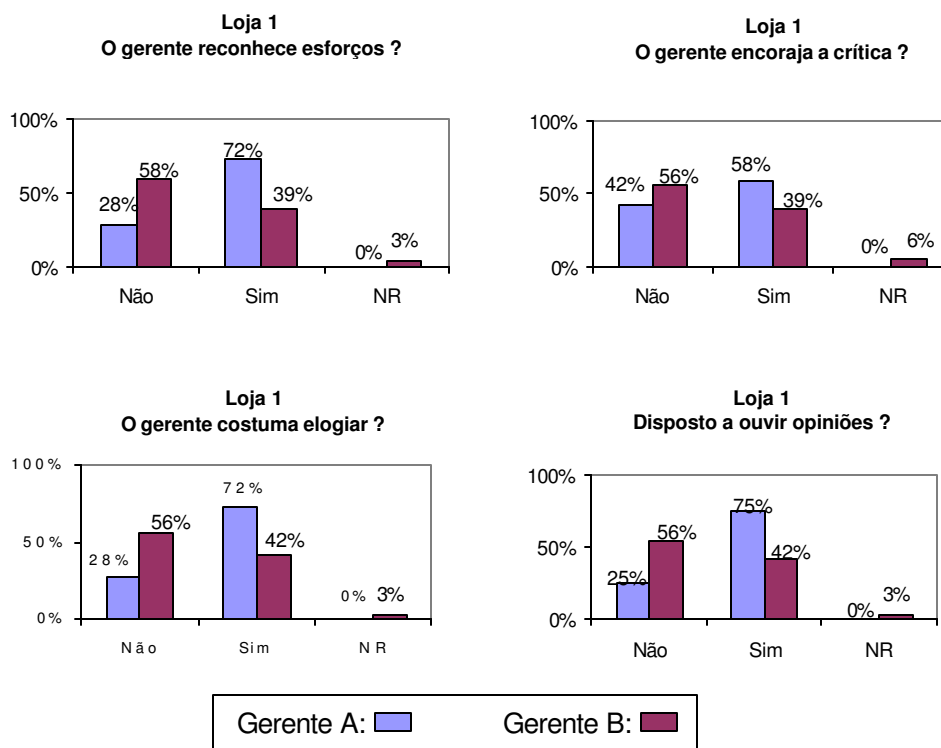


Figura 28: Perfil de gerência e liderança (Loja 1)



No que se refere ao gerente B, pode-se atribuir a *liderança diretiva*, pois observou-se que o gerente é autoritário e dominador, raramente disposto a reconhecer esforços de seus subordinados. Observou-se também que o gerente B demonstra menor preocupação com as pessoas e maior com a produtividade, características descritas por Ralph White e Ronald Lippitt, citados por Uhlmann (1997), como predominantes no *estilo gerencial autocrático*. Isto pode também ser caracterizado no grid gerencial de Blake e Mouton (citados por CHIAVENATO, 1999), onde o estilo chamado de 9.1 possui características que demonstram hostilidade intergrupala e mínima participação das pessoas.

Estas características foram percebidas no decorrer das observações, notando-se que o gerente A pode também ser considerado *Democrático*, pois segundo os estudos de Ralph White e Ronald Lippitt, citados por Uhlmann (1997), possui características como, estimular o grupo a tomar decisões, apoiar e pertencer ao grupo e facilitar o trabalho do grupo, diferentemente do que foi observado com relação ao gerente B, que em alguns momentos favorecia determinados grupos dentro da loja.

A Figura 29 vem reforçar estas características relativas aos dois gerentes.

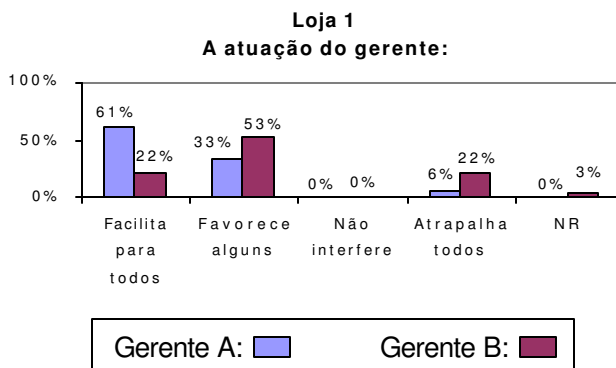


Figura 29: Atuação dos gerentes da loja 1

#### 6.4.2 Loja 2

O gerente D demonstrou, durante a fase de observações, exercer baixo controle sobre seus subordinados e pouco domínio das funções gerenciais, atuando em inúmeras vezes como vendedor nos momentos em que havia a necessidade de gerenciar. Diferentemente, o gerente C mostrou-se mais apto a gerenciar, buscando mais vezes conversar e influenciar seus subordinados à troca de seus esforços pelo salário que lhes é pago (Figura 30).

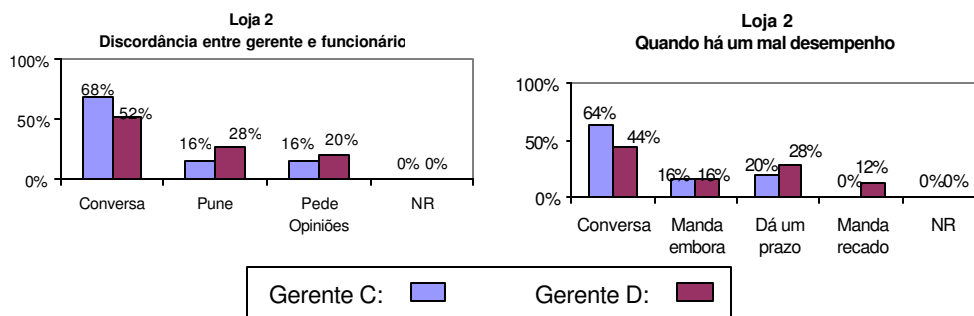


Figura 30: Forma de agir dos gerentes da loja 2

Baseado nas observações e de acordo com as teorias situacionais de liderança, como a desenvolvida por Robert House, citado por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), pode-se atribuir ao gerente C um estilo de *liderança participativa*, onde o gerente está disposto a ouvir opiniões do grupo, mas ainda é ele quem toma as decisões. Somado a isto pode-se também observar características que, segundo os estudos de Ralph White e Ronald Lippitt, citados por Uhlmann (1997), predominam no estilo de liderança *democrático* como o interesse pelo grupo.

A Figura 31 demonstra as opiniões dos subordinados em relação aos dois gerentes, onde a maioria caracterizou os gerentes de forma positiva quando questionados a respeito dos elogios dados pelos gerentes a trabalhos bem executados e o reconhecimento dos esforços feitos dentro da loja, bem como da freqüência com a qual os gerentes estão dispostos a ouvir opiniões e críticas com relação ao seu próprio desempenho.

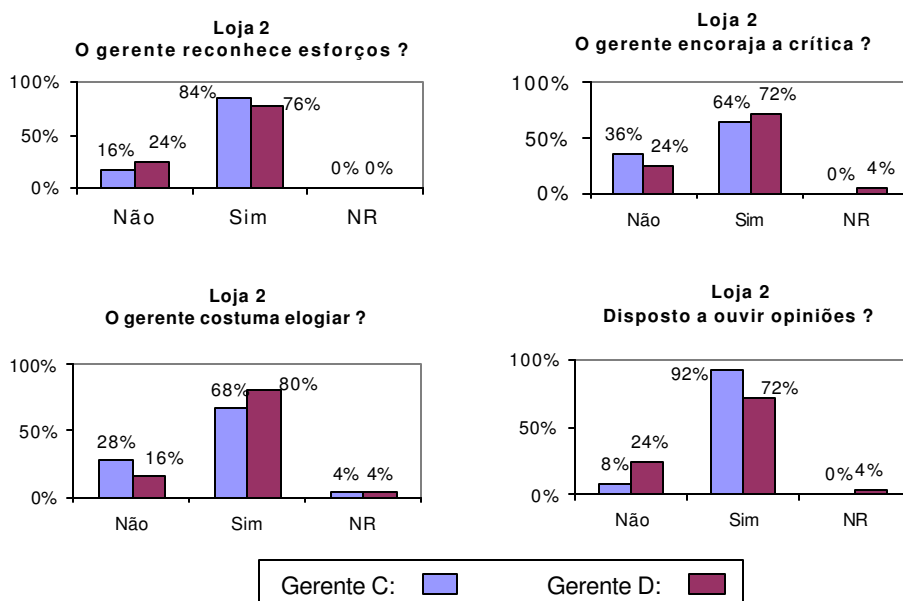


Figura 31: Perfil de gerência e liderança (Loja 2)

Em momentos de discordância ou desentendimento, observou-se que o gerente D procurava auxílio junto a alguns subordinados, acarretando o desagrado da maioria deles. Observou-se também que o gerente D não fazia nenhuma tentativa de avaliar o curso dos acontecimentos, deixando, muitas vezes, a cargo dos subordinados a resolução de problemas referentes ao funcionamento da loja.

Estas características demonstram um *estilo de gerência liberal*, segundo os estudos de Ralph White e Ronald Lippitt, citados por Uhlmann (1997). Ao gerente D pode também ser atribuído o estilo 5.5 do grid gerencial de Blake e Mouton, citados por Chiavenato (1999), que, de acordo com os autores é um estilo “meio-termo”, de acomodação para manter a paz e que deixa a maioria descontente. Com relação ao gerente D, foram percebidos, nas observações, poucos aspectos de liderança, tanto situacional como carismática, o que pode estar relacionado com o elevado número de subordinados que optaram por julgar a atuação do gerente como a de atrapalhar a todos.

Estas observações foram também confirmadas na análise dos questionários e podem ser vistas na Figura 32.

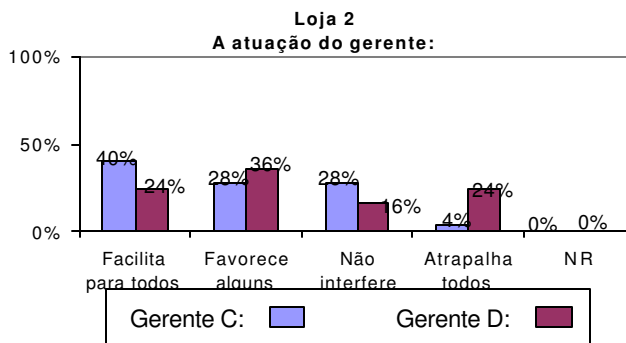


Figura 32: Atuação dos gerentes da loja 2

### 6.4.3 Loja 3

Nessa loja, quando há um desentendimento entre gerente e subordinado, o gerente G procura conversar com o subordinado para descobrir quem está errado e como solucionar o problema, fato percebido várias vezes durante as observações. Outro fator que demonstra a preocupação do gerente foi percebido quando o subordinado obteve um mau desempenho e o gerente novamente utilizou-se do diálogo para resolver o problema.

Com relação ao gerente E, observou-se que ele se utiliza de coerções e punições em situações de conflito, como também, em situações de desempenho insatisfatório do subordinado, estipulando um período para que o subordinado melhore o desempenho dentro da loja, senão será dispensado. Essas características foram corroboradas nas respostas dos questionários, demonstrando que o gerente E faz uso da autoridade que lhe é legitimada por meio do cargo de gerência que ocupa, enfatizando a característica burocrática da organização, onde há uma hierarquia bem definida, um sistema de regras a serem cumpridas e uma orientação à impessoalidade nas relações interpessoais (Figura 33).

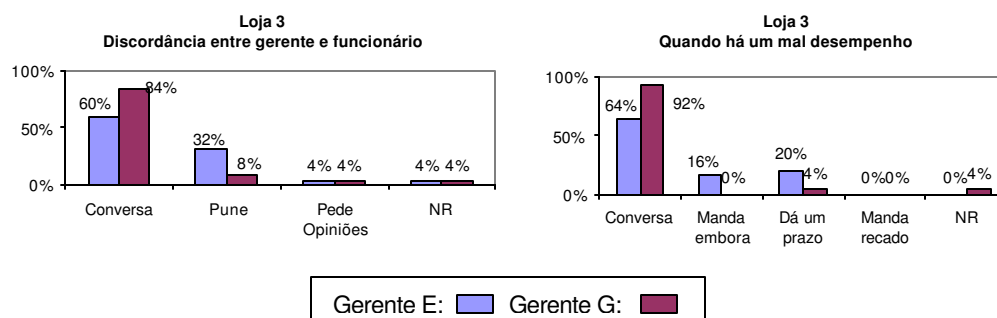


Figura 33: Forma de agir dos gerentes da loja 3

Na Figura 34, os resultados dos questionários demonstram um certo equilíbrio nas opiniões dos respondentes com relação ao reconhecimento dos esforços, encorajamento a críticas e abertura a opiniões para os dois gerentes.

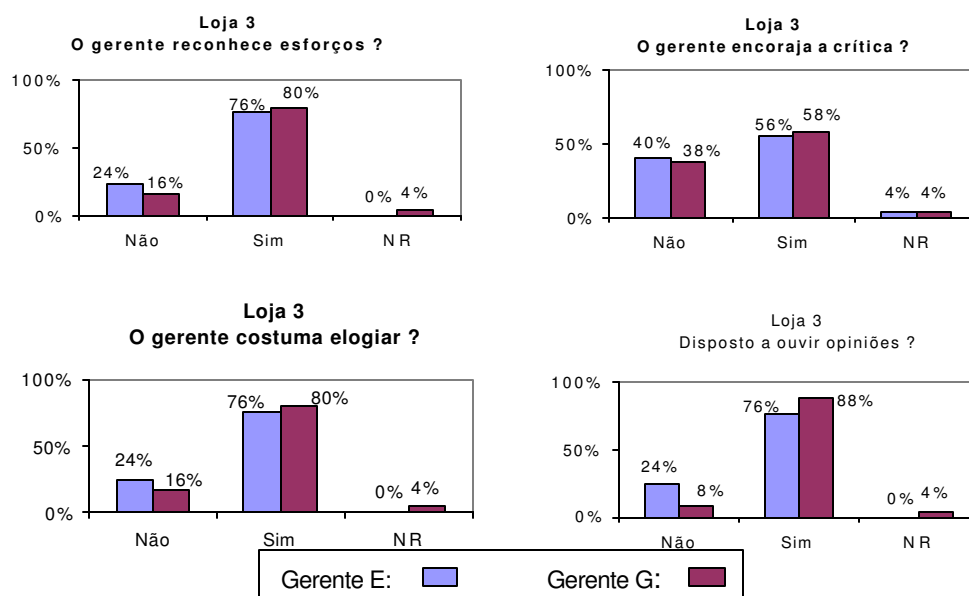


Figura 34: Perfil de gerência e liderança (Loja 3)

Contudo, durante a fase de observações pôde-se notar que este equilíbrio é um tanto duvidoso, possuindo o gerente E um comportamento mais diretivo no que se refere ao estilo de liderança estudado por Robert House, citado por Wagner III e Hollenbeck (1999), e mais *autocrático*, se visto pela perspectiva dos estilos gerenciais de Ralph White e Ronald Lippitt, citados por Uhlmann (1997). O gerente G lidera de forma mais *encorajadora e democrática*, apoiando seus subordinados. Na loja 3, observou-se a tendência do gerente E de fixar-se mais em determinados grupos de subordinados, o que foi corroborado nos resultados dos questionários apresentados na Figura 35.

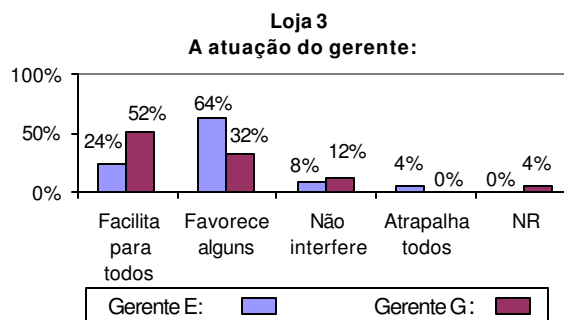


Figura 35: Atuação dos gerentes da loja 3

O estilo de gerência do gerente E, *autoritário e autocrático*, pode estar associado ao alto grau de rotatividade e maior número de funcionários com menos de um ano de serviço nesta loja, como já foi abordado anteriormente e também percebido na loja 1.

#### 6.4.4 Loja 4

Os gerentes F e H atuaram de forma bastante semelhante durante a fase de observação, buscando influenciar seus subordinados com a intenção de atingir metas coletivas, informando seus subordinados das decisões tomadas. Isso foi corroborado pelos resultados dos questionários, como demonstra a Figura 36, onde há uma predominância do diálogo na resolução de divergências por parte dos dois gerentes, que conseguem amenizar a estrutura de dominação burocrática, baseada na impessoalidade nas relações, sendo assim, mais apreciados por seus subordinados.

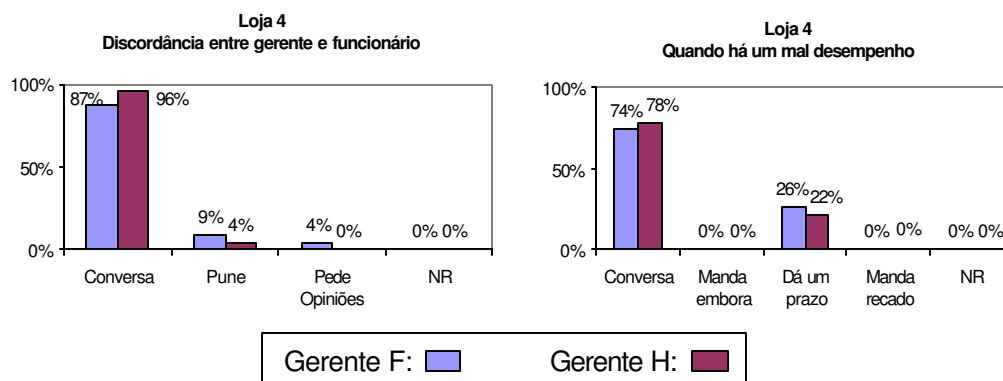


Figura 36: Forma de agir dos gerentes da loja 4

No que se refere ao estilo de liderança, observou-se que o gerente F era mais *participativo*, disposto a ouvir opiniões, porém menos propenso a críticas. Já o gerente H, possuía características de uma liderança *encorajadora* ou de apoio, demonstrando uma preocupação genuína com seus subordinados e com as críticas a seu respeito (Figura 37).

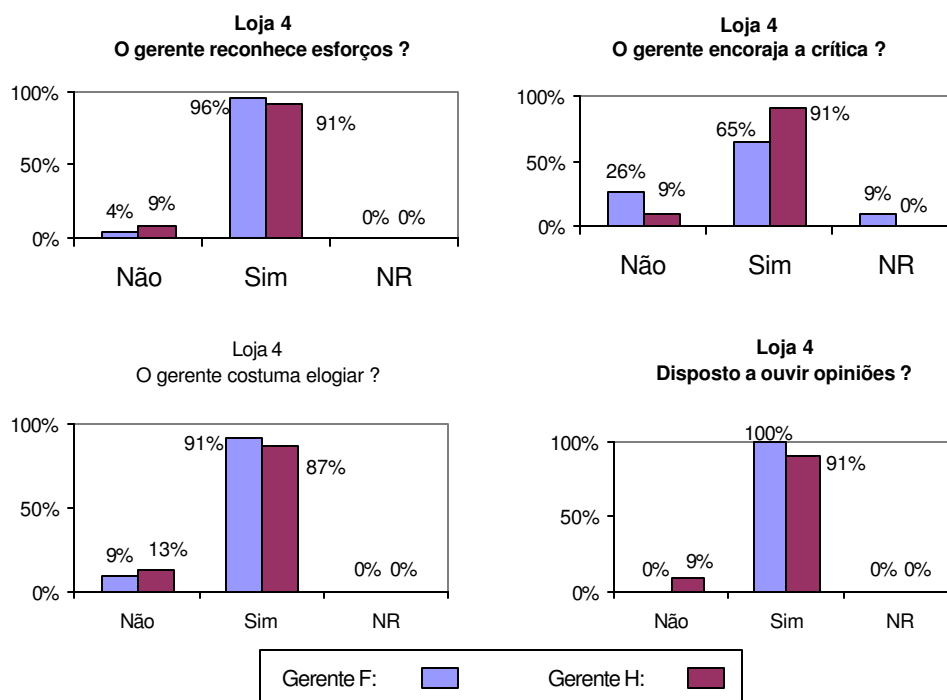


Figura 37: Perfil de gerência e liderança (Loja 4)

Os dois gerentes podem ser considerados *democráticos*, se vistos à luz dos estudos de Ralph White e Ronald Lippitt, citados por Uhlmann (1997), dispostos a serem membros do grupo. Se analisados conforme os estudos de Blake e Mouton (citados por CHIAVENATO, 1999), podem estar próximos do estilo 9.9 do grid gerencial, com alto envolvimento das pessoas e comunicações abertas e francas (Figura 38).

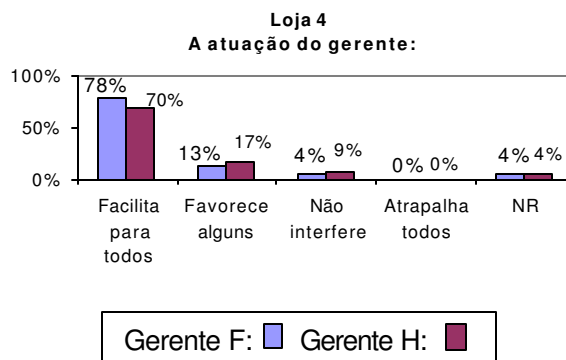


Figura 38: Atuação dos gerentes da loja 4

## 7. CONCLUSÕES

As organizações existem para atingir objetivos que são impossíveis ou extremamente difíceis de serem atingidos se realizados por indivíduos agindo sozinhos. 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.

Deste modo, foi possível traçar alguns cenários que caracterizaram as quatro lojas pesquisadas, podendo servir de apoio para estudos futuros, que possam colaborar com melhorias no desempenho de lojas varejistas, e que tenham como objetivo a identificação dos estilos de liderança bem como a influência da gerência na prestação dos serviços de seus subordinados.

Percebeu-se que a estrutura da empresa estudada era baseada numa estrutura de dominação legal, onde os subordinados aceitam, até certo ponto, as ordens dos gerentes, pois concordam com um conjunto de normas estabelecidas pela alta administração. Os gerentes que conseguiram amenizar esta característica de impessoalidade nas relações interpessoais, foram mais eficazes ao atingir as metas propostas dentro de um ambiente de trabalho agradável.

Os gerentes da loja nomeada como “Loja 1” apresentaram, no decorrer da pesquisa, comportamentos de liderança e gerenciamento bem diferentes, que foram verificados nas análises dos resultados.

Esta diferença entre os dois gerentes pode estar contribuindo para que nesta loja o índice de subordinados dispostos a mudar de loja seja alto (52%), podendo ser



somado a isto, o fato de que o estilo gerencial de um dos gerentes é diretivo e autocrático, ocasionando o descontentamento de seus subordinados. Outro fator que contribui negativamente na loja 1 é que o reconhecimento da alta administração é visto pela maioria dos funcionários (53%) como insuficiente ou inexistente, podendo ser responsável pelo fato de que, nesta loja, há um maior índice de pessoas infelizes com o emprego (36%) se comparado com as demais lojas estudadas.

Esse descontentamento com o emprego foi percebido também na loja 2 (32%), que possui um percentual de 52% de funcionários que não percebem reconhecimento da cúpula pelo seu desempenho no trabalho. Porém, na loja 2 a parcela de pessoas dispostas a mudar de loja (44%) é menor do que na loja 1 (52%) e na loja 3 (54%), o que pode estar vinculado ao fato de que na loja 2 não foi observado o estilo diretivo e autocrático por nenhum dos dois gerentes.

Na loja 3, mesmo havendo um número elevado de funcionários (54%) dispostos a mudar de loja, o que pode estar relacionado com o estilo de liderança de um dos gerentes, diretivo e autocrático (como na loja 1), foram observadas visitas dos supervisores à loja com o intuito de coletar informações à alta administração, podendo ser responsável pela percepção da maioria dos funcionários (70%) de que há reconhecimento da cúpula. Portanto, o descontentamento se dá em relação à gerência pelo não reconhecimento de seus esforços.

Os gerentes da loja 4 apresentaram, durante a pesquisa, características semelhantes, demonstradas posteriormente nos resultados dos questionários. O percentual de subordinados que consideram existir reconhecimento de seus esforços pela alta administração está acima de 70%, podendo justificar o fato de que o número de funcionários contentes com o emprego ultrapassa 90%. Outro fator positivo na loja 4, refere-se à intenção de mudar de loja, que não chega a 20%, podendo ser atribuído ao estilo de gerência de ambos, democrático, participativo e encorajador, bem como à interação entre os gerentes, e entre os gerentes e os subordinados.

Diante destes cenários, constatou-se que a gerência ou uma liderança, por mais carismática e atenta às mudanças, não resultou em subordinados e desempenho organizacional melhores, pois os líderes estão diante de um sistema social, externo e interno à empresa, que limita seus comportamentos. Desta forma, além da gerência, é necessário também levar em conta o envolvimento da alta administração, no que se

refere a incentivos e reconhecimentos para com seus subordinados que se mostrou de suma importância para a satisfação profissional do recurso humano empresarial.

Embora os líderes possam não fazer a diferença entre o sucesso ou o insucesso empresarial, a “crença” dos subordinados na existência de uma liderança eficaz é o que poderá fazer a diferença. Um exemplo comum é a demissão do treinador do time de futebol depois que a equipe teve uma campanha ruim. Nem o presidente do clube, nem mais ninguém, tem certeza do motivo do time ter perdido. Como é impossível demitir todos os jogadores, um novo treinador entra na história, simbolizando a mudança de liderança, que vai “dar uma virada” no time (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999).

Diante disto, surge uma proposta para estudos futuros de que a criação de valor nas organizações e de condições favoráveis para um processo de maximização do retorno sobre o investimento, 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?

Confiar em gerentes e subordinados para tomar decisões que beneficiam a organização significa que a alta administração não fará tantos esforços no monitoramento e controle e terá mais capacidade para inteirar-se do que a organização necessita, tanto a curto quanto a longo prazo. Para que isto ocorra, surge a importância da alta administração promover gerentes que atuem sob o prisma de uma liderança estratégica que é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade a longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira a curto prazo (ROWE, 2002).

Como os líderes estratégicos estão preocupados com a viabilidade futura e a estabilidade financeira atual da organização, tomam decisões que maximizam o retorno sobre o investimento e, portanto, criam valor para a organização. Sem uma liderança estratégica eficiente, diminui drasticamente a probabilidade de uma empresa

apresentar boa performance, ao mesmo tempo em que enfrenta os desafios da economia mundial (IRELAND e HITT, 1999, citado por ROWE 2002).

Portanto, o presente trabalho procurou demonstrar que a liderança e a participação eficazes em grupo dependem do relacionamento interpessoal entre os líderes e seus subordinados.

O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se e 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.

Durante todo o período da pesquisa, observou-se que os estilos de liderança influenciavam o desempenho dos subordinados dentro de cada loja. Nas lojas onde havia pelo menos um gerente com estilo autoritário, autocrático e centralizador, ocorreram falhas no processo de comunicação e na divulgação de informações entre os subordinados. Observou-se um maior descontentamento dos subordinados com relação a estes gerentes, pois estes não davam espaço para opiniões e críticas e utilizavam-se de punições e coerções.

Observou-se que gerentes com estilos de liderança que apoiavam e incentivavam seus subordinados foram considerados pela grande maioria deles como democráticos e dispostos a ouvir opiniões, utilizando-se do diálogo como forma de atingir as metas coletivas.

Outro fator que mereceu maior atenção foi com relação ao reconhecimento dado pela alta administração aos esforços de seus subordinados, seja por meio de visitas periódicas às lojas, ou por meio de recompensas. Em duas das lojas estudadas, o envolvimento da cúpula com os problemas e idéias criativas dos subordinados foi considerado muito baixo se comparado com as outras duas lojas que percebem uma atuação maior da alta administração, com visitas dos supervisores (que representam a alta administração) às lojas para avaliar o funcionamento das mesmas.

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).

Desta forma, observou-se que um estilo de liderança democrático, participativo e apoiador, somado a um envolvimento real da alta administração, poderão proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável e, provavelmente, mais rentável para a organização.

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.

Contudo, no âmbito das empresas, quase nenhuma pesquisa e nenhuma ação podem ser realizadas sem o acordo ou consentimento dos empresários. Sem incitação dos diretores, é ilusório esperar uma profunda modificação dos modos organizacionais. O sindicato, o jurista e o intelectual podem contribuir com novos processos, mas seu alcance permanecerá simbólico, caso as diretorias não aderirem a esses projetos (BOURGEOIS e CARRÉ, 1982, citados por THIOLENT, 2000).

Conclui-se que a necessidade do desenvolvimento contínuo, da capacidade de trabalhar em equipe sabendo explorar as individualidades em prol do grupo, além da disposição em lidar com diferentes situações e ambientes, sempre promovendo o desenvolvimento individual de todos ao redor, com uma postura crítica, construtiva, equilibrada, são qualidades que um líder deve ter.

Desta forma, considera-se que esta pesquisa foi muito enriquecedora para o pesquisador em seus aspectos, desde sua metodologia (como conduzir, como construir, como analisar) até os resultados obtidos para explicar a liderança, algo imprescindível dentro do campo de Administração.

Espera-se que este trabalho possa ser uma etapa inicial para futuras pesquisas que aprofundem e enfoquem temas específicos aqui levantados, como o uso de entrevistas para com os gerentes, supervisores e proprietários, a fim de obter informações que possam vir a analisar as expectativas dos superiores para com seus subordinados, com o propósito de complementar e aprofundar o estudo, tornando-o ainda mais útil para todos aqueles que desejam estudar o perfil de um líder no futuro.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENNIS, W. *Líderes e lideranças: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa*. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BERGAMINI, C. W. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. *Sociologia aplicada à administração*. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 1999.
- CAMARGO, S. M. C. F. *Endomarketing: Plano de Endomarketing para o Setor Varejista*. Monografia, FAAP, SP, 2000.
- CHESNAIS, F. *A Mundilização do Capital*. São Paulo: Xamã, 1996.
- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Introdução à teoria Geral da Administração*. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COBRA, M. *Administração de Vendas*. 4.ed., São Paulo: Atlas, 1994.
- DEMING, W. E. *Qualidade: A revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990, p.184.
- 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.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio - jun., 1995a.
- \_\_\_\_\_. A Pesquisa Qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, jul. - ago., 1995b.
- 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.
- 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.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de Varejo*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTAR, F. N. *O gerente e o vendedor I*. *Jornal o Estado de São Paulo*. São Paulo, 20 jun. 1989a.
- \_\_\_\_\_. *O gerente e o vendedor II*. *Jornal o Estado de São Paulo*. São Paulo, 21 jun. 1989b.
- 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.
- RACHMAN, D. J. *Varejo: estratégia e estrutura, uma abordagem gerencial*. Tradução de Auriphebo Beviance Simões, revisão técnica de Roberto Simões, prefácio de Luiz Carlos Bresser Pereira. São Paulo: Atlas, 1973.
- REDDIN, W. J. *Eficácia Gerencial*. Tradução de Francisco Pira São Paulo: Atlas, 1981.
- REICHHELD, F. *O valor da fidelidade* *HSM Management* São Paulo, n.21, ano 4, p.6-10, jul.- ago., 2000.
- REIS, D.; PEÑA, L. Linking Customer Satisfaction, Quality, and Strategic Planning. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n.1, p.42-46, jan. – mar., 2000.

- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 8 ed. Rio de Janeiro: Ed LTC, 1999.
- ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. *RAE – Revista de Administração de Empresas* São Paulo, v.42, n.1, p.7-19, jan. - mar., 2002.
- SCHERMERHORN, Jr., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SOUZA, E. L. P. de. *Treinando gerentes para o futuro*. São Paulo: Ed. Edgard Blucher Ltda., 1992.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. 8.ed. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1990.
- TELLIS, W. *Introduction to case study*. The Qualitative Report [On-line serial], v.3, n.2, July, 1997a. Disponível em: <<http://www.nova.edu/SHSS/QR/QR3-2/tellis1.html>>. Acesso em: 27 nov. 2001.
- \_\_\_\_\_. *Application of a case study methodology*. The Qualitative Report [On-line serial], v.3, n.3, September, 1997b. Disponível em: <<http://www.nova.edu/SHSS/QR/QR3-3/tellis2.html>>. Acesso em: 27 nov. 2001.
- THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. 10.ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 2000.
- TRAGTENBERG, M. *Burocracia e Ideologia*. 1.ed. São Paulo: Ática, 1985.
- UHLMANN, G. W. *Administração: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea*. São Paulo: FTD, 1997.
- VENDRAMINI, P. *Liderança e Mudança Organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador*. 2000. 212 f. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- 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.
- \_\_\_\_\_. *Ensaio de Sociologia*. 3.ed. Tradução de Waltensir Dutra, revisão técnica de Fernando Henrique Cardoso. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

# **APÊNDICE A**

## **QUESTIONÁRIO**



### DADOS PESSOAIS DO FUNCIONÁRIO:

Idade:  até 18 anos  
 19 a 22 anos  
 23 a 26 anos  
 27 a 30 anos  
 acima de 30 anos

Sexo:  Masculino  
 Feminino

Função desempenhada:  
 vendedor  
 caixa/crediário  
 estoquista  
 pacotes  
 free-lancer

Tempo de Serviço nesta loja:  
 menos de 1 ano  
 de 1 a 3 anos  
 de 4 a 6 anos  
 acima de 6 anos

Escolaridade:  1º grau completo  
 2º grau incompleto  
 2º grau completo  
 superior incompleto  
 superior completo

### COM RELAÇÃO AO GERENTE DESTA LOJA, FAVOR RESPONDER AS SEGUINTE QUESTÕES:

1. A função do gerente é:  
 Estabelecer um ambiente de trabalho agradável.  
 Coordenar os funcionários visando maiores vendas.  
 Ajudar os funcionários a desenvolverem seu potencial.
2. Quando ocorre uma discordância entre o gerente e um funcionário, o gerente:  
 Tenta verificar se o funcionário não compreendeu a tarefa.  
 Ouve o funcionário procurando descobrir de quem é o erro.  
 Pune de alguma forma o funcionário.  
 Envolve outros funcionários procurando diferentes opiniões.
3. O gerente reconhece os esforços e resultados obtidos pelos funcionários.  
( ) Nunca ( ) Quase nunca ( ) Raramente ( ) As vezes ( ) Várias vezes ( ) Quase sempre ( ) Sempre
4. Ao avaliar o desempenho de um funcionário, o gerente:  
 Faz uma avaliação com base apenas nas metas alcançadas pelo funcionário.  
 Faz uma avaliação mais abrangente da atuação do funcionário levando em consideração, por exemplo, a satisfação dos clientes.  
 Colhe opiniões de todo o grupo a respeito do desempenho do funcionário.  
 Conversa individualmente com cada funcionário a respeito das metas alcançadas.
5. Se um funcionário não está apresentando um desempenho satisfatório, o gerente:  
 Conversa com o funcionário, procurando ajudá-lo.  
 Comunica ao funcionário que o mesmo não fará mais parte da empresa.  
 Determina um prazo para que o funcionário melhore seu desempenho.  
 Solicita a um outro funcionário para que converse com ele e ajude-o.

6. O gerente permite que os funcionários tomem decisões relacionadas às atividades rotineiras.  
( ) Nunca ( ) Quase nunca ( ) Raramente ( ) As vezes ( ) Várias vezes ( ) Quase sempre ( ) Sempre

7. Quando ocorre alguma divergência entre os funcionários, o gerente:  
 Procura mediar a situação em busca de uma solução para a disputa.  
 Encoraja os outros funcionários a ajudarem a resolver o caso.  
 Intervém imediatamente, exigindo o término da disputa.  
 Não se envolve no caso.

8. O gerente encoraja a crítica de seus funcionários a respeito de sua atuação.  
( ) Nunca ( ) Quase nunca ( ) Raramente ( ) As vezes ( ) Várias vezes ( ) Quase sempre ( ) Sempre

9. A loja possui algum tipo de sistema de divulgação de informações internas ?  
Sim  Não

10. O gerente costuma elogiar trabalhos bem executados.  
( ) Nunca ( ) Quase nunca ( ) Raramente ( ) As vezes ( ) Várias vezes ( ) Quase sempre ( ) Sempre

11. Assinale uma ou mais das alternativas abaixo:  
De que modo, a forma de agir do gerente, influencia no seu bem-estar físico e psicológico ?  
 Estou sempre tenso quando o gerente está por perto.  
 Trabalho com prazer quando o gerente está contente.  
 Me sinto constantemente pressionado a cumprir metas.  
 A maneira de agir do gerente não afeta meu bem-estar.  
 Me sinto motivado.

12. Você acha que a execução de suas tarefas são afetadas em função da maneira como o gerente trabalha ?  
Sim  Não

13. O gerente está sempre disposto a ouvir opiniões e problemas de seus funcionários.  
( ) Nunca ( ) Quase nunca ( ) Raramente ( ) As vezes ( ) Várias vezes ( ) Quase sempre ( ) Sempre

14. Com relação à forma como as informações são divulgadas dentro da loja, você acha que:  
 Não existe uma forma adequada de divulgação de informações.  
 São suficientes e facilitam o trabalho.  
 São divulgadas de forma confusa dificultando a execução das tarefas.

15. Como você avalia o seu rendimento dentro da loja :  
( ) Péssimo ( ) Ruim ( ) Razoável ( ) Normal ( ) Bom ( ) Muito bom ( ) Excelente

16. O que você acha da maneira como as cadeiras ou sofás são distribuídas dentro da loja:

- São muito bem distribuídas e facilitam meu trabalho.
- Existem poucos lugares, causando problemas no momento da venda.
- O número de cadeiras ou sofás é suficiente, porém são mal distribuídos.
- A maneira como são organizadas as cadeiras não interfere nas minhas vendas.
- São poucos lugares e ainda, mal distribuídos.

17. O gerente comunica as razões de todas as decisões importantes a serem tomadas na loja?

- ( ) Nunca ( ) Quase nunca ( ) Raramente ( ) As vezes ( ) Várias vezes ( ) Quase sempre ( ) Sempre

18. Com relação ao sistema de computadores utilizados pela loja, ele é:

- Lento e atrapalha as vendas.
- Desnecessário.
- Prático e facilita nas vendas.
- Frequentemente “trava” e prejudica as vendas.
- Seria melhor se fosse mais simples de mexer.
- Não interfere nas vendas.

19. Quanto ao número de funcionários, você acha que:

- São muitos e acabam atrapalhando as vendas.
- É suficiente.
- São poucos e com isso prejudica-se o atendimento aos clientes.
- É suficiente, porém são mal treinados prejudicando as vendas.

20. Com relação à comunicação entre todos os funcionários da loja, você acha que:

- É rápida e eficiente.
- É confusa e as informações não fluem.
- Não há comunicação entre os funcionários.
- A comunicação é feita apenas entre grupos isolados dentro da loja.

21. Os seus esforços, como funcionário, feitos dentro da loja visando o crescimento da empresa são reconhecidos pela cúpula da organização:

- ( ) Nunca ( ) Quase nunca ( ) Raramente ( ) As vezes ( ) Várias vezes ( ) Quase sempre ( ) Sempre

22. Quanto à maneira como o gerente atua dentro da loja, você acha que:

- Facilita o trabalho de todos.
- Favorece o desempenho de alguns.
- Não interfere no trabalho de ninguém.
- Prejudica o trabalho de alguns.
- Atrapalha o serviço de todos dentro da loja.

23. Você, funcionário, está contente com seu emprego ?

- Sim  Não

24. Com relação ao gerente, você acredita que:

- Resolve a maioria dos problemas que aparecem na loja de forma discreta.
- Não possui conhecimento suficiente para resolver a maioria dos problemas.
- Procura auxílio junto a outros funcionários para tomar decisões.
- É inseguro e constantemente “cria” problemas na loja.
- Resolve os problemas da loja, porém envolvendo muitas pessoas.

25. Na sua opinião, a segurança que o gerente transmite para seus funcionários, é:

- ( ) Insignificante    ( ) Muito pouca    ( ) Pouca    ( ) Razoável    ( ) Boa    ( ) Muito boa    ( ) Ótima

26. Dentro desta mesma empresa, você gostaria de trabalhar em outra loja?

Sim                       Não

27. O gerente atual desta loja desempenha suas funções de modo a garantir o bom funcionamento da loja, como também o bem-estar dos funcionários?

Sim                       Não

28. Até que ponto você acredita que o relacionamento amigável entre os funcionários e o gerente é um fator que interfere nas vendas:

- ( ) Nunca    ( ) Quase nunca    ( ) Raramente    ( ) As vezes    ( ) Várias vezes    ( ) Quase sempre    ( ) Sempre

29. Assinale uma ou mais das alternativas abaixo:

Você apontaria quais fatores como forma de melhorar as vendas da loja:

- Substituir o gerente por outro mais eficiente.
- Mudar alguns membros do quadro de funcionários.
- Aumentar a publicidade e propaganda da loja.
- Melhorar a forma de treinamento para adequar as necessidades da loja.
- Aumentar a variedade de produtos da loja.

30. Assinale uma ou mais das alternativas abaixo:

O gerente costuma chegar na loja:

- Mal humorado.
- Alcoolizado.
- Feliz.
- Triste.
- Preocupado.
- Carrancudo.

31. Por favor, deixe a sua opinião, ou dê sugestões, a respeito de qualquer assunto que tenha sido pouco abordado neste questionário.

---

---

---

“Obrigado pela colaboração.”