



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: LIDERANÇA**

**AS DIFERENÇAS E SIMILARIDADES ENTRE OS LÍDERES DE  
EMPRESAS TRADICIONAIS E OS DE EMPRESAS DE *MARKETING*  
MULTINÍVEL**

Paloma Barbosa Cavalcanti de Albuquerque  
2050003/6

**PROFESSORA ORIENTADORA:**  
**Mariângela Abrão**

Brasília, Dezembro de 2008

**PALOMA BARBOSA CAVALCANTI DE ALBUQUERQUE**

**AS DIFERENÇAS E SIMILARIDADES ENTRE OS LÍDERES DE  
EMPRESAS TRADICIONAIS E OS DE EMPRESAS DE *MARKETING*  
MULTINÍVEL**

Trabalho apresentado à Faculdade de  
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,  
como requisito parcial para a obtenção ao  
grau de Bacharel em Administração do  
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Profa. orientadora: Ms. Mariângela Abrão

Brasília, Dezembro 2008

**PALOMA BARBOSA CAVALCANTI DE ALBUQUERQUE**

**AS DIFERENÇAS E SIMILARIDADES ENTRE OS LÍDERES DE  
EMPRESAS TRADICIONAIS E OS DE EMPRESAS DE MARKETING  
MULTINÍVEL**

Trabalho apresentado à Faculdade de  
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,  
como requisito parcial para a obtenção ao  
grau de Bacharel em Administração do  
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Brasília, de Dezembro de 2008.

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Ms. Mariângela Abrão  
Orientadora

---

Prof.  
Examinador

---

Prof.  
Examinador

Dedico este trabalho à minha família, que sempre me apoiou em todos os momentos da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, meu noivo, meus amigos, colegas de faculdade e professores ao apoio que me deram ao longo dessa jornada. Em especial, agradeço à professora Mariângela Abrão a realização e suporte deste trabalho.

*"É melhor tentar e falhar, que preocupar-se e ver a vida passar; é melhor tentar, ainda que em vão, que sentar-se fazendo nada até o final.*

*Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias tristes em casa me esconder.*

*Prefiro ser feliz, embora louco, que em conformidade viver. "*

*Martin Luther King*

## RESUMO

O presente trabalho abordou o tema liderança, por meio de comparações entre líderes de empresas tradicionais e os de *marketing* multinível. No embasamento teórico foi apresentado o conceito sobre o tema mencionado, os estilos de líderes e diversas teorias sobre o assunto, como também as características para o seu exercício, além da exposição do conceito de *marketing* multinível e o seu funcionamento. A metodologia aplicada teve como forma de abordagem, a pesquisa qualitativa, com a utilização dos métodos dedutivo, exploratório com pesquisa de campo (teórico-empírica). A partir dos resultados obtidos com a aplicação de um questionário, realizou-se a análise das diferenças e similaridades entre os líderes de empresas tradicionais e os de empresas de *marketing* multinível, que foi o objetivo geral do presente trabalho. Portanto, verificou-se a existência de características similares indispensáveis para um líder e alguns estilos de liderança que podem ser aplicados nos dois tipos de empresas de acordo com a situação. Da mesma forma, foram detectadas peculiaridades tanto no perfil dos líderes (de cada um dos tipos de empresa) como nos outros estilos de liderança de modo a obterem o êxito almejado.

Palavras-chave: Líder, estilos de liderança, teoria sobre liderança, *Marketing* multinível.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	10
2.1 Liderança.....	10
2.1.1 Poder <i>versus</i> autoridade.....	11
2.1.2 Gerentes <i>versus</i> líderes.....	12
2.1.3 Estilos de liderança.....	13
2.2 Teorias sobre liderança.....	14
2.2.1 Teoria sobre traços de personalidade.....	14
2.2.2 Teorias comportamentais.....	15
2.2.3 Teorias da contingência-situação.....	18
2.3 Tópicos emergentes sobre liderança.....	23
2.3.1 Liderança Carismática.....	23
2.3.2 Liderança Transacional e Liderança Transformacional.....	24
2.3.3 Liderança de <i>Coacher</i> .....	24
2.3.4 Superliderança.....	25
2.3.5 Liderança Servidora.....	26
2.3.6 Liderança Empreendedora.....	27
2.4 Características/qualidades essenciais dos líderes.....	27
2.5 O <i>marketing</i> multinível.....	30
2.5.1 Pirâmide X MM.....	31
2.5.2 Liderança no MM.....	31
3 METODOLOGIA.....	33
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
4.1 Perfil dos entrevistados.....	35
4.2 Características predominantes como líder.....	36
4.3 Estilos de liderança.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICE A.....	44
APÊNDICE B.....	46
ANEXO A.....	49
ANEXO B.....	50

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança é um requisito indispensável para qualquer empresário, gerente ou, até mesmo, para funcionários. Nas empresas tradicionais, assim como nas empresas de *marketing* multinível, encontram-se líderes os quais possuem características específicas.

O *marketing* multinível – doravante MM – tem sido difundido em vários países, especialmente nos Estados Unidos, há muitos anos. De acordo com Failla (2006), o MM foi denominado por muitas pessoas de “A Onda da Década de 1980”, mas está indo muito além dessa data. Portanto, o MM (*network marketing* ou também denominado *marketing* de rede) é uma maneira de levar produtos ou serviços diretamente para o consumidor final, por meio de distribuidores independentes em forma de níveis (camadas), sem intermediários e nem altos investimentos em publicidade (EMYAKE, 2003).

Como no MM não há uma relação de chefe e subordinado, existe o que se denomina liderança, ou seja, influenciar de maneira positiva para que os *downlines* (linha descendente de distribuidores) façam o que o líder gostaria que fizessem. Da mesma forma, nas empresas tradicionais há a necessidade de pessoas que sejam realmente líderes e não chefes (que exercem autoridade por meio do poder), pois a postura do líder faz com que os colaboradores estejam muito mais motivados a trabalhar. (MAXIMIANO, 2004).

O presente trabalho compara os líderes de empresas tradicionais e os de empresas de MM e investiga o seguinte problema: “Quais são as diferenças e similaridades entre os líderes de empresas tradicionais e os de empresas de *marketing* multinível?”

Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com aplicação de questionários a uma amostra de líderes, tanto de empresas tradicionais como de empresas de MM.

Esta pesquisa possibilitará a geração de maior conhecimento sobre o tema e o desenvolvimento de treinamentos específicos, visando o surgimento de novos líderes nas duas modalidades de empresas. Por meio dos dados obtidos com esta pesquisa, funcionários, supervisores, gerentes, dentre outros membros das

organizações, terão ainda a oportunidade de desenvolver os princípios de liderança, potencializando a capacidade gestora e os resultados corporativos.

O objetivo é analisar as diferenças e similaridades entre os líderes de empresas tradicionais e os de empresas MM. Os objetivos específicos são: apresentar os estilos de liderança, descrever as características dos líderes tanto de empresas tradicionais como de MM e apresentar como funciona o MM.

Este trabalho divide-se em quatro partes, além desta introdução. A primeira trata do embasamento teórico, que envolve os conceitos e maiores informações sobre os temas abordados. A segunda parte trata da metodologia utilizada no trabalho. A terceira refere-se à apresentação e discussão dos dados, obtidos à luz da teoria estudada. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Esta pesquisa baseia-se nos estudos sobre liderança e nas características/qualidades dos líderes, além de investigar o conceito de MM e os líderes desse tipo de empresa.

Por isso realiza-se, a seguir, uma revisão dos conceitos de liderança, de forma a demonstrar as diferenças entre poder e autoridade, como também entre gerentes e líderes. Serão apresentadas, ainda, as teorias sobre liderança, as características/qualidades dos líderes e, por fim, tópicos emergentes sobre o tema. Outro pilar a ser estudado é o MM, seu conceito, sua diferença com relação à pirâmide e aspectos da liderança nesse tipo de empresa.

### 2.1 Liderança

Há muitas definições sobre o que é liderança, mas de maneira geral, de acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), trata-se do processo de influenciar pessoas ou grupos para atingirem determinados objetivos. Kotter (2000) complementa que o líder possui uma visão do futuro, comunica os seguidores sobre essa visão e os envolve, além de incentivá-los a superar os obstáculos.

Portanto, segundo Daft (1999), a liderança ocorre a partir da relação entre indivíduos, de modo a fazer com que sigam o líder, por causa do exemplo e da inspiração, para alcançar as metas estabelecidas. Em complemento, de acordo com Maximiano (2004), não é necessário que o líder esteja próximo, de maneira física ou temporal, de seus liderados. É o caso de um cientista que baseia os próprios estudos em outro profissional que, em alguns casos, nunca viu pessoalmente ou, até mesmo, nem esteja mais vivo. Outro exemplo diz respeito aos líderes religiosos. Estes exercem influência sobre muitas pessoas que nem sequer os conheceram. (MAXIMIANO, 2004).

Além disso, Maximiano (2004, p. 302) afirma que a liderança é fundamental não só aos dirigentes políticos ou líderes religiosos, “mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações.” Ainda segundo o autor, cada um desses líderes tem objetivos próprios, mas que só podem ser

alcançados com a participação de outras pessoas. Por isso, a liderança faz-se imprescindível para atingir as metas estabelecidas.

Contudo, por muitos anos, houve uma incógnita: um líder já nasce líder? Mas, de acordo com Reis (2006, p. 3), estudos recentes mostram que a liderança pode ser aprendida e “é muito menos uma conseqüência de qualidades inatas e mágicas”. Além disso, segundo o mesmo autor, em algumas situações e ambientes o indivíduo torna-se o líder quando vai além das expectativas do grupo. Já em outros casos, ele assume a posição de liderado quando as expectativas do grupo são maiores.

Em algumas situações, o grupo precisa de um líder e o escolhe para atender a uma determinada necessidade. Ao atingir o objetivo, ele será dispensado. A liderança não está relacionada apenas a aspectos pessoais do líder, mas também envolve as características dos seguidores, a missão organizacional, a situação econômica, política e social. (MAXIMIANO, 2004).

### 2.1.1 Poder *versus* autoridade

Para Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 256), “autoridade [...] é o direito de fazer algo, ou de mandar fazê-lo, para atingir os objetivos organizacionais.” Stoner e Freeman (1985, p. 254) consideram que a autoridade formal ou poder legítimo é o “poder baseado na compreensão geral de que indivíduos, ou grupos específicos, têm o direito de exercer influência, dentro de certos limites, em virtude de sua posição na organização.”

Já o poder, Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) afirmam que está ligado à capacidade de exercer influência sobre seus seguidores, referente às decisões e eventos, estando ligado à liderança (com exceção do poder legítimo, comentado anteriormente). Stoner e Freeman (1985) acrescentam que o poder também está relacionado à habilidade do líder de alterar as condutas ou atitudes dos próprios liderados. Em suma, o líder utiliza o poder, como forma de atingir as metas do grupo de acordo com Robbins (2005).

### 2.1.2 Gerentes *versus* líderes

A liderança faz parte do gerenciamento, sendo este um contexto maior, que envolve questões comportamentais ou não, diferentemente da liderança que é mais uma questão comportamental. Apesar de nem todos os líderes serem gerentes e vice-versa, boa parte dos gerentes bem-sucedidos será um líder, ao menos futuramente. (CERTO, 2003).

Kotter (2000) afirma que líderes e gerentes não são, necessariamente, as mesmas coisas. Na verdade, “são dois sistemas de ação distintos e complementares”, o que significa que tanto a liderança como o gerenciamento possuem funções e atividades diferentes, mas ambas são importantes para a organização. (KOTTER, 2000, p. 50).

Um gerente, para Theodore Levitt (apud CERTO, 2003), analisa as metas e monta estratégias para realizá-las; verifica os recursos necessários, para que possam ser alcançados todos os propósitos estabelecidos, além de incentivar e gratificar os colaboradores envolvidos. De acordo com Certo (2003, p. 316), “um gerente garante que uma atividade seja feita e um líder concentra-se nas pessoas que fazem o trabalho e se preocupa com elas”.

Kotter (2000) diferencia ainda mais a liderança do gerenciamento: o gerente cria planos e orçamentos, já o líder desenvolve uma visão de futuro e as estratégias para atingi-la. O gerente, a partir dos planos definidos, designa as pessoas necessárias para cada tarefa, já o líder é responsável por comunicar a visão, envolver os seguidores nela e, conseqüentemente, nas tarefas a serem realizadas. Para que tudo funcione de maneira correta, o gerente controla e também soluciona os problemas, já o líder motiva e inspira as pessoas.

Portanto, o ideal seria que todos os gerentes e líderes, segundo Certo (2003), combinassem a coordenação do trabalho em si (gerenciamento) com a preocupação com as pessoas envolvidas (liderança). Em resumo, Hunter (2004, p. 25) sintetiza a idéia de liderança e gerenciamento em uma frase: “Você gerencia coisas e lidera pessoas”.

### 2.1.3 Estilos de liderança

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), pode-se classificar os líderes em três estilos básicos: os líderes autocráticos ou autoritários, que tomam decisões por conta própria, sem a participação de seus liderados; os líderes democráticos ou participativos, que juntamente com seus seguidores, tomam decisões; e os líderes do tipo *laissez-faire* ou “líderes da rédea solta”, que permitem os subordinados fazer da maneira que quiserem.

Ainda segundo o autor, há outra forma de classificação: os líderes voltados para a tarefa/produção, que enfatizam o planejamento, os processos e o controle da qualidade; e os orientados para as pessoas/seguidores, que se preocupam mais com as pessoas, o relacionamento e a delegação de poder para os subordinados.

Por outro lado, em uma pesquisa feita pela consultoria Hay/McBer (apud GOLEMAN, 2004), de forma aleatória, com 3.871 executivos de mais de 20.000 países cadastrados pela empresa, foram encontrados seis estilos distintos de liderança. A seguir, apresenta-se o quadro 1 explicando cada estilo e o impacto no clima organizacional.

	<b>Coercivo</b>	<b>Confiável</b>	<b>Agregador</b>	<b>Democrático</b>	<b>Agressivo</b>	<b>Conselheiro</b>
<b>Os modos de ação dos líderes</b>	Exige imediata obediência	Mobiliza pessoas em direção a uma visão	Cria harmonia e constrói laços emocionais	Forja consenso através da participação	Estabelece altos padrões de desempenho	Desenvolve pessoas para o futuro
<b>O estilo em uma frase</b>	“Faça o que eu digo”	“Venha comigo”	“As pessoas vêm primeiro”	“O que você pensa?”	“Faça como eu faço, agora”	“Tente isto”
<b>Quando os estilos funcionam melhor</b>	Em uma crise ou com problemas de funcionários	Quando as mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma clara direção	Na cura de rupturas em uma equipe ou na motivação de pessoas durante circunstâncias estressantes	Na consolidação ou no consenso, ou para obter contribuição de funcionários de valor	Na obtenção de resultados de uma equipe altamente motivada e competente	Na ajuda de um funcionário a melhorar o desempenho ou desenvolver força no longo prazo
<b>Impacto completo no clima</b>	Negativo	Muito fortemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Quadro 1: Estilos de liderança

Fonte: Adaptado de Goleman, 2004, p. 40.

Nota-se, a partir desta pesquisa, que apenas quatro dos seis estilos possuem um impacto positivo no clima organizacional (percebido no quadro anterior). Por fim, essa análise, de acordo com o autor, mostra que não é interessante, tão pouco seguro, utilizar apenas um estilo de liderança. Além disso, observa-se que todos são utilizados nas organizações pelo menos uma vez, nem que seja por um curto período de tempo.

## **2.2 Teorias sobre liderança**

Devido à diversidade de estudos sobre liderança, é apresentado a seguir um resumo das teorias expostas pelos autores pesquisados, que vão desde conceitos sobre os traços de personalidade, passando pelas teorias comportamentais e, por fim, as teorias da contingência-situação.

### **2.2.1 Teoria sobre traços de personalidade**

Uma das teorias mais antigas sobre liderança preconizava que os líderes possuíam traços (características específicas) diferentes dos subordinados e que poderiam ser desenvolvidos novos líderes, com base nesses traços. Para tanto, fizeram uma comparação entre os traços de personalidade dos líderes e dos liderados o que levou a verificarem que os líderes destacavam-se por serem mais animados, confiantes, inteligentes e, até mesmo, mais altos (MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI JR, 1998).

Para Robbins e Decenzo (2004), essa pesquisa não teve um resultado muito satisfatório, pois não conseguiu fazer uma distinção entre as características específicas de um bom líder e de um líder ineficaz. Apesar disso, ainda de acordo com os autores, a pesquisa conseguiu identificar seis traços de personalidade, que normalmente, são comuns aos líderes: a disposição, a vontade de liderar, a honestidade e a integridade, a confiança pessoal, a inteligência e a experiência relacionada ao trabalho.

Todavia, os autores afirmam que apenas os traços de personalidade não são suficientes para identificar um líder, pois depende da situação e da relação com os liderados.

Já Maximiano (2004, p. 311) afirma que “até hoje não se conseguiu identificar um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes”.

### 2.2.2 Teorias comportamentais

Após verificarem que não havia um conjunto de características específicas para todos os líderes, diversos pesquisadores resolveram analisar o comportamento dos líderes. Portanto, verificaram o que eles faziam: como se relacionavam com seus subordinados, como distribuía as atividades, entre outros aspectos. O interessante é que, no caso dos comportamentos, estes podem e devem ser aprendidos, possibilitando, assim, o desenvolvimento de líderes mais eficazes (STONER; FREEMAN, 1985).

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr.(1998, p. 380), uma das pessoas que influenciaram as teorias comportamentais foi Douglas McGregor e, posteriormente, Rensis Likert, Robert Blake e Jane Mounton. McGregor, em sua tese, afirma que “as estratégias de liderança são influenciadas pelos pressupostos dos líderes a respeito da natureza humana”. A partir dos próprios conhecimentos, o consultor desenvolveu dois “pressupostos”: a teoria X e a teoria Y. A teoria X afirma que os funcionários evitam o trabalho e, por isso, precisam ser controlados, e até mesmo punidos (se for o caso), para que possam alcançar as metas estabelecidas. Infere-se dessa teoria que o estilo de liderança mais apropriado para esse caso é o autocrático. Já a Teoria Y acredita que as pessoas assumem responsabilidades, cumprem o trabalho e desenvolvem o “autocontrole” e o “autodirecionamento”, para alcançar os propósitos estabelecidos. De acordo com essa teoria, o estilo de liderança mais participativo seria o ideal.

No entanto, “algumas pesquisas eficazes na abordagem comportamental têm sido realizadas durante vários anos pelo Instituto de Pesquisa Social na Universidade de Michigan”. A partir dos estudos e pesquisas, realizados nesse instituto e nas empresas que analisava, Likert diferenciou quatro tipos de sistemas de administração, que são apresentados em resumo no quadro a seguir (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 382).

Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
<b>Explorador-Autoritário</b> (A alta administração toma todas as decisões e confia na coerção como principal força motivadora.)	<b>Benevolente-Autoritário</b> (A alta administração toma a maioria das decisões.)	<b>Consultivo</b> (Embora a alta administração retenha as funções de direção e controle, pede sugestões aos níveis inferiores.)	<b>Participativo</b> (A alta administração visualiza seu papel como o de assegurar que as melhores decisões sejam tomadas, por meio de uma estrutura descentralizada de grupo participativo.)

Quadro 2: Sistemas de Administração

Fonte: Adaptado de Megginson, Mosley, Pietri Jr., 1998, p. 382.

Assim, Likert observou que o ideal seria que as organizações procurassem assemelhar-se ao Sistema 4, sendo assim, mais eficaz para alcançar os objetivos. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

Outros dois pesquisadores do tema, Robert Blake e Jane Mouton, desenvolveram o que ficou conhecido como Grade Gerencial (ou *grid gerencial*). Essa teoria uniu a visão bidimensional da liderança (voltada para as pessoas e voltada para o trabalho), ou seja, relacionou e identificou os diversos tipos de comportamentos administrativos, alguns voltados mais para as pessoas, outros mais para a produção, em uma escala de 1 a 9. (STONER; FREEMAN, 1985). O quadro 3 a seguir mostra o Grid Gerencial.

A partir do quadro 3, pode-se observar que o administrador 1,1 (administração empobrecida) pode ser considerado um administrador *laissez-faire*; o administrador 1,9 (administração de clube de campo) preocupa-se com as pessoas, evitando pressioná-las no trabalho, sendo assim um “líder permissivo”; o administrador 9,9 (administração de equipe) dá ênfase às pessoas e à produção, adotando uma liderança mais participativa; o administrador 9,1 (autoridade-obediência) preocupa-se mais com a produção, sendo um líder autocrata; e o administrador 5,5 (administração do meio de campo) tenta equilibrar, medianamente, a preocupação com as pessoas e com a produção. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

Preocupação com as pessoas	<b>Alta</b>											
	9	<b>1,9</b> <b>Administração de clube de Campo</b>					<b>Administração de equipe</b> A realização do trabalho parte					<b>9,9</b>
	8	Atenção cuidadosa às necessidades das pessoas por relacionamentos satisfatórios leva a					de pessoas comprometidas: a interdependência, por meio de um "interesse comum" no propósito					
	7	uma agradável atmosfera na organização e a um ritmo de trabalho tranquilo.					da organização, conduz a relacionamentos de confiança e respeito.					
	6	<b>5,5</b> <b>Administração do meio de campo</b>										
	5	O desempenho adequado da organização é possível pelo equilíbrio entre a necessidade de realizar o trabalho e										
	4	a de manter o moral das pessoas em nível satisfatório.										
	3	<b>Administração empobrecida</b> O exercício de um esforço mínimo para executar o trabalho necessário é apropriado para					<b>Autoridade-obediência</b> A eficiência nas operações resulta de arranjar as condições de trabalho, de tal maneira, que os elementos humanos interfiram em grau mínimo.					
	2	sustentar a afiliação à organização. <b>1,1</b>										<b>9,1</b>
1												
Baixa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alta		
Preocupação com a produção												

Quadro 3: O *Grid* Gerencial.

Fonte: Megginson, Mosley, Pietri Jr., 1998, p. 383.

Em contrapartida aos estudiosos de Michigan, como Likert, que acreditavam em uma organização eficaz como aquela se preocupa mais com as pessoas, Blake e Mouton afirmam que o líder é aquele que tem alta preocupação com os empregados e com a produção (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998). Por outro lado, segundo Maximiano (2004), uma das críticas a essa teoria baseia-se no fato de não haver um comportamento ideal, que funcione em todos os casos. Esse questionamento acabou resultando no surgimento de uma nova teoria, a da liderança situacional.

Outra teoria comportamental, segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 384), foi a Teoria Z, de William Ouchi. Este comparou as organizações americanas com as japonesas. Essa teoria baseou-se no sucesso industrial japonês com ênfase em uma administração mais eficiente, voltada para o "planejamento em longo prazo", decisão por consenso e "lealdade forte e mútua entre chefe e empregado". Ou seja, para haver uma melhora na produtividade é necessário que os

subordinados estejam motivados, que tenham perspectiva de crescimento na empresa, dentre outros aspectos. Além disso, a estrutura da organização japonesa é muito mais enxuta. De acordo com o autor, as fabricantes de carros japonesas possuem, em média, setes níveis administrativos, enquanto as americanas apresentam doze. A seguir, há um quadro comparando os dois tipos de organizações.

<b>Organizações Japonesas</b>	<b>Organizações norte-americanas</b>
Emprego para toda a vida	Emprego em curto prazo
Avaliação e promoção lentas	Avaliação e promoção rápidas
Rumos não-especializados da carreira	Rumos da carreira especializados
Técnicas de controle implícitas	Técnicas de controle explícitas
Responsabilidade coletiva	Responsabilidade individual
Preocupação com toda a organização	Preocupação com partes da organização

Quadro 4: Diferenças entre as organizações Japonesas e as norte-americanas.

Fonte: Megginson, Mosley, Pietri Jr., 1998, p. 384.

Por fim, as teorias comportamentais, de acordo com Robbins (2005), não tiveram um resultado tão significativo em mostrar a relação do comportamento do líder com a resposta do grupo. Isso porque não havia a análise dos fatores situacionais envolvidos.

### 2.2.3 Teorias da contingência-situação

Assim como a teoria dos traços, as teorias comportamentais não mostraram o ideal de uma liderança eficaz em todos os casos. Diversos pesquisadores, segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 387), passaram a acreditar que não há um estilo de liderança eficaz para todas as situações, mas sim, de acordo com a “situação, a pessoa, a tarefa, a organização e outras variáveis ambientais” é que se deve verificar qual o estilo a ser utilizado. Maximiano (2004) complementa que o principal desafio dessa teoria da liderança situacional é saber qual estilo é melhor para cada situação

A primeira teoria a ser analisada é o contínuo de liderança de Tannenbaum e Schmidt, baseado na lei da situação de Mary Parker Follet, segundo a qual, há várias maneiras de lidar com os indivíduos. Para tanto, deve-se “levar em conta as forças em si mesmos, nos subordinados e na situação, que são inter-relacionados e interatuantes”. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 387).

Maximiano (2004) resume essas forças ou características para avaliar uma situação em três pontos: o próprio gerente (força em si mesmo), que lidera de acordo com as próprias distinções; os funcionários (subordinados), que de acordo com suas características, por exemplo, se é responsável, se é comprometido, se tem experiências, dentre outros aspectos, deve escolher o estilo de liderança mais adequado; e a situação em si, que envolve a pressão do tempo, o tipo de tarefa, o ambiente organizacional e a equipe de trabalho. Com isso, dependendo do estilo de liderança, este pode ser eficaz ou não.

Já Fred Fiedler, em seu modelo<sup>1</sup>, acredita que as circunstâncias encaradas pelos líderes podem ser estudadas segundo três características, que possibilitam saber o “grau de favorabilidade” da situação para o líder. Essas características são: o relacionamento do líder com os funcionários ou membros da equipe (se essa relação for positiva, a situação será benéfica para o líder, mas se for negativa, a situação será desvantajosa); o nível de estruturação da tarefa (se as tarefas forem bem estruturadas e organizadas serão favoráveis ao líder, mas se forem imprevisíveis e desorganizadas serão desfavoráveis); e o poder da posição (se o líder tiver poder suficiente para promover ou demitir algum funcionário, será uma situação vantajosa para ele, mas se não tiver esse poder, será desvantajosa). (MAXIMIANO, 2004).

Para tornar possível a análise das características citadas, Fiedler aplicou questionários em várias organizações com diferentes situações e chegou à seguinte conclusão: o líder orientado para a tarefa é eficaz nas situações que são vantajosas ou não para ele. Já o líder voltado para as pessoas é eficaz nas situações em as adversidades são intermediárias. Todavia, houve críticas em relação a esse estudo, devido aos questionários analisarem as atitudes dos líderes e não o real comportamento deles. Outro ponto é a questão da veracidade, ou seja, o líder analisado pode estar falando uma coisa, mas apresentar um comportamento diferente do que relatou. Apesar das críticas, esse modelo foi importante para dar início ao estilo de liderança situacional, pelo qual, o líder deve ter comportamentos diferentes de acordo com as situações. Portanto uma das principais deficiências desse modelo é não considerar os seguidores. (MAXIMIANO, 2004).

---

<sup>1</sup> Maximiano (2004) não informa o nome deste modelo, somente o seu criador.

Já no modelo de Hersey e Blanchard, conhecido como a teoria do ciclo de vida, focaliza exatamente a questão dos seguidores, enfatizando uma abordagem situacional. Nesse modelo, basicamente, os líderes devem ter comportamentos diferentes de acordo com a situação, observando a maturidade dos funcionários ou membros da equipe, a natureza da tarefa (referente ao nível de organização e esclarecimento que o líder tem que dar aos seguidores, a fim de possibilitar a realização das tarefas). Para exemplificar essa teoria, os estudiosos avaliaram a relação entre pais e filhos: se os pais usarem sempre um estilo mais diretivo (foco nas tarefas e pouco relacionamento), os filhos irão se rebelar, especialmente, na fase da adolescência. Por outro lado, se utilizarem sempre um estilo permissivo, os filhos vão acabar sendo mimados. Portanto, o ideal é que, no início, os pais tenham um estilo mais diretivo (de comando), mas à medida que os filhos (seguidores) crescem (amadurecem), diminui-se o controle. Ou seja, o estilo de liderança muda de acordo com a maturidade dos seguidores. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998). A figura 1 a seguir ilustra essa teoria.

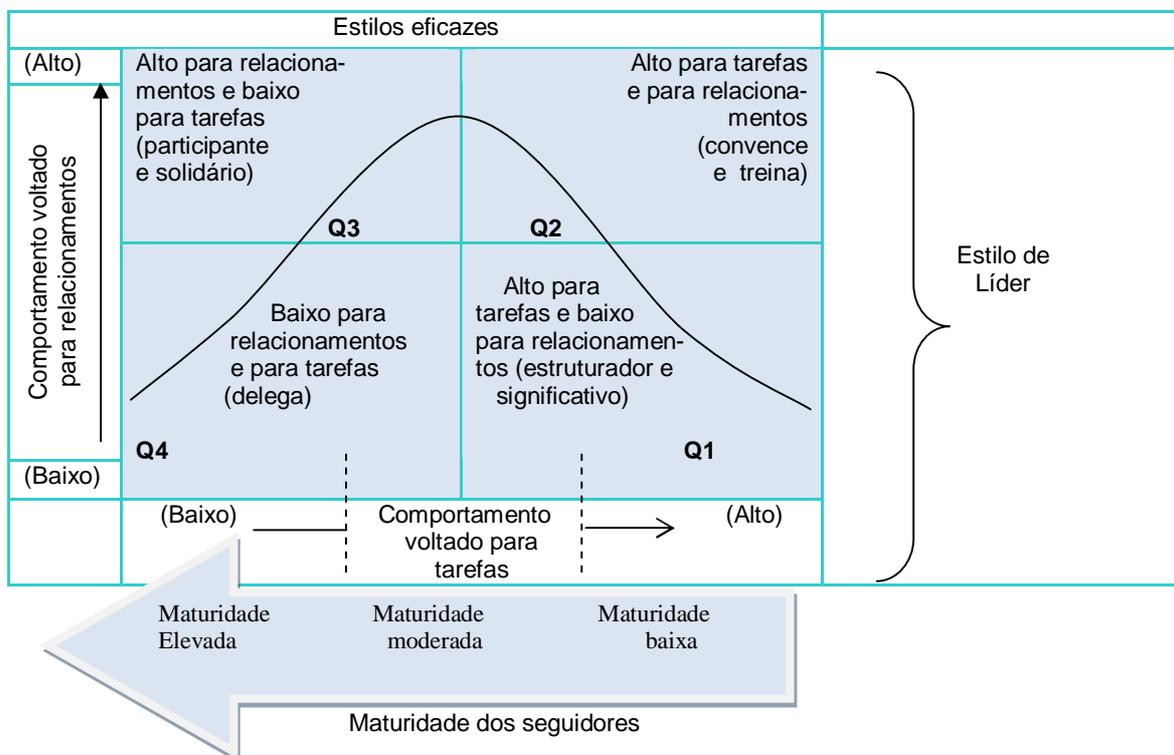


Figura 1: A teoria do ciclo de vida.  
Fonte: Megginson, Mosley, Pietri Jr., 1998, p. 390.

Para tanto, os quadrantes – Q1, Q2, Q3 e Q4 – mostram os estilos de liderança, que podem ser voltados mais para tarefas ou mais para relacionamentos.

A curva, indicada na figura 1, é chamada de curva prescrita, pois mostra qual estilo de liderança deve ser usado para cada ocasião. O Q1, ou estilo contar, é ideal para ser utilizado com seguidores de baixa maturidade, ou seja, com pouca agilidade, aptidão e desejo de assumir responsabilidades. O Q2, ou estilo vender, é utilizado quando a maturidade do funcionário é moderada, ou seja, com agilidade moderada e disposição. O Q3, ou estilo participar, é adotado quando os funcionários possuem maturidade moderada, mas já são capazes de exercer atividades, mesmo com insegurança. O Q4, ou estilo delegar, ocorre quando a maturidade dos liderados é elevada. Dessa forma, o líder deve analisar os seguidores e adotar o estilo mais adequado. (DAFT, 1999).

A partir do século XXI, a teoria da meta e do caminho, elaborada por Robert House, difundiu-se e tornou-se uma das mais respeitadas abordagens sobre liderança, na visão de Robbins (2005). Essa teoria afirma que é responsabilidade do líder ajudar os seguidores a atingir as metas, orientando-os para que essas estejam em harmonia com os objetivos da empresa. Portanto, o líder mostra os caminhos que os liderados podem percorrer, para alcançarem os objetivos (por isso, o nome teoria da meta e do caminho). Para tanto, House distinguiu quatro tipos de comportamentos de um líder. Diferentemente de Fiedler, ele acredita que os líderes podem adotar uma ou outra forma de proceder, dependendo da situação. Esses quatro tipos são: o líder diretivo, que especifica exatamente o que os liderados precisam fazer; o líder apoiador, que apóia os seguidores e preocupa-se com as necessidades deles; o líder participativo, que, antes de decidir, pede a opinião dos subordinados e acata algumas sugestões; e o líder orientado para a conquista, que promove metas desafiadoras e busca o alto desempenho dos liderados (ROBBINS, 2005).

A teoria da meta e do caminho considera também, conforme Robbins (2005), duas classes de variáveis situacionais que influenciam o comportamento do líder e os resultados obtidos por ele: as variáveis ambientais, que ocorrem independente do comportamento dos seguidores; e os fatores contingenciais dos subordinados, referentes às características próprias. O autor ainda afirma que os líderes devem adotar um ou outro comportamento de acordo com as variáveis ambientais. Já os subordinados analisam o ambiente e a conduta do líder, conforme as próprias características. “Assim a teoria propõe que o comportamento será

ineficaz quando for redundante, em relação às fontes da estrutura ambiental ou incongruentes com as características dos funcionários.” (ROBBINS, 2005, p. 268).

De acordo com Robbins, na figura 2 (ver ANEXO A), a liderança diretiva ou a orientada para a conquista devem ser utilizadas quando a estrutura da tarefa é imprecisa ou estressante. Já a liderança apoiadora é mais eficaz em situações, nas quais as tarefas são estruturadas, no entanto, quando o liderado tem um centro de controle interno, o líder participativo é mais satisfatório. Em resumo, “o desempenho e a satisfação do funcionário tendem a ser positivamente influenciados quando o líder oferece qualquer coisa que falte ao liderado ou ao ambiente de trabalho.” (ROBBINS, 2005, p. 269). Caso contrário, ele estará sendo inútil e redundante.

Outra teoria comportamental denominou-se de Modelo de liderança de Vroom-Yetton-Jago (VYJ), de acordo com Certo (2003), fazendo referência aos três idealizadores desse modelo, que foi criado em 1973 e aperfeiçoado em 1988. Ainda segundo o autor, a teoria VYJ propõe três estilos/comportamentos de liderança: que variam desde o líder autoritário, até o mais participativo, como mostra o quadro 5 (ver ANEXO B).

Esse método tem como objetivo determinar qual estilo de liderança/decisão deve ser utilizado de acordo com o problema ou a decisão a ser tomada. Para tanto, o quadro 6 (ver ANEXO B) mostra alguns tipos de problemas e os requisitos necessários para solucioná-los.

Para definir qual estilo de liderança é mais adequado, utiliza-se um modelo de árvore de decisão, conforme a figura 3 (ver ANEXO B), no qual o problema fica localizado no lado esquerdo da figura (início da árvore) e o estilo de liderança no final, no lado direito. Contudo, é um modelo muito complicado e de difícil aplicação (CERTO, 2003).

E por fim, há a teoria da troca entre líder e liderados (LMX – *Leader Member Exchange*). De acordo com Robbins (2005), a teoria parte do princípio de que os líderes não tratam todos os liderados da mesma forma. Com isso, o líder divide, implicitamente, os seguidores em dois grupos: o “grupo de dentro”, que é um grupo pequeno de pessoas, com as quais o líder tem maior afinidade, confiança e relacionamento; e o “grupo de fora”, ou seja, o resto dos seguidores, que recebe menos atenção do líder e tem interação simplesmente formal. O principal ponto dessa teoria é que apesar de o líder escolher quem vai ficar em um ou outro grupo, a seleção se baseia nas características dos próprios seguidores, sobretudo, se

possuem qualidades parecidas com as do líder, ou se possuem competências acima da média. É importante ressaltar também que, de acordo com pesquisas, essa classificação feita pelo líder não ocorre de forma aleatória e que as pessoas do “grupo de dentro”, normalmente, são mais competentes e tem menor rotatividade. (ROBBINS, 2005).

### **2.3 Tópicos emergentes sobre liderança**

Segundo Certo (2003), os líderes nas organizações atuais estão passando por diversas situações que não aconteciam no passado. Por exemplo, ter que efetuar uma demissão em massa para diminuir despesas, formar equipes de trabalho de forma a proporcionar que a empresa funcione de maneira mais eficiente, dentre outros aspectos. Ainda segundo o autor, devido a essas mudanças, houve a necessidade de mudar o foco dos líderes: em vez de se focar no controle dos funcionários e nos processos, como acontecia no passado, o líder começa a se concentrar na tarefa de envolver os seguidores com a empresa, dando maior liberdade na tomada de decisão. A partir desse cenário, afirma Certo (2003), surgiram quatro estilos de liderança: a liderança transformacional, a liderança de *coacher*, a superliderança e a liderança empreendedora. Para complementar, Robbins (2005) identifica outros estilos de liderança: o carismático e o transacional. Já Daft (1999) acrescenta ainda o líder servidor.

#### **2.3.1 Liderança Carismática**

De acordo com Daft (1999), o líder carismático consegue fazer com que seus seguidores atuem além do que era esperado. Além disso, conforme Robbins (2005), há cinco características que distinguem os líderes carismáticos dos outros: possuem um comportamento fora do convencional, são visionários, têm coragem de correr riscos para atingir essa visão, são sensíveis às limitações ambientais e de recursos para efetivação de mudanças, e se preocupam com seus liderados. Outro ponto importante é a questão da confiança. Os líderes carismáticos confiam em seus seguidores e vice-versa, afirma Daft (1999). Em suma, “os líderes carismáticos têm um impacto emocional sobre seus subordinados.” (DAFT, 1999, p. 309).

Contudo, de acordo com Robbins (2005), apesar de diversas pesquisas afirmarem que há uma relação entre a melhoria do desempenho da equipe e o líder carismático, existem outras que mostram como esse estilo não é eficiente em todas as circunstâncias.

### 2.3.2 Liderança Transacional e Liderança Transformacional

Segundo Robbins (2005), grande parte das teorias estudadas anteriormente – como o modelo de Fiedler, a teoria da meta e do caminho, o modelo de participação e liderança, entre outros – estão relacionadas aos líderes transacionais. Ou seja, esses líderes estão voltados para a explicação das tarefas e das funções a serem exercidas por cada funcionário, de modo a atingir os objetivos organizacionais, afirma ainda o autor. Além disso, segundo o autor, no intuito de melhorar a atuação dos seguidores, o líder transacional os recompensa pelos esforços.

Já a liderança transformacional “é aquela que inspira o sucesso organizacional, afetando profundamente as crenças dos seguidores sobre o que deve ser uma organização, bem como seus valores como justiça e integridade”. (CERTO, 2003, p. 331). Em suma, de acordo com Robbins (2005), esse tipo de líder inspira sua equipe a se empenhar mais em benefício da organização. O autor afirma, ainda, que o líder transformacional é também um líder carismático, além de tratar seus liderados de maneira personalizada, ou seja, auxiliando particularmente cada um de seus seguidores.

### 2.3.3 Liderança de *Coacher*

Para Reis (2008), esse tipo de líder educa e transforma seus liderados no intuito de atingirem os objetivos. Segundo o autor (2008, p. 5), “não basta ser apenas líder, não basta ser chefe, é preciso também ser *coach*”. Para tanto, o *coach* deve servir/ajudar sua equipe e não o contrário.

Na organização, o objetivo do líder *coach*, conforme Reis (2008) é formar seguidores mais autônomos/independentes, deixando de apenas cumprir tarefas, para ser um colaborador ativo. O líder adota também o *empowerment* (delegam poderes aos seus seguidores).

Portanto, o líder *coacher* (treinador), conforme Certo (2003), detecta e ajuda os seguidores a melhorar no que for necessário. Para isso, ele dá as instruções necessárias, além de ouvir cuidadosamente, de modo a conseguir captar o que está sendo dito direta e indiretamente por seus liderados. O líder *coacher* dá um suporte emocional, principalmente, motivando os seguidores a se empenharem para atingir os objetivos organizacionais e mostrando, por meio do exemplo, qual é o comportamento ideal. Além desses pontos, Souza (2007 apud REIS, 2008), afirma que o *coaching* eficaz deve incentivar a confiança e ter uma visão orientadora.

### 2.3.4 Superliderança

De acordo com Certo (2003), a superliderança baseia-se em ajudar os seguidores trabalhar por conta própria, para que, portanto, sejam autoliderados. Essa autoliderança consiste em diversas técnicas utilizadas para controlar o próprio comportamento, afirma Robbins (2005). O objetivo do superlíder, afirma ainda o autor, é fazer com que os seguidores sejam líderes, estimulando-os de forma que não precisem mais ser liderados, para que estejam motivados e saibam o que precisa ser feito, por exemplo. Já Certo (2003) afirma que o principal objetivo da superliderança é fazer com que os seguidores dependam cada vez menos do líder.

Contudo, para que esse líder crie seguidores autoliderados, segundo o autor (2003), é necessário: ser um exemplo nesse aspecto (se auto-analisando, se orientando, se auto-reforçando, tendo objetivos desafiantes), incentivar os seguidores a terem suas próprias metas, a se auto-recompensarem, a serem mais positivos, autocríticos e criarem um ambiente favorável à autoliderança. O mais importante, segundo Certo (2003), é o líder conseguir desenvolver a autoconfiança nos seguidores, de modo que eles acreditem no próprio potencial e nos desafios que conseguirão superar.

Por fim, a autoliderança está cada vez mais em evidência, devido à formação de equipes autogerenciadas. Com isso, cada membro desse tipo de equipe precisa saber fazer o próprio trabalho de maneira independente, ou seja, autoliderado. Claro que isso não acontece de uma hora para outra e, sim, ao longo tempo. (ROBBINS, 2005). Entretanto, Certo (2003) argumenta que, desde a década de 90 até os dias de hoje, nota-se uma horizontalização nas organizações,

diminuindo assim a quantidade de líderes e, conseqüentemente, havendo a necessidade de pessoas que se autoliderem.

### 2.3.5 Liderança Servidora

A expressão Liderança Servidora foi utilizada, primeiramente, na década de 1970, no livro “*The Servant as Leader*” de Robert Greenleaf. Nesse conceito, liderar é, primeiramente, servir, ajudando os seguidores a se melhorarem e a desenvolverem as próprias potencialidades. Como conseqüência, formando líderes servos também. (PINHEIRO NETO, 2008).

Ainda segundo Pinheiro Neto (2008), uma das principais características desse tipo de liderança é a habilidade de influenciar, convencer, e não de forçar a opinião ou intimidar alguém. Em suma, o líder servo “prima pelo sacrifício, pela humildade, pelo reconhecimento de que o líder só é importante na medida em que contribui para o crescimento do liderado...”. (PINHEIRO NETO, 2008, p. 2).

De acordo com o modelo apresentado a seguir (figura 5), a liderança inicia-se com a vontade (que são as intenções, mais as ações) de ajudar/amar os seguidores, de modo a conhecer as reais necessidades de cada um. (HUNTER, 2004).

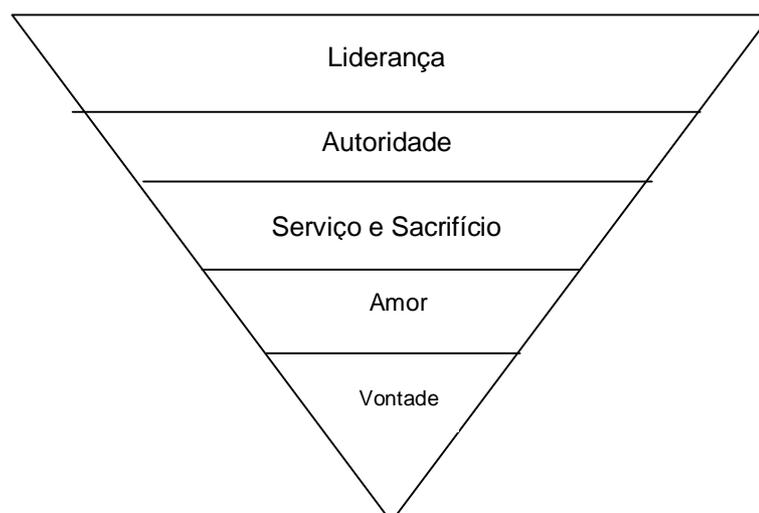


Figura 4: Modelo de Liderança  
Fonte: Hunter, 2004, p. 70.

Para tanto, o líder precisa servir aos seguidores e, se for o caso, se sacrificar. Com isso, ele acaba influenciando os liderados. Portanto, quando essa

pessoa consegue influenciar os indivíduos, pode ser considerado realmente um líder. (HUNTER, 2004).

### 2.3.6 Liderança Empreendedora

Segundo Certo (2003), a liderança empreendedora é aquela na qual o líder trabalha como se fosse o dono da empresa (ou ele é realmente o dono), como se o seu trabalho fosse essencial para a empresa. Para tanto, ele trabalha como se corresse o risco de perder dinheiro, caso alguma coisa dê errado. Dessa forma, ele trata cada erro como relevante.

## 2.4 Características/qualidades essenciais dos líderes

De acordo com Maxwell (2007), o que distingue os teóricos da liderança dos que realmente a praticam são as qualidades de caráter de cada pessoa. Segundo o autor, os indivíduos definem o próprio caráter à medida que fazem escolhas. Por exemplo, resolver um problema ou fugir dele, falar a verdade ou não, ganhar dinheiro fácil ou fazer por merecê-lo. Portanto, caso o líder apresente falhas no caráter, os liderados não o seguirão, com isso, ele não será um líder. (MAXWELL, 2007).

Outra característica a ser analisada é o carisma, ou seja, “a habilidade de atrair as pessoas para si” e, assim como o caráter, ele pode ser desenvolvido. (MAXWELL, 2007, p. 23). Basicamente, afirma Maxwell (2007), trata-se de preocupar-se com as outras pessoas, por exemplo, valorizando-as ou compartilhando experiências. Portanto, o líder deve, de acordo com Maxwell (2007), ser prestativo, servindo seus liderados no que for preciso. Já Covey (2002), complementa que o líder deve acreditar nas outras pessoas, confiando no potencial delas, sem prejudicar.

Contudo, para que o líder conquiste a confiança de seus liderados, ele precisa ser sincero, transparente e reconhecer o mérito das pessoas, afirmam Welch e Welch (2005). Além disso, caso haja algum problema, ele deve assumir a responsabilidade. Mas, se der tudo certo, ele reconhece as pessoas envolvidas, elogiando-as.

Sobre responsabilidade, Maxwell (2007) comenta que os líderes de sucesso nunca se vitimam e, sim, trabalham com afinco. Estão dispostos a fazer o que for necessário para concluir o trabalho, focam na excelência, dentre outros aspectos. Ou seja, possuem responsabilidade (qualidade indispensável para qualquer líder).

Considerando a questão do relacionamento, Theodore Roosevelt, ex-presidente dos Estados Unidos (apud MAXWELL, 2007, p. 99), afirma que “o único ingrediente mais importante na fórmula do sucesso é saber como se dar bem com as pessoas”. De acordo com a revista *Executive Female* (1991 apud MAXWELL, 2007), foi feita uma pesquisa com chefes para saber quais são as principais qualidades que eles buscam nos funcionários e o resultado mostrou que, em primeiro lugar, vinha a habilidade de interagir com as pessoas, qualidade mais importante para 84% dos entrevistados. Portanto, conclui Maxwell (2007), se essa habilidade é necessária para os empregados é, também, importante (essencial) para os líderes. O autor acrescenta que, para ter um bom relacionamento, o líder precisa entender as pessoas e tratá-las bem, dando um tratamento diferenciado para cada indivíduo, adaptando o estilo de liderança de acordo com os liderados, além de amá-los e ajudá-los no que for preciso.

Outro ponto importante, até mesmo para o relacionamento, é saber ouvir. Segundo Maxwell (2007), os líderes devem abrir os ouvidos tanto para seus liderados como para seus clientes, concorrentes e mentores. Com isso melhoraria muito os problemas de comunicação que, de acordo com o autor, é a causa da maioria dos problemas nessa área. No que diz respeito à comunicação, os líderes devem se expressar de forma clara, objetiva e com simplicidade.

Covey (2002) acrescenta ainda que o líder é sinérgico, trabalha em equipe e supre os próprios pontos fracos com os pontos fortes de outras pessoas, além de, se for o caso, naturalmente delegar poderes. Em se tratando de trabalho em equipe, Welch e Welch (2005) afirmam que os líderes trabalham sempre para melhorar a equipe, avaliando-os, treinando-os e fortalecendo a autoconfiança.

A atitude positiva é outra qualidade indispensável, que determina as ações e influencia os liderados, afirma Maxwell (2007). Welch e Welch (2005) acrescentam que os líderes se colocam no lugar das pessoas e transmitem uma energia positiva, mesmo nos momentos mais difíceis. Ou seja, “seu trabalho como

líder é combater a força da gravidade do negativismo”. (WELCH; WELCH, 2005, p. 63).

Para que se tenha essa atitude, o líder deve ser apaixonado pelo que faz. De acordo com Maxwell (2007), o que diferencia um líder bem-sucedido é essa paixão. Um exemplo disso é que mais da metade dos CEOs, listados na *Fortune* 500 tinham média C na universidade e, em relação aos empresários milionários, 50% nunca concluíram o ensino superior. Portanto, o que permite que pessoas simples possam ter resultados extraordinários é a paixão. (MAXWELL, 2007).

Entretanto, não adianta paixão sem comprometimento. Um líder comprometido, segundo Maxwell (2007), motiva e atrai seguidores. Além disso, os líderes são corajosos e possuem iniciativa. Welch e Welch (2007) afirmam, inclusive, que eles têm coragem de tomar decisões que não agradam a maioria das pessoas, baseando-se nos próprios instintos.

Já a visão é primordial, afirma Maxwell (2007, p. 136), pois esta “lidera o líder”. A visão faz com que o líder saiba para onde está indo e se motive, além de motivar os seguidores. Mas, de acordo com Welch e Welch (2005), é necessário, portanto, que o líder faça com que todos entendam a visão e trabalhem baseados nela. Para isso, ela deve ser comunicada constantemente para todos os liderados e também deve haver um plano de recompensas para quem agir de acordo com ela; seja em forma de bônus, salário ou qualquer outra maneira.

Contudo, não adianta ter apenas visão e não ter foco. De acordo com Maxwell (2007), definir as prioridades e ter concentração são itens primordiais para os líderes que têm foco.

Outras características importantes do líder, de acordo com Maxwell (2007), são: o discernimento e a habilidade de solucionar problemas; a competência e a generosidade. Por fim, os líderes devem comemorar com os seguidores, fazendo com que estes se sintam vitoriosos, proporcionando um ambiente mais positivo.

De acordo com Covey (2002), para que o líder possa desenvolver essas e outras habilidades é necessário que ele esteja sempre aprendendo. Ainda segundo o autor, o líder deve estar aprendendo com as outras pessoas, lendo, indo a treinamentos, entre outros aspectos. Os líderes, segundo Welch e Welch (2005), incentivam as pessoas a assumirem riscos e a estarem em constante aprendizado, por meio do exemplo.

## 2.5 O *marketing* multinível

A idéia do *marketing* multinível ou MM, segundo Poe (1997), surgiu na década de 1940 com o Dr. Carl Rehnberg, que resolveu abrir uma empresa de vendas de suplementos. Buaiz (1998) complementa, resumidamente, que nessa empresa Rehnberg resolveu utilizar uma forma diferente da remuneração que era adotada na época. Ao invés das comissões, calculadas apenas sobre as vendas individuais, o distribuidor teria direito também a uma renda residual sobre a produção das pessoas que ele trouxesse para a empresa, proporcionando rendimentos mais significantes. Contudo, de acordo com Poe (1997), nessa empresa, as comissões seriam de apenas um nível, ou seja, bonificações somente das pessoas que o distribuidor recrutasse pessoalmente. Ainda segundo o autor, da década de 1990 em diante, as empresas de MM passaram a comissionar os distribuidores pela produção de seus *downlines* (todos os distribuidores abaixo deles) em mais de um nível, múltiplos níveis, por isso, o nome *marketing* multinível.

Kishel e Kishel (1993) afirmam que o MM é um dos métodos de *marketing* com o maior crescimento nas últimas décadas, com a utilização do poder das pessoas em vez de propagandas e empresas tradicionais de varejo. Para eles, é um método de vendas, no qual as pessoas podem se tornar distribuidoras do produto e ampliar sua equipe, chamando outros indivíduos que serão seus *downlines*. Dessa forma, o método corta intermediários e altos investimentos em propagandas, possibilitando economia para a empresa e maior lucratividade para o distribuidor. Sendo, ainda, uma forma de venda de serviços ou produtos não expostos em lojas.

Já Poe (1997, p. 34) resume esse conceito afirmando que é “qualquer método de marketing que permita aos representantes autônomos de vendas recrutar outros representantes de vendas e receber comissões das vendas efetuadas por esses recrutados.” Basicamente, conforme Ziglar e Hayes (1998), há dois princípios no MM: a empresa consiste, exclusivamente, em distribuidores independentes, não sendo necessários grandes investimentos, nem um ponto fixo; e, o outro aspecto é a possibilidade de desenvolver a própria rede de distribuição recebendo, mensalmente, o percentual da receita gerada por essa organização.

### 2.5.1 Pirâmide *versus* Marketing Multinível

De acordo com Failla (2006), há pirâmides ilegais e esquemas em correntes ou cadeias que tentam se camuflar dizendo que são multinível. Essa prática acaba prejudicando a imagem das empresas de MM. Para esclarecer esse assunto, o autor cita os métodos para a distribuição de produtos: varejo, vendas diretas e *marketing* multinível. Logo, as vendas em pirâmide não são formas reconhecidas de distribuição. São ilegais, principalmente, porque não há venda de um produto ou prestação de um serviço.

Por outro lado, Kiyosaki (2007) faz uma comparação entre as empresas de MM e as empresas tradicionais, chegando à seguinte conclusão: as empresas tradicionais são uma pirâmide. Quem está no topo é aquele que pode ficar rico, já as empresas de MM estão com a pirâmide de forma invertida. Ou seja, para que esse tipo de empresa seja bem sucedido é necessário que as pessoas cresçam rumo ao topo, ao invés, de mantê-las nos patamares.

### 2.5.2 Liderança no *Marketing* Multinível

Buaiz (1998) afirma que o MM refere-se a equipes de trabalho, a compartilhar experiência, exemplo e liderança. Para o autor, o líder no MM deve dar o exemplo, inspirar os seguidores, ser humilde, ter visão, comprometimento e paixão pelo que faz.

Poe (1995) acredita que os líderes bem-sucedidos de empresas de MM possuem algumas características indispensáveis. A primeira delas é possuir uma visão positiva, pois, caso contrário, não conseguiria desenvolver esse tipo de negócio. Esses líderes estão sempre aprendendo, inclusive, os primeiros ensinamentos são passados pelas próprias pessoas que os colocaram no negócio (chamado de patrocinador). Eles desenvolvem a generosidade, pois, segundo Ziglar e Hayes (2001), o líder pode conquistar o que quiser se realmente auxiliar as pessoas a alcançarem o que elas almejam. Outra característica é o entusiasmo: os líderes de empresas de MM têm orgulho do trabalho que fazem e estão sempre animados. Por fim, possuem garra e persistência no que fazem.

Kishel e Kishel (1993) complementam que os líderes no MM são motivados, estabelecem metas e planos de ação, são flexíveis, estão sempre

disponíveis para os seguidores, sabem identificar as necessidades de cada liderado, reconhecem e recompensam o trabalho dos membros da rede/equipe e buscam tornar o trabalho mais divertido e prazeroso para todos. Além disso, o líder no MM trabalha no desenvolvimento de novos líderes. (BUAIZ, 1998).

De acordo com Trump (2007, p. 297), a liderança é um ponto indispensável para o sucesso no MM. Para tanto, ainda segundo o autor, é necessário ter atitude, autoconfiança e entusiasmo.

### 3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos no trabalho, a metodologia aplicada teve como forma de abordagem a pesquisa qualitativa, devido a fundamentar-se “na forma da experimentação empírica, a partir de análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como na argumentação lógica das idéias [...]”. (MICHEL, 2005, p. 33). Para tanto, a pesquisa utilizou do método de pesquisa dedutivo, além do exploratório com pesquisa de campo (teórico-empírica).

O método exploratório e a pesquisa bibliográfica foram utilizadas no intuito de obter maior conhecimento sobre o tema. Esse tipo de estudo, conforme Michel (2005) se baseia na investigação, por meio de documentos, de maiores informações sobre um determinado assunto ou dúvida a ser esclarecida. Dessa forma, foi realizado com o auxílio de livros, artigos, revistas e sites relacionados ao tema.

A pesquisa teórico-empírica utilizada visou à coleta e análise de dados primários e secundários. Para Vergara (2000, p. 47), a “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-la”, constitui a pesquisa de campo. Para tanto, além da pesquisa bibliográfica, o instrumento utilizado para a coleta de características que pudessem fornecer subsídios de modo a comparar o perfil dos líderes de empresas tradicionais e os de empresas MM, foi um questionário (ver APÊNDICE A).

Esse questionário possui sete perguntas objetivas e, ao final, um campo para observações (caso o entrevistado quisesse escrever sobre o assunto). As quatro primeiras questões objetivaram caracterizar o perfil do entrevistado: faixa etária, estado civil, formação e ramo de atuação. As outras três perguntas referiram-se a uma auto-avaliação dos entrevistados: pontos fortes (características predominantes como líder), estilos de liderança adotados e a última, se são apaixonados pelo que fazem.

A aplicação do referido instrumento foi feita em diversos momentos, pessoalmente e via *email*, com líderes de empresas tradicionais e os de empresas de MM. Na forma presencial, os respondentes demoraram, em média, quatro minutos para respondê-los.

Portanto, foram coletados vinte e sete questionários dos líderes de empresas tradicionais e vinte e sete dos líderes de empresas de MM. Após a

aplicação, foi utilizado o *software Excel* (mostrando os dados obtidos por meio de gráficos) para a tabulação dos dados e auxílio da análise. Por fim, houve a discussão dos resultados e as considerações finais. Além disso foi utilizado o método de observação tanto em empresas tradicionais como em empresas de *marketing* multinível, possibilitando que a autora tecesse comentários sobre o assunto.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como o objetivo deste trabalho foi analisar as diferenças e similaridades entre os líderes de empresas tradicionais e os de MM, foi aplicado um questionário (ver APÊNDICE A) e, a partir das repostas obtidas, foram elaborados gráficos que são apresentados a seguir. São mostradas também – juntamente com as análises dos gráficos – algumas respostas dos entrevistados referentes à questão subjetiva. Em paralelo a essa análise dos dados, foram feitas considerações acerca do tema.

### 4.1 Perfil dos entrevistados

Ao todo foram 54 pessoas participaram da pesquisa, sendo que 50% são líderes de empresas tradicionais e 50% de empresas de MM.

Nota-se, a partir do gráfico (ver APÊNDICE B), que os respondentes de empresas de MM são mais novos em relação aos de empresas tradicionais. Pressupõe-se que, no caso das empresas de MM, há necessidade de pessoas enérgicas, comunicativas, sociáveis e com anseio de aprender, características comuns aos jovens. Já em empresas tradicionais, há a necessidade de pessoas com mais experiência e distinções.

O estado civil dos respondentes tanto dos líderes de empresas tradicionais como de empresas de MM é, em maioria, casado. Supõe-se que, no caso das pessoas casadas, sejam observadas de forma mais marcante características, como mais comprometimento e suporte emocional, o familiar.

A maioria dos respondentes de empresas tradicionais possui pós-graduação, considera-se, portanto, que seja devido à necessidade de maior conhecimento, atualização e diferencial no mercado de trabalho.

Já os de empresas de MM, em geral, possuem grau de escolaridade inferior aos de empresas tradicionais. Para justificar essa disparidade há diversas conjecturas. Primeiramente, no caso do MM não há necessidade e nenhum pré-requisito, como a exigência de que a pessoa precise ter feito alguma especialização. Enquanto nas empresas tradicionais, em alguns casos, isso possa ser necessário. Outro ponto é que, devido à possibilidade de que pessoas de diversos graus de escolaridade tenham condições de participar em uma empresa de MM,

conseqüentemente, os indivíduos que não possuem alta qualificação profissional acabam buscando esse tipo de atividade, no intuito de ter a possibilidade de altos rendimentos, o que, em boa parte dos casos, não poderiam obter no mercado tradicional.

Já em relação ao ramo de atuação dos líderes de empresas tradicionais, grande parte dos entrevistados atua no ramo de prestação de serviços. (ver APÊNDICE B).

## 4.2 Características predominantes como líder

Nessa questão os respondentes assinalavam seus cinco pontos fortes (características predominantes) como líder.

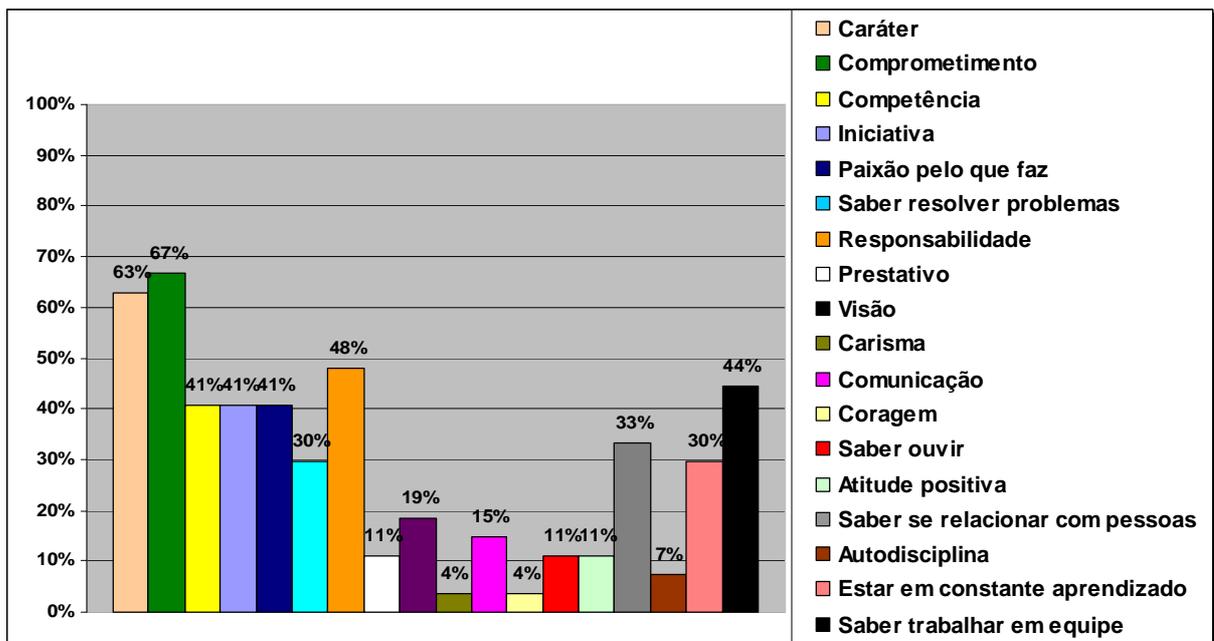


Gráfico 8: Características predominantes dos respondentes de **empresas tradicionais**.

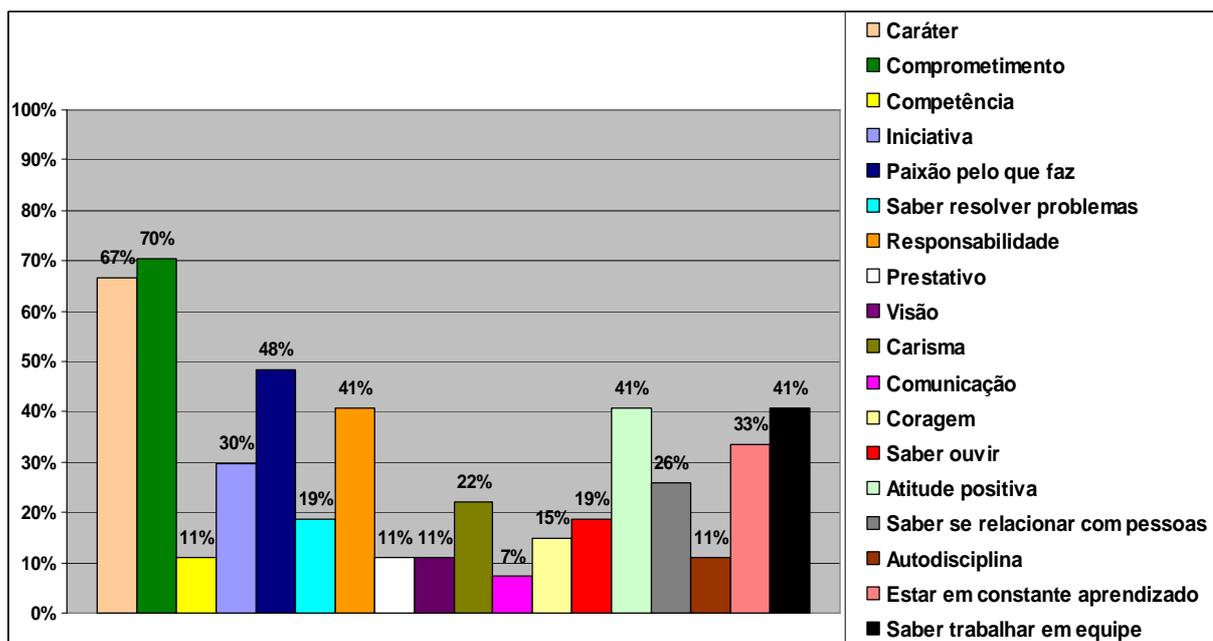


Gráfico 9: Características predominantes dos respondentes de **empresas de MM**.

De acordo com a pesquisa, o caráter, o comprometimento, o “saber trabalhar em equipe” e a responsabilidade foram as características predominantes (pontos fortes) tanto dos líderes de empresas tradicionais como os de empresas MM, pois, se interpreta que sejam pontos chaves para qualquer líder. Conforme Maxwell (2007), caso o líder apresente falhas no caráter, os liderados não o seguirão, conseqüentemente, ele não será um líder. Ainda segundo o autor, o líder comprometido motiva e atrai seguidores. Já no caso do trabalho em equipe, Welch e Welch (2005) afirmam que se deve estar sempre avaliando a equipe, treinando-os e fortalecendo a autoconfiança. Em relação à responsabilidade, de acordo com Maxwell (2007), os líderes com essa característica nunca se vitimam e, sim, trabalham com afinco, estão dispostos a fazer o que for necessário para concluir o trabalho, dentre outros aspectos. Em complemento, um dos maiores desafios é alocar o liderado para a função, na qual ele pode colaborar mais, independentemente da importância do seu trabalho, gerar maior valor para a organização, segurança e motivação ao funcionário (conforme observado por um dos respondentes de empresas tradicionais).

Outro ponto forte detectado, especificamente nos respondentes de empresas tradicionais, foi o “saber se relacionar com pessoas”. Para tanto, o líder precisa entender as pessoas e tratá-las bem, dando um tratamento diferenciado para cada indivíduo. (MAXWELL, 2007). “As pessoas são muito importantes e cada um

tem seu potencial e *expertise*” (observação de um dos entrevistados de empresas tradicionais).

Para os respondentes de empresas de MM, a “atitude positiva” foi um ponto significativos. De acordo com Welch e Welch (2005, p. 63), o líder deve “combater a força da gravidade do negativismo”.

Para tanto, ainda segundo o autor (2005), o líder deve ter paixão pelo que faz, sendo este o diferencial dos líderes bem-sucedidos, afirma Maxwell (2007). O que leva a dizer que 98,14% dos entrevistados têm a possibilidade de alcançarem o sucesso no que fazem, baseando-se nas respostas da questão 7, na qual confirmaram ter paixão pelo que fazem. Além de ser uma característica predominante, de acordo com os gráficos anteriores, tanto nos líderes de empresas tradicionais como nos de empresas de MM.

### 4.3 Estilos de liderança

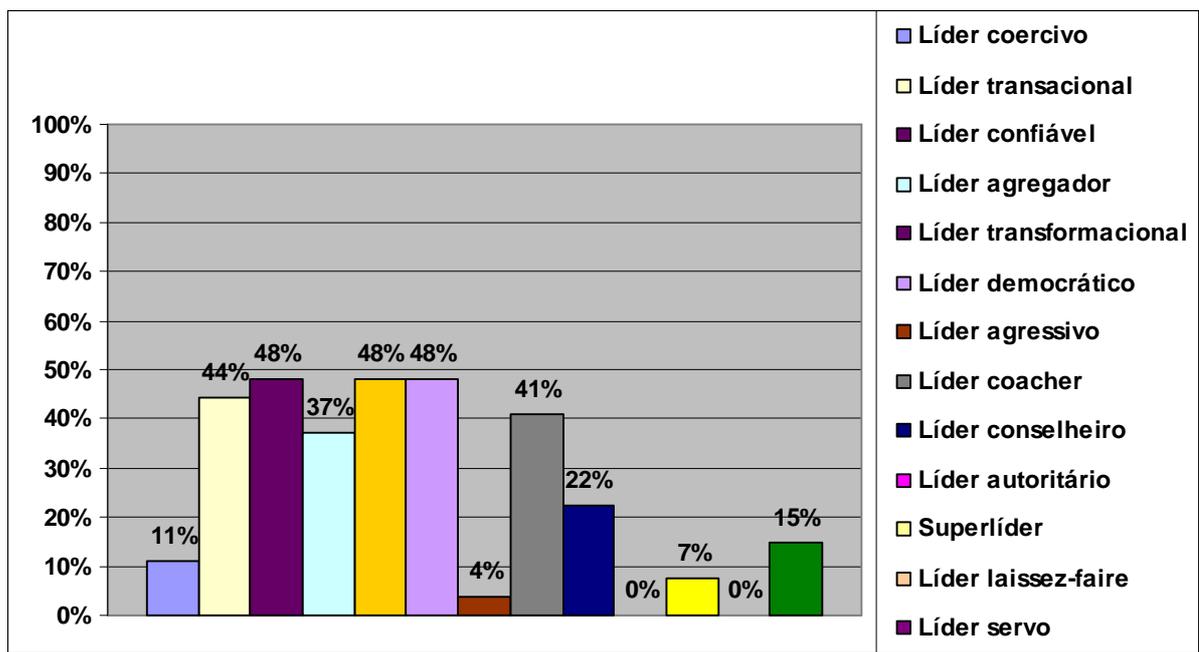


Gráfico 10: Estilos de liderança dos respondentes de **empresas tradicionais**.

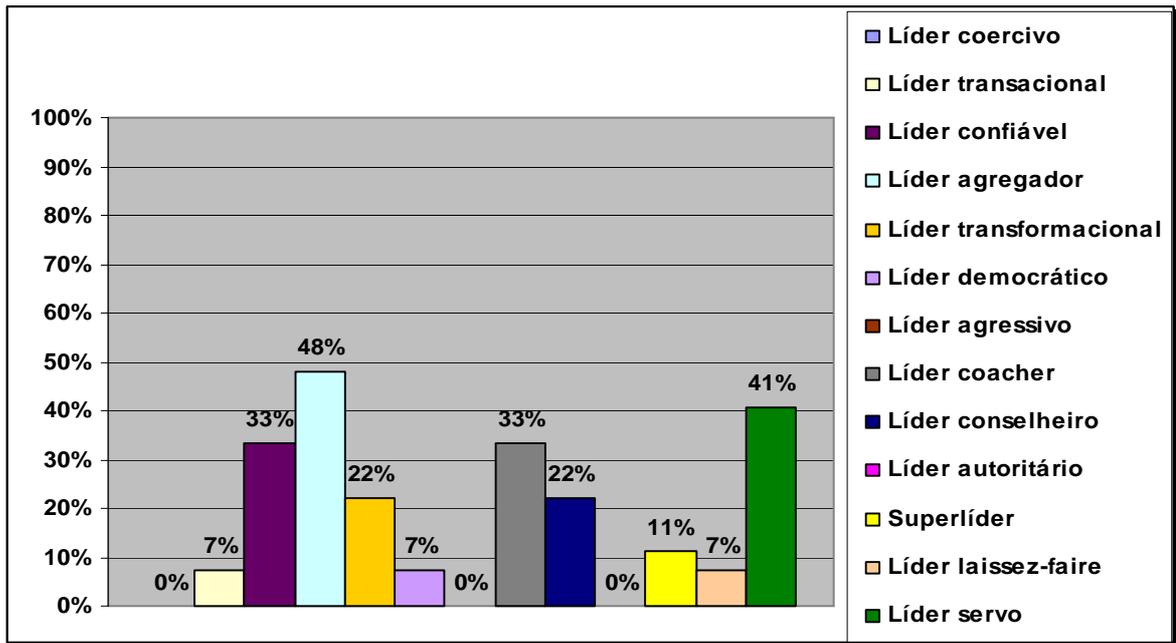


Gráfico 11: Estilos de liderança dos respondentes de **empresas de MM**.

A partir dos gráficos anteriores, percebe-se que os respondentes de empresas tradicionais adotam diversos estilos de liderança. De acordo com Goleman (2004), não é interessante, tão pouco seguro, utilizar apenas um estilo. Em complemento, um dos respondentes (de empresa tradicional) escreveu no item “observação” que “os estilos extremos devem ser adotados somente em situações extremas”. Contudo, acredita-se que essa adoção de vários estilos de liderança aconteça devido aos altos e baixos que uma empresa sofre. Ou seja, quando a empresa vai bem, o líder pode adotar estilos mais democráticos, já quando a situação é alarmante, ele, provavelmente, adotará um estilo mais autoritário.

Nota-se ainda, no gráfico dos estilos de liderança de empresas tradicionais, a predominância de outros itens: transacional, transformacional, confiável, agregador, democrático e *coacher*. O estilo transacional, segundo Robbins (2005), é quando o líder está voltado para a explicação das tarefas e das funções a serem exercidas por cada funcionário, recompensando-os por seus esforços, de modo a atingir os objetivos organizacionais. Já o transformacional, ainda de acordo com o autor, é o líder que inspira sua equipe a se empenhar mais em benefício da organização, além de ser carismático. O líder confiável, conforme Goleman (2004, p.40), “mobiliza pessoas em direção a uma visão”. O agregador gera harmonia entre as pessoas e vínculos emocionais. (GOLEMAN, 2004). O democrático ou também denominado de participativo, de acordo Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), toma

as decisões juntamente com seus subordinados. Por fim, o líder *coacher*, educa e transforma seus liderados, no intuito de atingirem os objetivos, afirma Reis (2008).

Já entre os respondentes de empresas de MM, nota-se a predominância de apenas dois estilos: o líder agregador e o líder servo, que segundo Pinheiro Neto (2008), ajuda seus seguidores a melhorarem e a desenvolverem as próprias potencialidades. Para um dos respondentes (de empresa de MM), "líder é aquele que ama, perdoa, respeita o limite de cada pessoa, inspira e sempre é exemplo do que ele quer." Acredita-se que a escolha desses estilos específicos ocorra pelo fato de não haver uma autoridade formal entre o líder, distribuidor independente, e os seguidores. Com isso, o líder se preocupa em criar relacionamento e servir os liderados, de modo que cada um possa atingir seus objetivos individuais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é um requisito indispensável para qualquer tipo de organização. Neste trabalho, buscou-se analisar a liderança, por meio de um aspecto específico que é a comparação entre os líderes de empresas tradicionais e os de MM.

Os objetivos propostos foram atingidos, primeiramente, por meio do levantamento bibliográfico, pelo qual foram apresentados os estilos de liderança, o que proporcionou a descrição das características do líder e do funcionamento do MM. A partir dos resultados obtidos pela aplicação do questionário, foi realizada a análise das diferenças e similaridades entre os líderes de empresas tradicionais e os de empresas de MM.

Por meio deste estudo, verificou-se a existência de características similares indispensáveis para um líder e alguns estilos de liderança, que podem ser aplicados nos dois tipos de empresas, de acordo com a situação. Da mesma forma, foram detectadas peculiaridades no perfil dos líderes de cada um dos tipos de empresas, como grau de escolaridade, faixa etária, características predominantes e outros estilos, que o líder deve utilizar para atuar na obtenção do êxito almejado.

Em comum, mais que um gerente, as organizações necessitam de líderes que estimulem seus seguidores a trabalhar, em meio a adversidades, para conquistar os objetivos requeridos, além de obter satisfação profissional de todos os envolvidos. Para tanto, faz-se necessário a constante atualização desses líderes e a flexibilidade para obtenção de resultados, levando em consideração as pessoas inseridas no processo.

Por fim, este trabalho é uma abertura para novas pesquisas, sugerindo a aplicação de questionários em um maior número de empresas, inclusive com líderes e liderados, a fim de possibilitar a validação dos dados e o aprofundamento sobre o tema. Além disso, abre espaço para novas pesquisas acerca do assunto, servindo de embasamento para futuros trabalhos.

## REFERÊNCIAS

BUAIZ, Sergio. *A fórmula da liderança*. Rio de Janeiro: Instituto MLM Brasil, 1998.

CERTO, Samuel C. *Administração moderna*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DAFT, Richard L. *Administração*. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

EMIYAKE. Disponível em: <<http://emiyake.sites.uol.com.br/podernew.htm>>. Acesso em: 5 de out. 2008.

FAILLA, Don. *O básico: como construir uma organização de marketing multinível grande e bem-sucedida*. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

GOLEMAN, Daniel. *Daniel Goleman na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HUNTER, James. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KISHEL, Gregory; KISHEL, Patricia. *Marketing de rede de vendas*. São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTTER, John P. *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MAXWELL, John C. *As 21 indispensáveis qualidades de um líder*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. *Administração: conceitos e aplicações*. 4 ed. São Paulo: HABRA, 1998.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 2005.

PINHEIRO NETO, João. *Liderança e liderança para o serviço*. Disponível em <<http://www.faculadademodulo.com.br/Default.asp?Codigo=5577&Secao=Imprensa&SubSecao=Artigos>>. Acesso em: 30 out. 2008.

POE, Richard. *Tudo sobre network marketing*. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

REIS, Homero. *A teoria fundamental do coaching*. Disponível em <[www.hrconsultoria.com.br/artigos/novos/TeoriaFundamentadoCoaching.pdf](http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/novos/TeoriaFundamentadoCoaching.pdf)>. Acesso em: 30 out 2008.

\_\_\_\_\_. *O observador e a construção da liderança*, [2006]. Disponível em <[http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/novos/TD6\\_AConstrucaodaLideranca.pdf](http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/novos/TD6_AConstrucaodaLideranca.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2008.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul; DECENZO, David A. *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TRUMP, Donald; KIYOSAKI, Robert. *Nós queremos que você fique rico: dois bilionários, uma só mensagem*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WELCH, Jack; WELCH, Susi. *Paixão por vencer: winning*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ZIGLAR, Zig; HEYES, John P. *Marketing de redes de distribuição para dummies*. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

## APÊNDICE A

### Questionário

Este questionário tem como objetivo colher informações para a elaboração de um levantamento do perfil do líder e suas principais características. Tais dados serão utilizados no meu trabalho de conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Brasília/DF

Agradeço, antecipadamente, pela colaboração,  
Paloma Albuquerque

---

#### 1. FAIXA ETÁRIA:

de 20 a 25  de 26 a 30  de 31 a 40  de 41 a 50  de 51 a 60  Mais de 60

#### 2. ESTADO CIVIL:

Solteiro  Casado  Viúvo  Divorciado

#### 3. FORMAÇÃO:

Até 1º grau  Até 2º grau

Curso superior. Qual? \_\_\_\_\_

Pós-graduação. Qual? \_\_\_\_\_

#### 4. Você é um profissional de *Marketing* Multinível?

SIM

NÃO

**Se não, qual o seu ramo de atuação?**

Comércio  Prestação de serviços  Indústria  Outro \_\_\_\_\_

**5. A partir de uma auto-avaliação, quais são seus pontos fortes (características/qualidades predominantes) como líder? Assinale as CINCO principais.**

Caráter

Comprometimento

Competência

Iniciativa

Ter paixão pelo que faz

Saber resolver problemas

Responsabilidade

Prestativo

Visão

Carisma

Comunicação

Coragem

Saber ouvir

Atitude positiva

Saber se relacionar com pessoas

Autodisciplina

Estar em constante aprendizado

Saber trabalhar em equipe

#### 6. Quais estilos de liderança você adota?

**Líder coercivo** – exige imediata obediência (ex.: “faça o que eu digo”).

**Líder transacional** – voltado para a explicação das tarefas e das funções a serem exercidas por cada funcionário de modo a atingir os objetivos organizacionais e, para melhorar a atuação de seus seguidores ele os recompensa.

**Líder confiável** – mobiliza pessoas a uma visão (ex.: “venha comigo”).

- Líder agregador** – cria harmonia e constrói laços emocionais (ex.: as pessoas vêm primeiro).
- Líder transformacional** – inspira a sua equipe a se empenhar mais em benefício da organização, além de ser carismático.
- Líder democrático ou participativo** – forja o consenso por meio da participação (ex.: “o que você pensa?”).
- Líder agressivo** – estabelece altos padrões de desempenho (ex.: “faça como eu faço, agora”).
- Líder *coach* (treinador)** – detecta e ajuda seus seguidores a melhorar no que for necessário.
- Líder conselheiro** – desenvolve pessoas para o futuro (ex.: “tente isto”).
- Líder autoritário** – toma todas as decisões sozinho.
- Superlíder** – baseia-se em ajudar seus seguidores a trabalharem por conta própria, portanto, sejam autoliderados.
- Líder *laissez-faire*** – são frouxos e permissivos e deixam os seguidores fazerem o que quiserem.
- Líder Servo/ Liderança Servidora** - tem a preocupação primeira de servir, no sentido de ajudar as pessoas a se tornarem melhores, a alcançarem plenamente seu potencial.

**7. Você é apaixonado pelo que faz?**

**SIM**

**NÃO. Por quê?** \_\_\_\_\_

**Observação – escreva o que quiser e, se quiser, sobre liderança**

---

---

---

## APÊNDICE B

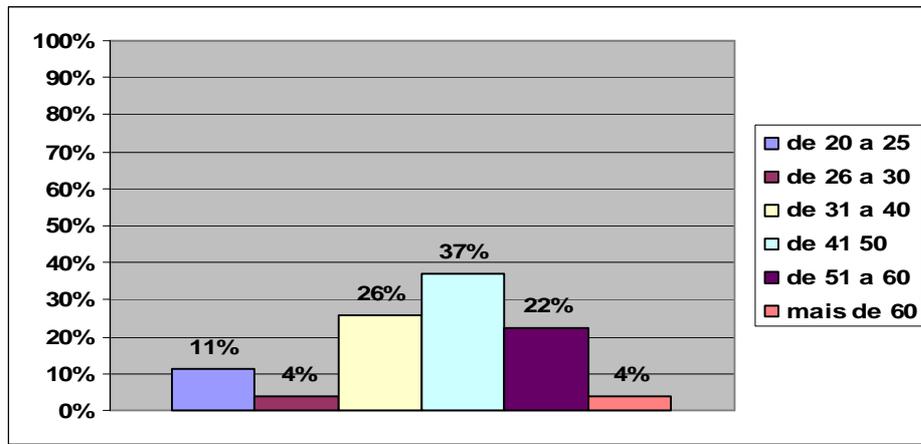


Gráfico 1: Faixa etária dos respondentes de **empresas tradicionais**.

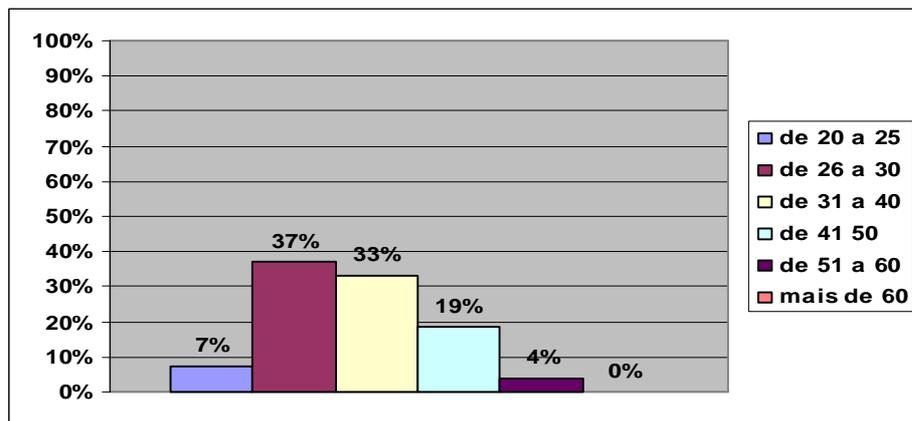


Gráfico 2: Faixa etária dos respondentes de **empresas de MM**.

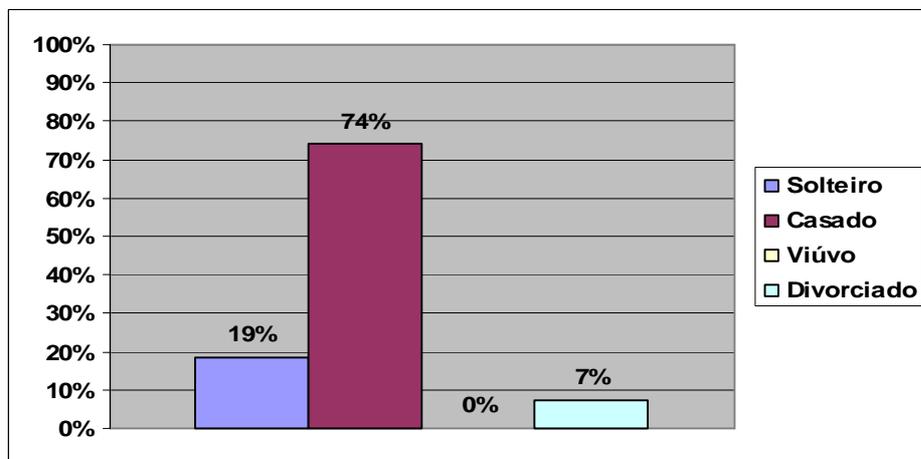


Gráfico 3: Estado civil dos respondentes de **empresas tradicionais**.

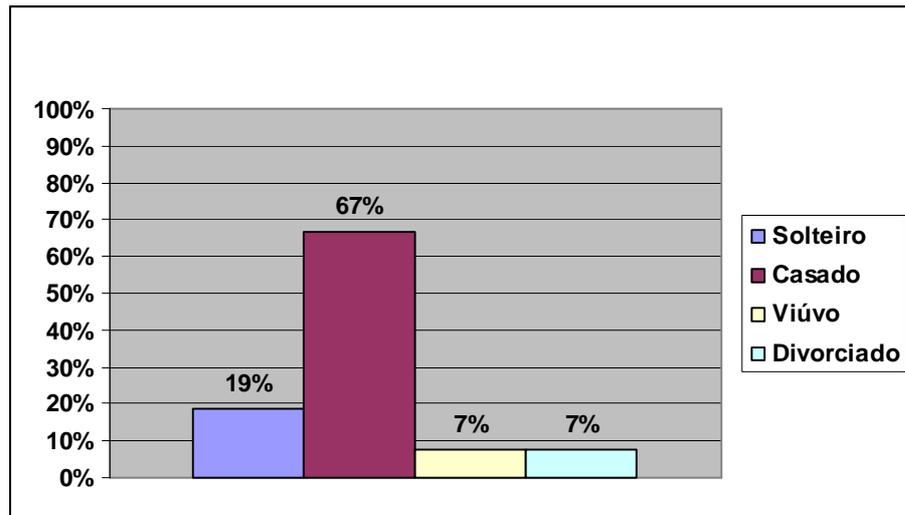


Gráfico 4: Estado civil dos respondentes de **empresas de MM**.

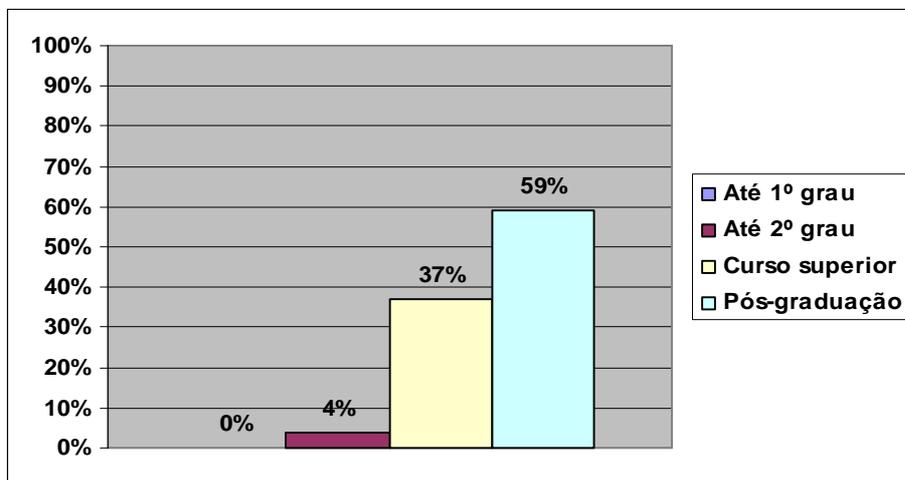


Gráfico 5: Formação dos respondentes de **empresas tradicionais**.

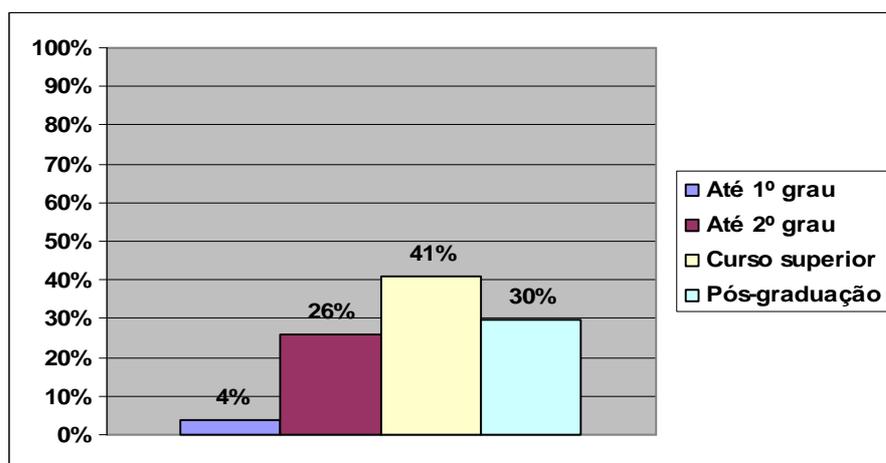


Gráfico 6: Formação dos respondentes de **empresas de MM**.

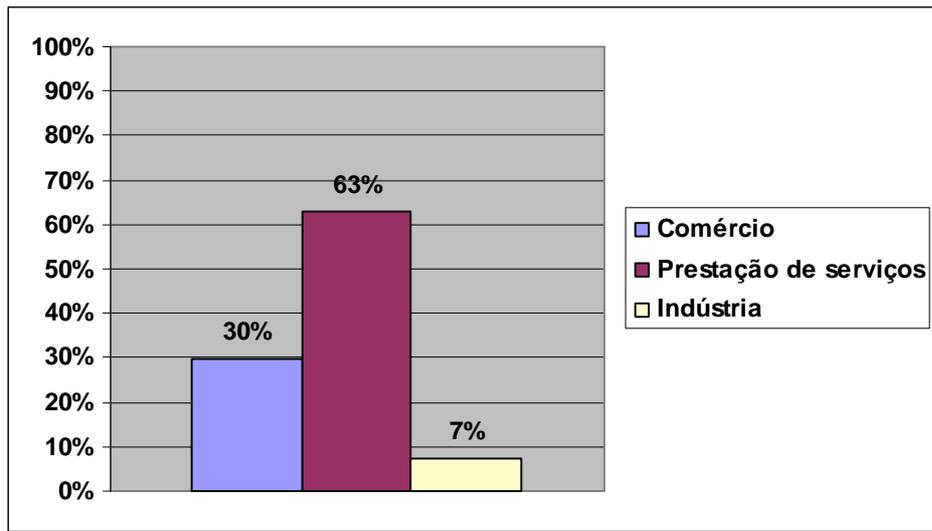


Gráfico 7: Ramo de atuação dos respondentes de **empresas tradicionais**.

## ANEXO A

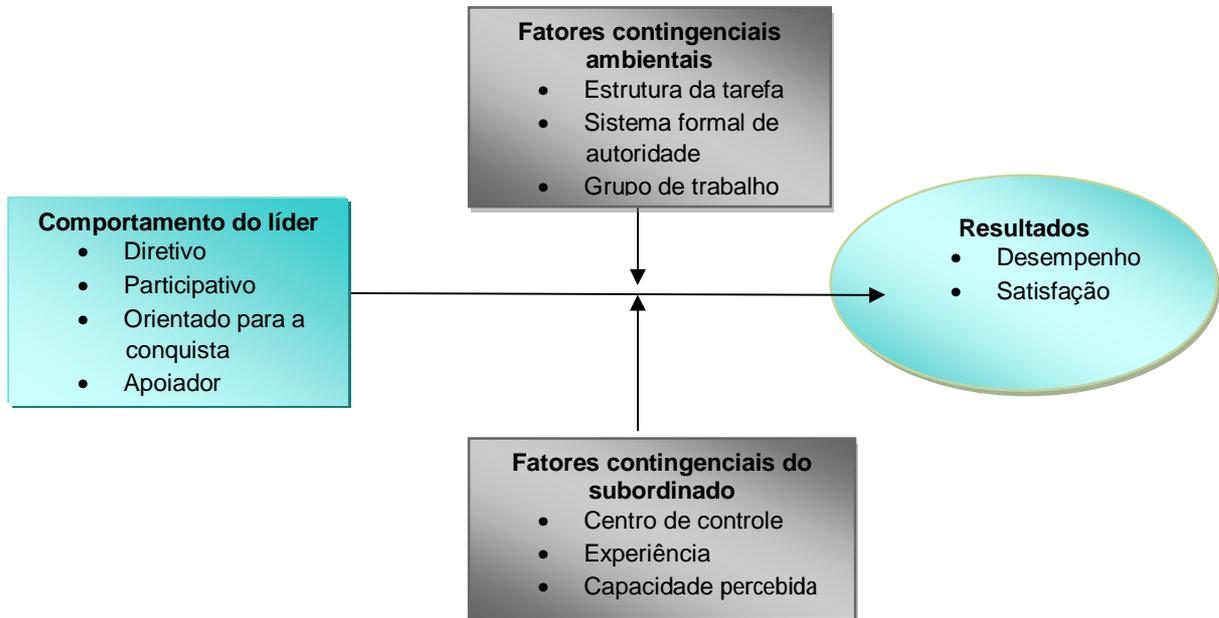


Figura 2: A Teoria da Meta e do Caminho  
Fonte: Robbins, 2005, p.269.

## ANEXO B

ESTILO DE DECISÃO	DEFINIÇÃO
<b>AI</b>	O gerente toma a decisão sozinho.
<b>AII</b>	O gerente pede informações aos subordinados, mas toma a decisão sozinho. Os subordinados podem ou não ser informados sobre a situação.
<b>CI</b>	O gerente compartilha a situação com cada um dos subordinados e pede informações e avaliação. Os subordinados não se reúnem como grupo e o gerente toma a decisão sozinho.
<b>CII</b>	O gerente e os subordinados reúnem-se como grupo para discutir a situação, mas o gerente toma decisão.
<b>GII</b>	O gerente e os subordinados reúnem-se para discutir a situação, e o grupo toma a decisão.
<b>A= Autocrático; C= Consultivo; G=Grupo</b>	

Quadro 5: Estilos de liderança.  
Fonte: Certo, 2003, p. 322.

RQ	Requisito de Qualidade	<i>Qual a importância da qualidade técnica dessa decisão?</i>
RC	Requisito de Compromisso	<i>Qual a importância do compromisso do subordinado com a decisão?</i>
IL	Informação do Líder	<i>Você tem informações suficientes para tomar uma decisão de alta qualidade?</i>
EP	Estrutura do Problema	<i>O problema é bem-estruturado?</i>
PC	Probabilidade do Compromisso	<i>Se você tivesse de tomar a decisão por si, é razoavelmente certo que seu(s) subordinado(s) se comprometeria(m) com a decisão?</i>
C	Congruência das Metas	<i>Os subordinados compartilham das metas organizacionais a serem atingidas na solução desse problema?</i>
CS	Conflito dos Subordinados	<i>É possível que haja um conflito entre os subordinados quanto à solução preferida?</i>
IS	Informação dos Subordinados	<i>Os subordinados têm informações suficientes para tomar uma decisão de alta qualidade?</i>

Quadro 6: Requisitos e problemas.  
Fonte: Certo, 2003, p. 323.

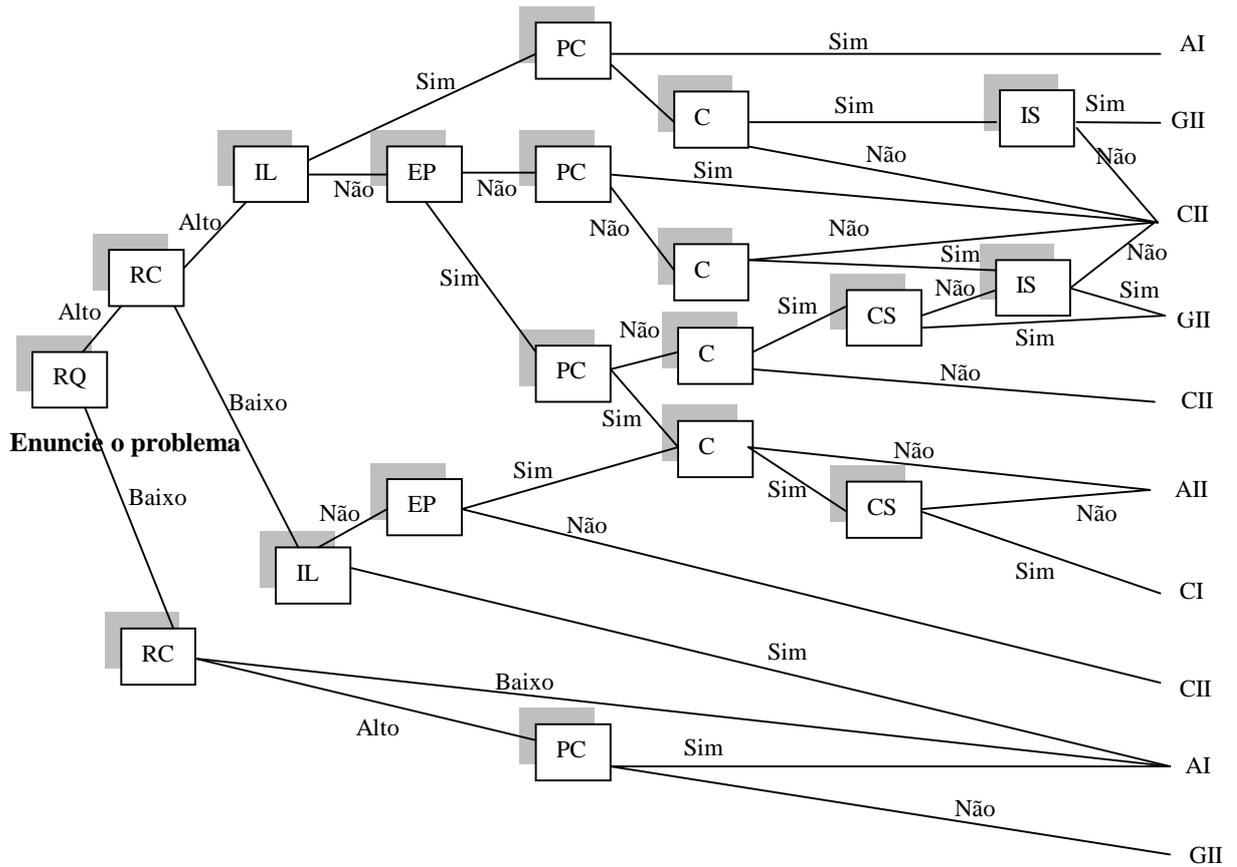


Figura 3: Modelo de Vroom-Yetton-Jago.  
 Fonte: Certo, 2003, p.323