

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSILENE ROMEIRO NOGUEIRA

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA ÁREA DE MARKETING
UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE NEGOCIOS EXCELLENCE**

São Luís
2013

JOSILENE ROMEIRO NOGUEIRA

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA ÁREA DE MARKETING
UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE NEGOCIOS EXCELLENCE**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o Ms. Ricardo André Barbosa Carreira.

São Luís

2013

Nogueira, Josilene Romeiro

A influência do líder na área de marketing: um estudo de caso da Escola de Negócios Excellence / Josilene Romeiro Nogueira._2013.

76f.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientador: Ricardo André Carreira

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1 Liderança. 2. Marketing. I. Título.

CDU 658.8

JOSILENE ROMEIRO NOGUEIRA

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA ÁREA DE MARKETING
UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE NEGOCIOS EXCELLENCE**

Monografia apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Ricardo André Carreira.

Aprovada em: 17/12/2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Ricardo André Barbosa Carreira (orientador)

1º Orientador Profº Ms.Hélio Trindade de Matos

2º Orientador Profº Ms.Sérgio Sampaio Cutrim

Dedico aos meus queridos pais, aos meus irmãos, meu namorado, por estar sempre ao meu lado me dando toda ajuda e apoio necessário.

AGRADECIMENTOS

Sinceros agradecimentos ao meu Deus por ter me dado forças, discernimento e capacidade para desenvolver este trabalho.

Aos meus queridos pais Maria de Lourdes e Inácio Moura pela força que me deram discernimento e coragem para ingressar no ensino superior. Aos meus irmãos Raimundo Nonato, Valdirene, Manoel, Inácio Moura, Missilene, Edson, Ana Carolina, Eraldo e todos os familiares por ter me incentivado mais e mais.

Ao meu namorado Marcos Vinicius e família que sempre me deram conhecimento e apoio aos meus estudos.

E aos meus queridos amigos de sempre, Elielma, Hilcilene, Cristiane, Luís Fernando, Cintia, Kleyton, Osvaldo Borralho e Daniel Lima, por todos os momentos que passamos durante esses quatro anos meu especial agradecimento. Sem vocês essa trajetória não seria tão prazerosa;

Gostaria de ressaltar também outros amigos Tatyane, Rosielson, Sheila e Fábio Marinho, pelos incentivos que me deram.

Ao meu orientador Prof^o Ms. Ricardo André Carreira, por ter tido paciência e por confiar em mim e por me orientar, pelo ensinamento e dedicação dispensados no auxílio à concretização desse trabalho.

Não poderia deixar de agradecer a prof.^a Maria Raimunda, pela criação do curso, e a Vilma Heluy a atual coordenadora. A todos os professores do curso de Administração, pela paciência, dedicação e ensinamentos disponibilizados nas aulas, cada um de forma especial contribuiu para a conclusão desse trabalho e conseqüentemente para a minha formação profissional.

Quem quiser ser líder deve ser primeiro servidor.
Se você quiser liderar, deve servir. Jesus Cristo
James. C. Hunter

RESUMO

O tema da liderança tem ocupado um lugar de destaque nas discussões em congressos, palestras, nas empresas, dentro das salas de aulas e em qualquer oportunidade em que pessoas se encontrem para discutir os destinos dos negócios, em um mercado tão competitivo e em constante mutação. Muitas vezes esse conceito assume uma conotação de "dom" mágico, responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras. A imaginação daqueles que se envolveram com o assunto fez com que ele fosse investigado a partir dos mais diferentes enfoques, trazendo à luz do conhecimento da ciência comportamental as mais variadas inferências. Não é de estranhar, portanto, que a palavra "Liderança" reflita conceitos aparentemente diferentes para diferentes pessoas. Para desenvolvimento deste trabalho, foram utilizados, como procedimentos metodológicos, a pesquisa bibliográfica, sustentando-o teoricamente, e um estudo de caso feito na Escola de Negócios Excellence, situada em São Luís – Ma. Com as informações obtidas nesta escola, pôde-se comprovar a aplicabilidade ou não das teorias apresentadas neste trabalho, conciliando, desta forma, teórica e prática. O objetivo geral avaliar a influencia do líder nas ações de marketing. O estudo terá com base uma revisão bibliográfica sobre liderança e marketing. Será ainda identificada a percepção do cliente em relação à área de marketing da ENE, além de abordar a liderança como processo social considerando o estilo de liderança para a suas bases motivacionais.

Palavras-chave: Liderança. Marketing. Ene

ABSTRACT

The subject of leadership has occupied a prominent place in the discussions in Congress , lectures , in business, in the classroom and at any opportunity where people gather to discuss the fate of the company, in such a competitive market that is mutation. Often this concept assumes a connotation of " magical talent ," responsible for a kind of inexplicable attraction that some people have on others. The imagination of those who ended up with it caused it has been investigated from many different approaches , bringing the light of knowledge of behavioral science the most varied inferences . It is not surprising therefore that the word " leadership " apparently reflects different concepts to different people . For the development of this work were used as instruments , the literature search , holding him / her in theory and a case study done in the School of Business Excellence , located in São Luis - Ma . With the information obtained in the school , it can be proven the applicability or otherwise of the theories presented in this work , combining in this way , theoretical and practical . The general objective of evaluating the influence of the leader in marketing actions . The survey will be the basis of a literature review on leadership and marketing. It will still be identified customer perception regarding the marketing area of ENE , and approach leadership as a social process , considering the style of leadership for their motivational bases .

Keywords: Leadership. Marketing. Ene

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Modelo do Caminho Objetivo.....	26
FIGURA 2 - Hierarquia de necessidades, com dois grupos.....	33
FIGURA 3 - Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.....	35
FIGURA 4 - Nomes e característica orientada para a tarefa.....	37
FIGURA 5 - Nomes e características orientadas para as pessoas.....	39
FIGURA 6 - Régua da liderança segundo Tannenbaum e Schmidt.....	40
FIGURA 7 - Democracia e autocracia não são dois estilos mutuamente exclusivos, mas comportamentos que se combina.....	41
FIGURA 8 - Liderança Situacional de Hersey Blanchard.....	43
FIGURA 9 - Diferente enfoque na comercialização.....	51
FIGURA 10 - Logomarca da ENE.....	62
FIGURA 11- Organograma da Escola de Negócios Excellence-ENE.....	64

QUADRO

QUADRO 1 Uma síntese das características da liderança carismática e da liderança transacional.....	48
QUADRO 2 Atividades gerenciais de marketing.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Classificação dos pontos fortes da empresa segundo o grau de relevância, onde 5 - mais relevante e 1 - menos relevante.....	65
GRÁFICO 2 - Classificação dos pontos fracos da empresa segundo o grau de relevância, onde 5 - mais relevante e 1 - menos relevante relevância, onde 5 - mais relevante e 1 - menos relevante.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 LIDERANÇA	16
2.1 História da liderança	16
2.2. Conceitos de liderança	18
2. 3 As abordagens da liderança	23
2.3.1 Teoria de traços	23
2.3.2 Teoria Contingencial.....	24
2.3.3 Teoria do Caminho-objetivo	25
2.3.4 Teoria da expectância	28
2.4 Liderança como processo social	29
2.4.1 Motivação dos liderados.....	29
2.4.2 Tarefa ou missão.....	30
2.4.3 Líder	31
2.4.4 Conjuntura.....	32
2.5 Teoria das necessidades	32
2.5.1 Dois grupos de necessidades.	32
2.6 Hierarquia de Maslow	34
2.7 Estilo de Liderança	36
2.7.1 Liderança orientada para a tarefa	36
2.7.2 Liderança orientada para as pessoas.....	37
2.7.3 A régua da liderança	39
2.7.4 Liderança bidimensional.....	40
2.8 Bases motivacionais da liderança	41
2.8.1 Liderança situacional.....	41
2.8.2 Liderança carismática.....	43
2.8.3 Liderança transacional	45
3 MARKETING	48
3.1 Histórico do Marketing	48
3.1.1 Era da produção	48
3.1.2 Era de vendas-1930	48

3.1.3 Era do marketing-1980.....	48
3.2 Conceito de marketing.....	52
3.3 Administração de marketing	53
3.4 Novas tendência do marketing	55
4 METODOLOGIA	58
4.1 Técnica de pesquisa	58
4.2 Ambiente da Pesquisa	58
4.3 Instrumentos de coleta de dados.	58
5 ESTUDO DE CASO: ESCOLA DE NEGOCIOSEXCELLENCE.....	60
5.1 A empresa	60
5.2 Análise dos Resultados	63
5. 3 Pontos fortes e pontos fracos da ENE	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFÊRENCIAS.....	69
APÊNDICES	71
APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO APLICADO	14

1 INTRODUÇÃO

No mundo dinâmico e turbulento, as empresas enfrentam um desafio: mudar ou morrer. Quem não renovar os produtos ou serviços que oferece e atualizar as maneiras de criação e oferta ocorrem o risco de ser ultrapassado pelos concorrentes. Por isso, que o marketing é fundamental para toda e qualquer empresa.

A liderança é um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa.

Segundo Maximiano (2008) uma pessoa (um grupo) tem liderança quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas. Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano numa variedade de situações.

A liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos.

Para ser alcançado os objetivos deste trabalho será estudada a problemática partindo do seguinte questionamento: Qual a influência da liderança dentro do marketing da Escola de Negócios Excellence de São Luis- MA ?

Com isso, este trabalho tem como objetivo principal analisar a liderança dentro do marketing da Excellence.

Os objetivos específicos são: Verificar as ações da área de marketing; Identificar o processo de liderança da escola; Constatar a percepção dos líderes em relação à área de marketing da ENE, em São Luis-MA.

Para o alcance dos objetivos deste trabalho, esta pesquisa embasou-se metodologicamente na pesquisa exploratória, que foi desenvolvida através de estudo de caso, com abordagem qualitativa. O instrumento de pesquisa utilizado foi questionário, que contemplou perguntas sobre o tema deste trabalho.

A escolha da empresa para realização do trabalho se deu ao fato que as empresas estão ganhando cada vez mais espaço como alternativa de novo negócio e

se tornando uma boa forma de formação e o número de escola instaladas na cidade de São Luís tem aumentado nos últimos anos.

O presente trabalho está estruturado em 6 capítulos teóricos, disposto da seguinte maneira:

No primeiro capítulo, é feita a apresentação do trabalho através da introdução, falando um pouco de liderança e marketing

O segundo capítulo trata da história da liderança, conceitos, as abordagens e suas teorias, liderança como processo social, trata a questão das teorias das necessidades, a hierarquia conforme Maslow, aborda-se sobre a liderança considerando seus principais aspectos, tais como a liderança orientada para a tarefa; para as pessoas; a régua da liderança e a liderança bidimensional, faz-se menção às bases motivacionais da liderança, caracterizando-a como: situacional, carismática e transacional.

O terceiro capítulo já aborda o histórico do marketing, o qual engloba as eras: Era da produção; Era de vendas-1930 e Era do marketing-1980, traz-se, ainda, a conceituação de marketing e suas novas tendências.

O quarto é apresentado à metodologia mostrando a abordagem utilizado e o método de coletas de dados.

No quinto capítulo, após a fundamentação teórica, apresenta-se a empresa, a análise dos dados da pesquisa de campo e a explanação dos resultados obtidos. No sexto capítulo são feitas as considerações finais do presente trabalho.

2 LIDERANÇA

Liderança é uma palavra que tem conotação de certa imponência, evocando personagens da história, com qualidades sobrenaturais. No entanto, as pessoas que tem liderança são comuns em muitas situações e na vida social. A capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipe esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações. Em grande parte, é sua capacidade de liderança que esta em foco quando se avalia o sucesso ou fracasso dos outros, na realização desses objetivos.

2.1 História da liderança

Embora o termo liderança venha sendo usado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa, Stogdill (1974) acredita que ele tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã. Fiedler (1967,p.3) afirma que

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema.

Isso permite dizer que a liderança tem sido investigada desde há muito e, como tal, é justo que apresente as mais variadas interpretações. Somente o conjunto de todos esses pontos de vista oferece a possibilidade de uma visão mais abrangente a respeito do tema.

Dentro de toda multiplicidade de aspectos sob os quais se estudou liderança, percebe-se que alguns teóricos preocuparam-se em especial com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia. Outros imprimiram maior dinâmica quanto à concepção do líder, buscando investigar aquilo que o líder faz, isto é, procuraram delinear diferentes estilos de liderança. Um terceiro grupo de pesquisadores em liderança procura analisá-la em função daquelas circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer que variáveis do meio ambiente podem influir no desenvolvimento do vínculo líder-seguidor. Existe também um grupo repre-

sentativo de teóricos que se dedicou ao estudo das motivações subjacentes às atividades de dirigir pessoas.

Cronologicamente, a sequência histórica do estudo da liderança mostra várias etapas. A teoria dos traços originou-se de pesquisas disponíveis a respeito de liderança dentro dos períodos compreendidos entre 1904-1948. Uma revisão dessas pesquisas conseguiu isolar cerca de 30 traços de personalidade considerados como típicos de bons líderes. O enfoque dos estilos de liderança aparece logo no início da década de 50. Nesse momento, um grande esforço de pesquisa foi mobilizado buscando saber como o bom líder deve agir.

Essa segunda etapa da história da liderança inicia-se no pós-guerra, especialmente nos Estados Unidos. Nesse momento foram criados inúmeros instrumentos de análise do comportamento em liderança, representados principalmente pelos questionários. Como testemunha Guiot,(1987,p.142)

Numerosas pesquisas foram levadas a efeito tendo em vista colocar em evidência as relações entre os tipos de comportamento do líder e a eficácia de sua liderança. A hipótese subjacente, orientadora da pesquisa, é aquela que propõe ser o estilo de liderança manifesto pelo líder, o determinante do nível de desempenho atingido pelo grupo (ou unidade organizacional por ele comandada). (Quiot,p.142)

É sabido que nesse momento todo o esforço de pesquisa contava com ambientes onde havia maior controle das variáveis.

Segundo Bergamini (2009) a Liderança tem sido também estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas.

Dentro desse apanhado de estudos mais sistemáticos, alguns nomes se destacam. Nas pesquisas sobre traços de personalidade surgem Stogdil e Mann. Lewin, Fleshunan, Coons, Likert e outros conhecidos, como os pesquisadores dos grupos das Universidades de Ohio e Michigan, foram os principais responsáveis pelas investigações feitas em torno dos estilos de liderança. McClellan e Minner investigaram a motivação para a liderança. Todos eles são reconhecidamente

considerados como os responsáveis pelos primeiros passos rumo à sistematização do estudo em liderança. A contribuição desses pesquisadores ficou, por assim dizer, mais restrita ao estudo do líder em si, tendo suas pesquisas se omitidas na consideração de aspectos ligados às circunstâncias ambientais que envolvem o vínculo líder seguidor. Avaliando o trabalho desenvolvido dentro desses primeiros enfoques, Smith e Peterson (1989, p.11) comentam: "Esses pesquisadores em liderança agiam como se eles fossem alquimistas medievais à procura da pedra filosofal". Está subentendido nessa crítica que esses pesquisadores pretendiam como que "destilar a essência" da liderança para encontrar aquilo que pudesse distinguir os líderes como pessoas especiais, diferentes, portanto, do restante dos mortais.

Numa etapa subsequente surgem as teorias situacionais que possuem como principal foco de interesse o estudo do comportamento contingente em liderança. A ênfase já não é mais colocada unicamente sobre uma variável isolada circunscrita à ação do líder sobre um tipo de atitude passiva do subordinado. De maneira um pouco mais complexa, a principal preocupação desse novo grupo de estudos será dirigida também às características comportamentais dos liderados. Os defensores das proposições conhecidas como contingenciais levantam novas variáveis que passam a ser objeto de investigação. Esse posicionamento determina o caráter de maior abrangência dessas teorias com relação às anteriores. O ambiente organizacional, bem como as características comportamentais dos seguidores, passa agora a fazer parte integrante do quadro geral das investigações voltadas ao estudo sistemático da ciência da liderança. Os enfoques contingenciais propuseram que as organizações poderiam contar com bons líderes desde que lhes dispensassem treinamento adequado e promovessem um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia..

2.2. Conceitos de liderança

Para alguns autores, liderança tem sido definida em termos de traços; para outros, o estilo de influência é o que importa. Outros, ainda, a relacionam às contingências em que o fenômeno da liderança se insere. Apresentamos a seguir, algumas definições da liderança que foram representativas nos últimos anos.

Segundo James (2009), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Podemos perceber que liderança é um comportamento. Segundo Humphil (1957, p. 7) "Liderança é o comportamento de um indivíduo quanto está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum."

Para Maxwell (2007), liderança está além do gerenciamento. Liderança é um conjunto de fatores que são:

- Mais pessoas do que projeto
- Mais movimento do que manutenção
- Mais arte do que ciência
- Mais intuição do que fórmula
- Mais visão do que procedimento
- Mais risco do que cuidado
- Mais ação do que reação
- Mais relacionamentos do que regras
- Mais quem é você do que o que você faz.

Segundo Janda (1960, p. 358), liderança é um tipo especial de relacionamento de poder, caracterizada pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.

Já para Tannenbaum (1962, p. 24) "liderança é influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de se atingir um objetivo específico."

O conhecimento é o que fazer e o porquê. O líder tem que conhecer o seu papel, entender o que ele precisa fazer pela sua equipe e pela sua organização. A Habilidade é o como fazer. O líder tem que encontrar uma forma de como fazer a sua equipe trabalhar em conjunto de forma que a mesma possa atingir os objetivos definidos pela organização. E o desejo é a Motivação, o querer fazer. O líder precisa sentir-se motivado e querer liderar, pois se não possui o desejo, dificilmente será um bom líder. Para que isso se torne um hábito é necessário que um líder reúna esses três elementos.

De acordo com Maxwell (2007) a liderança está dividida em 5 níveis:

1) Posição (Direito). As pessoas seguem você porque tem de fazê-lo. A ideia central deste nível é que as pessoas te seguem devido ao seu cargo ou posição que exerce na organização.

2) Permissão (Relacionamento). As pessoas seguem você porque querem. Este nível está baseado no relacionamento, ou seja, a pessoas te seguem devido à relação que você tem com as mesmas.

3) Produção (Resultados). As pessoas seguem você em razão daquilo que fez pela organização. Neste nível o resultado positivo que você obteve durante o período que você tem trabalhado na organização faz com as pessoas te sigam, uma vez que é uma referência dentro da empresa.

4) Desenvolvimento Pessoal (Reprodução). As pessoas seguem você em razão daquilo que fez por elas. Neste quarto nível as pessoas te veem como líder devido ao que você contribuiu no crescimento pessoal de cada um de seus liderados.

5) Personalidade (Respeito). As pessoas seguem você em razão de quem você é e do que você representa. Este último nível está baseado na sua experiência comprovada de sucesso em liderança. Este é o nível mais complexo e mais difícil de alcançar

"Liderança é o comportamento de um indivíduo quanto está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum". (HUMPHIL; COONS, 1957, p. 7.).

Segundo Janda (1960, p. 358).

Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder, caracterizada pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.

Liderança é influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de se atingir um objetivo específico (TANNENBAUM; WESCHLER; MASSARIK, 1962, p. 24).

Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação (STOGDIL, 1974, p. 411).

Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização (KATZ; KAHN, 1978, p. 528).

Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção de um objetivo (ROACH; BEHLING, 1984, p. 46).

Como diz Chopra (2002, p. 60-63).

'Liderança é um conceito muito misterioso'. O autor vê a atuação do líder como alguém que precisa conhecer a maioria das necessidades dos seus seguidores e não priorizar metas externas a eles como, por exemplo, dinheiro, vitória e poder. Nesse caso, poderá falhar em satisfazer aquilo que seja mais importante para a própria vida dos seguidores. Isso requer todo cuidado por parte do líder, e o resultará em credibilidade especial por parte dos seus seguidores.

A liderança também tem sido estudada sob forma de processo, de interação que envolve trocas sociais. Neste caso, o líder é visto como alguém que traz algum benefício ao grupo. Em sentido inverso, os membros do grupo devolverão ao líder o seu relacionamento traduzido pela forma que lhe confere a autoridade.

Para Kouzers e Posner (2001, p. 98) "[...] 'liderança é uma relação entre aqueles que aspiram a ela e aquele que escolheram segui-la'. Nesse sentido, ela se configura como uma relação entre duas pessoas que supostamente exercem entre si uma ação de influência mútua."

De acordo com Chiavenato liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

De acordo com Maximiano (2007), liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra.

Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Segundo o grande guru da administração, Drucker, diz: "A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outros profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes."

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações.

A verdadeira medida da liderança é influenciar – nada mais, nada menos. A ex- primeira –ministra britânica Margaret Thatcher observou: "Estar no poder é como ser uma dama. Se precisar dizer às pessoas que é, então não é."

Se você observar a dinâmica que há entre as pessoas em que todos os setores da vida verá algumas pessoas liderando e outras seguindo, como também percebendo que, com frequência, posição e título têm pouca relação com quem realmente esta no comando. (MAXWELL, 2007, p. 36-37).

Liderança é um trabalho em constante evolução, Quanto mais os líderes estiverem sintonizados com a sua equipe, mais forte a organização sua como um todo. A maioria das definições de liderança apresentam dois elementos em comum: a liderança com um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas, e a liderança com um processo de influencia exercida de forma internacional pelo líder sobre seus seguidores. (BERGAMINI, 1994).

2. 3 As abordagens da liderança

2.3.1 Teoria de traços

Uma das questões mais frequentes sobre liderança referente ao aspecto inato do líder. Segundo a teoria dos traços, quem tivesse certas características seria líder. Por exemplo: Os primeiros estudos de liderança que diferenciavam os líderes dos não- líderes. Assim, essa teoria enfatizava especialmente a figura do líder e suas qualidades pessoais. Nesse sentido só exercia liderança quem tivesse os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa. Os traços físicos estariam relacionados à aparência, estrutura, energia e força física. Os traços intelectuais estariam ligados às características de adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado coeficiente intelectual. Os traços sociais estariam relacionados aos aspectos de cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. E, finalmente, e por fim os traços relacionados à tarefa referiam-se às características do impulso de realização, persistência e iniciativa. (VERGARA, 2003).

Podemos observar que, pela teoria dos traços, liderança é considerada simplesmente um somatório de características pessoais. Outro aspecto a ser questionado acerca dessa teoria diz respeito à relação entre causa e efeito. Por exemplo, os líderes são autoconfiantes, ou é o sucesso com líder que os faz autoconfiantes. (ROBBIS, 2003).

Embora possamos admitir que, por um lado, os traços de personalidade não garantem o exercício da liderança, por outro, a presença de algumas características individuais pode facilitar bastante o processo de liderar ou, ao contrário, dificultá-lo. (VERGARA, 2003).

E dentre tantos os traços ou personalidades que muitos acreditavam que estes eram inatos para os líderes de sucesso, aos poucos foram desmitificados, no entanto, algumas características apontadas por Bateman e Snell (1998, p. 339), relatam que são cruciais para o engajamento e sucesso das pessoas e que os mesmos pudessem ser adquiridos ao longo do tempo, sendo estes

- a) Empenho: refere-se ao esforço, na qual as pessoas tendem a lutar para vencer os obstáculos;

- b) **Motivação de liderança:** Os grandes líderes não tem somente empenho; eles querem também liderar, tem alta necessidades de poder e as posições dos líderes às dos seguidores.
- c) **Integridade:** é transparecer a honestidade e a credibilidade das pessoas, porque essas características conduzem as pessoas a conquistarem confiança.
- d) **Autoconfiança:** a autoconfiança é importante por várias razões. O papel do líder é desafiador e as contrariedades são inevitáveis. Ele terá que transparecer certeza e segurança sempre naquilo que irá defender ou tomar decisão;
- e) **Conhecimento de negócio.** Os líderes eficazes tem alto nível de conhecimento sobre os setores técnicos e também tem inteligência para interpretar amplas qualidades de informação.

Embora bastante importante, a teoria de traços é considerada atualmente como rudimentar uma vez que atribuiu ao seguidor o desempenho de um papel passivo. Primeiro não se imaginou que ele poderia interferir na eficácia do líder. Segundo, porque o líder assume uma posição prepotente sendo considerado como um ser praticamente perfeito. Adizes (1979, p. 64-68) critica esse tipo de supervalorização afirmando que “ninguém é perfeito neste mundo” . Com bastante justeza, argumenta que não se pode ser ao mesmo tempo “bom empreendedor, bom administrador e um organizador fantástico” Da mesma forma não se pode ser, ao mesmo tempo, “imaginativo, estar disposto a correr risco, ser sensível e capaz de formar equipe”. O líder tem seus pontos fortes e suas deficiências como todo ser humano.

2.3.2 Teoria Contingencial

A teoria contingencial também conhecida como modelo contingencial de Fieldler, como o próprio nos diz, surgiu a partir do modelo de Fred Fieldler na qual abordava a eficácia do desempenho do grupo que dependia da adequação entre o estilo do líder e o controle que a situação lhe proporcionava. No estilo de liderança contingencial, o indivíduo constitui-se em fator essencial para o sucesso, para isso elaborou o questionário do colega menos preferido (LPC – *least preferred co-worker*) composto por 16 referências, ou melhor, dizendo adjetivos opostos

(eficiente/ineficiente, aberto/reservado etc.) instrumento na qual apresentando esses requisitos era possível determinar se uma pessoa era orientada para os relacionamentos ou para as tarefas.

Segundo Smith e Peterson (1988, p. 21) foi a partir da avaliação feita da personalidade do líder com relação ao colaborador menos preferido, que a teoria Contingencial foi construída. Fiedler da importância muito especial aos atributos pessoais do líder, isto é, aquelas características comportamentais sobre as quais ele pode interferir. “A estrutura da tarefa e a posição de poder do líder são grupos de atributos determinados pela organização”. Quando se trata do relacionamento interpessoal, Fiedler aponta que ele “depende, pelo menos em parte, da personalidade do líder” (FIEDLER, 1967, p. 29).

Segunda essa teoria, o estilo de liderança, nesse caso, liga-se valores motivacionais básicos bem como à estrutura de necessidades individuais de cada um. Nesse sentido, a mudança desses aspectos individuais básicas não ocorre de forma rápida nem com frequência. Na sua forma, a modificação da personalidade depende de circunstâncias especiais. Ele afirma que “na melhor das hipóteses leva-se um, dois ou três anos de terapia intensiva para afetar-se às características duradoras da estrutura de personalidade” (FIEDLER, 1967, P.248). Com isso, admira-se que mudanças comportamentais reais sejam conseguidas em programas de treinamento ou seminários de algumas horas durante um fim de semana. Qualquer alteração comportamental precisa também contar com a plena aquiescência daquele que está sendo treinado.

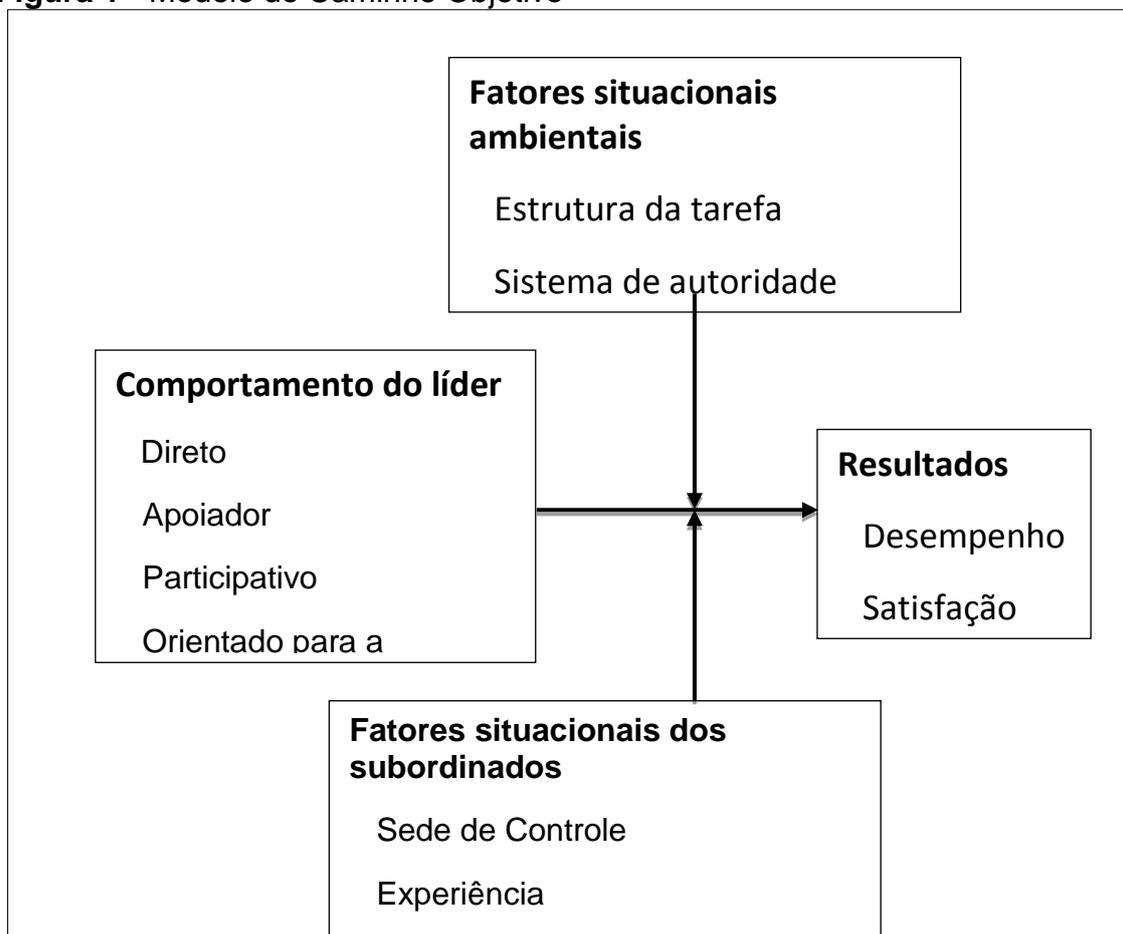
2.3.3 Teria do Caminho-objetivo

O modelo contingencial de liderança do caminho por objetivo, desenvolvido por (HOUSE, 1917 apud BERGAMINI, 2009, p. 48), estaca que a função do líder é ajudar os subordinados no alcance de seus objetivos, dando-lhes direção e apoio. O termo caminho-objetivo tem origem na crença de que os líderes eficazes orientam o caminho de seus seguidores na direção da realização de seus objetivos no percurso. (ROBBINS, 2003). A tarefa do líder é assegurar que os funcionários compreendam como atingir objetivos organizacionais, canalizar forças para fazer com que as pessoas trabalhem para poder ter um desempenho cada vez melhor.

Esta teoria estabelece uma forte relação entre os temas liderança e motivação, de fato do outro. A motivação para realizar um determinado trabalho está ligada a uma decisão racional, feita em função da expectativa relacionada ao resultado obtido diante de um determinado esforço. As pessoas se empenham, portanto, quando tiverem como resultado situações bastante desejadas, tais como reconhecimento, prêmios, promoções (BERGAMINI,1994).

O modelo caminho-objetivo, destacamos os componentes desta teoria: fatores situacionais, comportamentos do líder e resultados esperados.

Figura 1 - Modelo do Caminho Objetivo



Fonte: Robbins (2000)

Como podemos observar, os fatores situacionais se dividem em dois tipos: os ambientais, que estão fora do controle dos subordinados (estrutura da tarefa, o sistema de autoridade formal e o grupo de trabalho) e os que fazem parte das características individuais dos subordinados (sede de controle, experiência e de

auto percepção das habilidades). Essas variáveis situacionais correspondem, respectivamente, ao “contexto da liderança” e “características do seguidor”.

Além dos fatores situacionais, o modelo inclui os quatro tipos de comportamentos do líder. O primeiro é chamado de “liderança diretiva do líder”, em que o comportamento do líder se caracteriza por definir o que espera do subordinado, procurando orientá-lo a atingir os padrões de desempenho desejados. O segundo é denominado “liderança de apoio”, em que o líder se preocupa com o bem-estar dos seus subordinados. O terceiro tipo é o da “liderança participativa”, no qual o líder consulta sua equipe e solicita sugestões que auxiliam no processo decisório. O último tipo está ligado à “liderança orientada para a realização”, na qual o líder estabelece objetivos desafiantes, evidencia confiança nas responsabilidades e no esforço por partes dos subordinados. Sendo um enfoque contingencial, cada estilo a ser assumido pelo líder vai depender dos fatores situacionais, ou seja, de acordo por exemplo, com o grau de estruturação da tarefa, surgem diferentes recomendações quanto ao estilo de liderança mais apropriado (BERGAMINI, 1994).

Alguns exemplos referentes ao papel da liderança, que evoluíram a partir da teoria caminho-objetivo (ROBBINS; COULTER, 1998).

- A liderança diretiva leva a um maior grau de satisfação do funcionário quando as tarefas são ambíguas ou estressantes.
- A liderança apoiadora resulta em alto desempenho e satisfação dos funcionários quando estes estão realizando tarefas mais estruturadas.
- A liderança diretiva pode ser percebida como redundante entre os subordinados com muita experiência ou com grande percepção de suas habilidades.
- Quanto mais claras e estruturadas as relações de autoridade formal, mais os líderes devem apresentar o comportamento apoiador e diminuir o diretivo.
- A liderança diretiva pode levar a uma satisfação maior dos funcionários quando houver uma situação de conflitos significativos no ambiente de trabalho.

- Os funcionários com um centro de controle interno maior (os que acreditam que controlam seus próprios destinos) estarão mais satisfeitos com a liderança participativa
- Os funcionários com sede de controle externo ficarão mais satisfeitos com uma liderança diretiva.

Para a teoria do caminho-objetivo, o requisito básico à eficácia do líder é sua intervenção no sentido de conseguir atender as recompensas esperadas pelos os subordinados. Essa é a predisposição de energia que motivacionalmente canalizará forças no sentido de fazer com que as pessoas trabalhem com afinco e procurem desempenhar suas funções o melhor possível. É nesse momento também que o líder tem a oportunidade de administrar o sentido daquilo que seus seguidores esta fazendo.

2.3.4 Teoria da expectância

A teoria da Expectância também desenvolvida por House (1971 apud BERGAMINI, 2009, p. 50) segue a mesma linha da teoria do caminho-objetivo, porém com uma análise mais aprofundada, aborda acerca do quanto às pessoas podem estar dispostas a fazerem grandes esforços para alcançarem prestígios e reconhecimento.

Segundo a teoria da expectância, a motivação para realizar um determinado trabalho está ligada a uma escolha racional feita em termos da desejabilidade do resultado de um determinado esforço. As pessoas podem estar dispostas a fazer um grande esforço quando tiverem como resultado situações altamente desejadas por serem muito valorizadas por elas, como, por exemplo, o reconhecimento. Isso também pode acontecer quando se deseja sobretudo evitar consequências danosas de certos comportamentos, tais como rejeição social, acidentes, demissões e outras. A percepção da probabilidade de se conseguir um determinado resultado desejado pelo seguidor denomina-se expectância , enquanto que o valor positivo ou negativo que ele atribui ao resultado chama-se valência. Na tentativa de enriquecer sua teoria House (1971 apud BERGAMINI, 2009) vai distinguir quatro tipos de comportamentos/estilos de liderança.

1. **Diretiva:** Este comportamento do líder se caracteriza por estipular aquilo que se espera do subordinado sendo dadas orientações

específicas de como chegar a isso, demarcando ritmos e padrões de desempenho.

2. **Apoio:** Neste caso o líder, deixa evidente sua preocupação pelo bem-estar do subordinado.

3. **Participativa:** Quando a maneira de agir do líder é tipicamente de consulta, sendo pedidas sugestões consideradas como relevantes no processo de tomadas de decisões.

4. **Liderança de realização:** Este líder vai se dedica á colocação de objetivos desafiantes, evidenciando confiança na responsabilidade e no esforço dos seus subordinados. O líder influencia desta forma, o esforço a ser mobilizado pelo seguidor o caminho que leva ás recompensas esperado por ele.

Muito similar com as teorias anteriormente apresentadas, a teoria da Expectância leva a entender que o desempenho e satisfação do funcionário tendem a ser influenciados de modo positivo quando o líder recompensa algo de que o liderado carece. As teorias, por sua vez, nos propuseram grande contribuição e relevância acerca do que trata liderança, partindo de pequenas premissas até grandes feitos, experimentos e aplicações na prática, no entanto, as teorias englobam um conjunto tão vasto que até nos dias atuais estão surgindo novas abordagens que trazem melhorias para essa literatura.

2.4 Liderança como processo social

A liderança não é apenas um atributo da pessoa, mas também um processo social complexo, no qual interagem quatro variáveis ou componentes: (1) as motivações dos liderados, (2) a tarefa ou missão, (3) o líder e (4) a conjuntura ou contexto dentro do qual ocorre a relação entre o líder e os liderados. Analisaremos cada um dos componentes.

2.4.1 Motivação dos liderados

Os processos sociais e comportamentais da motivação e da liderança estarão interligados. Os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo. O líder propõe uma tarefa ou missão aos seguidores, porque é de seu interesse realizá-la.

Os seguidores podem concordar desde que a realização da tarefa também seja de seu interesse. Distinguem-se pelo menos dois tipos de liderados, o que equivale a dizer que há dois tipos de motivações ou interesses.

Seguidores ou liderados fiéis, que se deixam convencer pela mensagem intrínseca que o líder transmite, pela missão que propõe, por sua imagem, pela instituição que representa ou por outros fatores de natureza simbólica, emocional ou moral. Carismática é o adjetivo que caracteriza a liderança associada ao liderado do tipo fiel. Seguidores ou liderados mercenários, para os quais o líder representa o mecanismo para a obtenção de recompensa psicológica ou materiais (ou ambas). Transacional é o adjetivo que define a liderança associada do tipo mercenário. (MAXWELL, 2007, p.194-195).

A ligação entre os processos de motivação e liderança revela que o líder sempre é um instrumento do grupo. O entendimento das motivações dos seguidores explica o processo social da liderança e também possibilita o desenvolvimento de líderes. Quem quiser se candidatar a posição da liderança deve aprender a transmitir mensagens sintonizadas com os problemas e interesses do grupo potencial de seguidores.

Além das motivações, outros aspectos a serem analisado no processo de liderança são as competências dos liderados. A competência dos liderados varia de forma proporcionalmente inversa à liderança. Mais competência dos seguidores, menos necessidades de intervenção do líder. Menos competência dos seguidores, mais necessidades se torna no líder.

Tão importante é a competência como determinante do processo de liderança, que há uma teoria da substituição da liderança. Essa teoria diz, nada menos, que os líderes são desnecessários, desde que as pessoas saibam cuidar de delas próprias e que as condições sejam apropriadas. A competência e a organização podem substituir a liderança, como ocorre em certas equipes esportivas. O desempenho do grupo durante o jogo, no final das contas, depende apenas do próprio grupo.

2.4.2 Tarefa ou missão

O que liga o líder aos seguidores é a existência de uma tarefa ou missão. Sem esse componente, não há liderança, apenas influência ou popularidade. Apenas com um plano, objetivo ou ideias, que atraia seguidores, o líder potencial torna-se líder real.

As missões que o líder propõe ao grupo podem ser classificadas em dois tipos: moral e calculista.

A missão que apresenta um desafio ou problema para o grupo resolver tem conteúdo moral. A recompensa que o liderado recebe é nada mais do que a realização da missão (ou a tentativa de realizá-la). Seguidores que exemplificam esse tipo comportamento são os fiéis mencionados acima: missionários, adeptos de seitas e pessoas que se dedicam a atividades em que encontram recompensas psicológicas intrínsecas. É possível que a disposição dos seguidores para se deixar influenciar depende muito mais do tipo de missão do que das qualidades do líder. A liderança, nesse caso, não é um atributo do líder, mas da própria missão.

A missão ou tarefa que promete uma recompensa (que pode ser psicológica ou material) tem conteúdo calculista. Tanto o líder quanto o seguidor enxergam a missão como um processo de troca entre o esforço que caracteriza a missão moral.

Muitos dos incentivos oferecidos pelas organizações, especialmente prêmios por desempenho, baseiam-se em uma combinação de contratos psicológicos morais e calculista. As pessoas são convidadas a comprometer-se com a realização de resultados, recebendo prêmios e incentivos em troca de seu esforço.

2.4.3 Líder

Outra forma de estudar a liderança focalizar as motivações dos líderes. Algumas pessoas são líder não por causa de suas habilidades, mas porque gostam de liderar. David McClelland foi quem identificou as necessidades de poder (o interesse em perseguir, ocupar e exercitar posições de poder) . A pessoa que busca a satisfação dessa necessidade realiza ações específicas para alcançar posições nas quais possa influenciar o comportamento alheio: conseguir adeptos candidatar-se a algum cargo eletivo, fazer propostas a um grupo, aproximar-se em uma academia militar. Segundo McClelland, pode.

De central importância para a liderança eficaz é o poder- a habilidade de influenciar outras pessoas. Nas organizações, isso muitas vezes significa fazer com que as tarefas sejam realizadas ou atingir as próprias metas apesar da resistência dos outros.

2.4.4 Conjuntura

A conjuntura é representada pelos fatores históricos, organizacionais e culturais dentro dos quais ocorre o processo da liderança, portanto. A que tem a liderança, em contraste com as autoridades formal ou a organização formal, por exemplo, é um fator cultural. Em certas culturas, a liderança tem mais importância que a autoridade formal. Em outras acontece o contrário. A posição permanente do líder é um fator organizacional.

Normalmente, não se percebe a cultura dentro da qual se vive. Apenas quando se muda de um contexto para outro é que se observa que os hábitos e valores são diferentes. Todo administrador deve ter um profundo entendimento da liderança, em particular em seus aspectos culturais. Isso é particularmente verdadeiro quando se pretende desempenhar com sucesso a liderança em diferentes conjunturas.

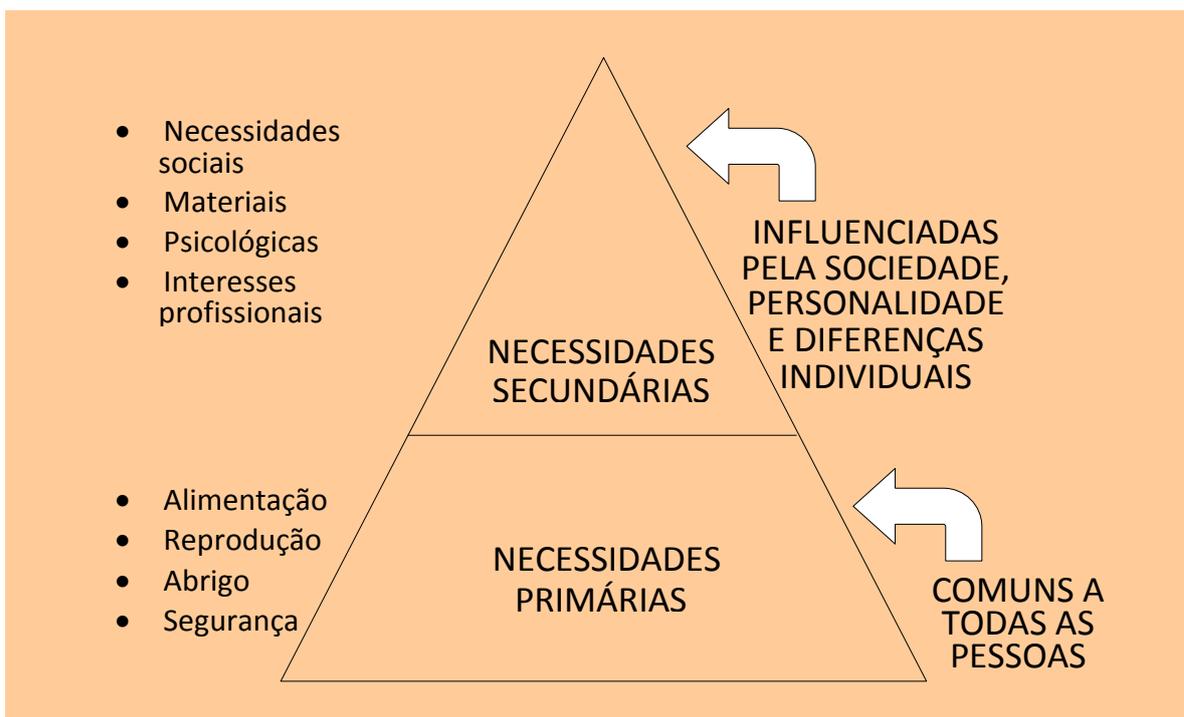
2.5 Teoria das necessidades

A mais importante das explicações moderna sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas sejam motivadas essencialmente pelas necessidades humanas. Quando mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Uma vez satisfeita à necessidade, extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a motivação cessa. Certas necessidades são instantâneas, como a necessidade de procurar abrigo numa situação de insegurança; outras têm ciclo de satisfação mais longo e não atendidas de momento a momento. É o caso da motivação para o poder, que pode ficar mais intensa a cada momento. Portanto, qualquer recompensa ou objetivo do comportamento tem um valor que é determinado pela capacidade de satisfazer necessidades. (MAXMIANO, 2009)

2.5.1 Dois grupos de necessidades.

Uma primeira hipótese estabelece que as necessidades humanas dividem-se em dois grandes grupos: as necessidades básicas e as necessidades adquiridas, conforme a figura.

Figura 2 - Hierarquia de necessidades, com dois grupos.



Fonte: (MAXIMIANO, 2009, p. 266)

a) Necessidades básicas

As necessidades inerentes à condição humana, como as de alimentação, reprodução, abrigo e segurança, são necessidades básicas ou primárias. Elas tornam todas as pessoas iguais umas às outras. São também chamadas necessidades de sobrevivência.

b) Necessidades adquiridas

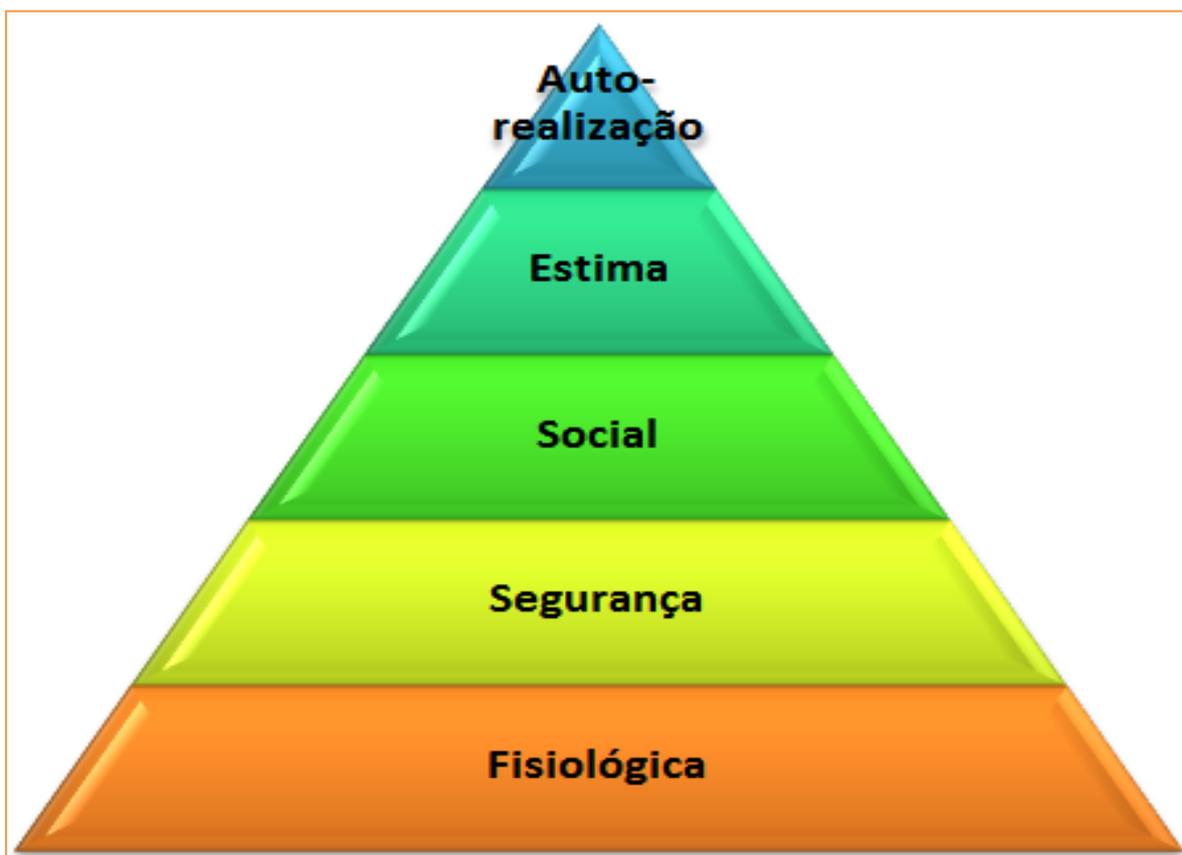
Em plano superior às necessidades de sobrevivência, encontram-se as necessidades que as pessoas adquirem ou desenvolvem por meio de treinamento experiência, pela convivência com outras pessoas, pela incorporação dos valores da sociedade em que vivem ou por causa da própria personalidade. As necessidades secundárias também fazem os fatos e objetos do meio ambiente parecerem mais ou menos atraentes. Uma pessoa pode interessar-se por determinada carreira porque ela corresponde a seus interesses; ou pode desejar certos bens materiais não pelo seu valor intrínseco, mas porque sua posse é valorizada pelo meio social.

2.6 Hierarquia de Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) é o autor da teoria que se baseia na ideia das necessidades humanas. Após formar-se em psicologia, Maslow dedicou-se a essa área do conhecimento até o fim de sua vida. Em uma incessante busca da compreensão do comportamento humano, buscou o auxílio de professores ilustre (como Max Wertheimer, Margaret Mead e Erich From), aos quais seu nome se acrescentou pela dimensão de sua contribuição. (MAXMIANO, 2012)

Maslow desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia mais complexas que a simples divisão em dois grandes grupos. Segundo Maslow, as necessidades humanas dividem-se em cinco grupos. De acordo com a figura.

Figura 3 - Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.



Fonte:

https://www.google.com.br/search?q=figura+hierarquia+das+necessidades+de+maslow&espv=210&es_sm=122&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=vpDKUrmuMoigkQezxYCgAQ&ved=0CDoQsAQ&biw=1366&bih=666

1. Necessidades fisiológicas ou básicas. Necessidade de alimento, abrigo (proteção contra a natureza), repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas.(MAXMIANO,2012)
2. Necessidades de segurança. Necessidades de proteção contra ameaças, como as de perda do emprego e riscos á integridade física e á sobrevivência.
3. Necessidades sociais. Necessidades de amizade, afeto, integridade e aceitação dentro do grupo e da sociedade.
4. Necessidades de estima. Necessidades de autoestima e estima por parte de outros.
5. Necessidades de autor realização. Necessidades de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, auto desenvolvimento e realização pessoal.

De acordo com Maslow (2012), são válidas as seguintes premissas:

- As necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las e tendem de se preocupar com as de nível elevado. (MAXIMIANO, 2012)
- Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de categorias seguintes se manifeste.
- Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivadora pela ordem seguinte de necessidades.
- Quanto mais elevado o nível das necessidades, mais saudável a pessoa é.
- O comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sociais e de estima. O comportamento negativo é consequência de má administração.
- Há técnicas de administração que satisfazem as necessidades fisiológicas, de seguranças e sociais. Os gerentes podem trabalhar no sentido de possibilitar que as outras sejam satisfatoriamente.

2.7 Estilo de Liderança

A habilidade no uso da autoridade é outro foco importante no estudo da liderança. Os termos autocracia e democracia, transpostos do terreno da política para administração, são empregados para definir duas formas (ou estilos) de usar a autoridade formal, quanto a autoridade produzida pelo consentimentos dos liderados.

2.7.1 Liderança orientada para a tarefa

A liderança orientada para a tarefa compreende os componentes classificados dentro do modelo autocrático de uso da autoridade. Em essência, o líder orientado para a tarefa tem muito mais preocupação com a tarefa do que com o grupo que a executa. O líder orientado para a tarefa.

Autocracia, liderança diretiva e liderança orientada para a tarefa são os nomes mais comuns para indicar os estilos em que o poder de tomar decisões esta concentrado no líder.(MAXIMIANO, 2009)

FIGURA 4 - Nomes e característica orientada para a tarefa.



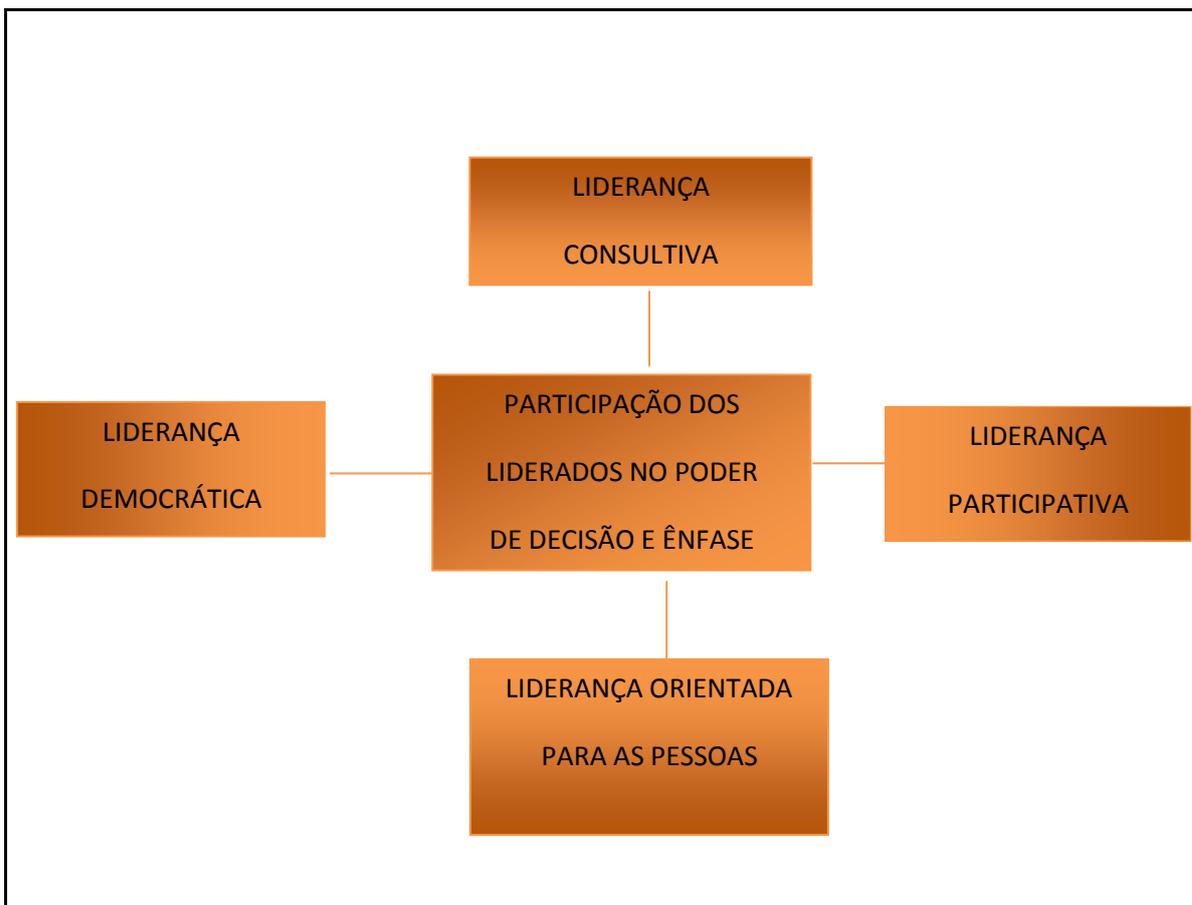
Fonte: Adaptada de Maximiano (2007, p. 257)

- Toma decisões sem consultar sua equipe.
- Focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos.
- Insiste no concentrado no líder necessidade de cumprir as metas e superar a concorrência ou o desempenho passado.
- Esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas.
- Está muito preocupado com a tarefa do que com o grupo a executa.
- Dá ênfase à cobrança e avaliação do desempenho de seus funcionários.
- Define com precisão as responsabilidades individuais e designa tarefas específicas para as pessoas específicas.
- Mantém distância de seus funcionários ou sua equipe.

Outros componentes do líder para tarefa podem ser classificados como: autocrático, diretivos e socialmente distantes. Os comportamentos orientados para a tarefa incluem igualmente a utilização desmesurada da autoridade, que se designa como tirania ou ditadura. (MAXIMIANO,2009)

2.7.2 Liderança orientada para as pessoas

A liderança orientada para as pessoas compreende os comportamentos classificados dentro do modelo democrático de uso da autoridade. Em essência, o líder orientado pra as pessoas acredita que devo procurar criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis. O líder orientado para as pessoas. (MAXIMIANO,2009)

FIGURA 5 - Nomes e características orientadas para as pessoas

Fonte: Adaptada de Maximiano (2007, p. 258)

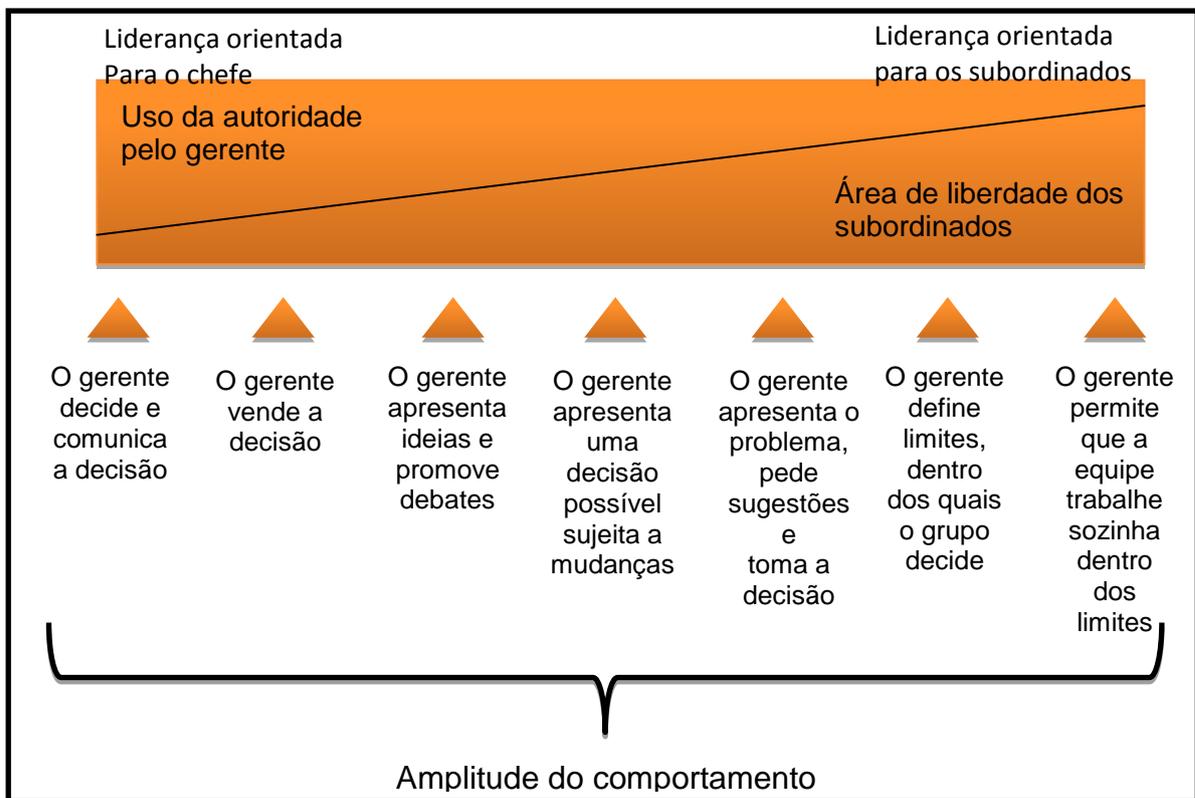
- Focaliza o próprio funcionário ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe.
- Ouve e presta atenção.
- É amigável.
- Apoia os funcionários.
- Acredita que deve criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis.
- Pede opiniões ou sugestões de decisões, ouve, presta atenção e usa as ideias do grupo.
- Insiste com os integrantes de sua equipe para que aceitem responsabilidades e tomem a iniciativa de resolver problemas.

Outros componentes do líder orientado para as pessoas podem ser classificadas como: democrático, consultivo-participativo e preocupado com o funcionário. A orientação para as pessoas, quando levada ao exemplo, permite classificar o líder como permissivo ou omissivo. (MAXIMIANO, 2009)

2.7.3 A régua da liderança

Autocracia liderança orientada para a tarefa e democracia liderança orientada para as pessoas. São dois estilos básicos, que se desdobram em outros. Essa ideia de que dois estilos básicos podem variar para mais ou menos, e desdobra-se em outros, também é antigo Tannenbaum e Schmid desenvolveram a ideia de uma escala ou régua dos estilos de liderança, para explicar como isso ocorre. Nessa régua, a autoridade do gerente e a autonomia dos liberados diminui. O grau de autocracia aumenta quando acontece o contrário, o grau de democracia aumenta.(MAXIMIANO,2009)

Figura 6 - Régua da liderança segundo Tannenbaum e Schmidt.

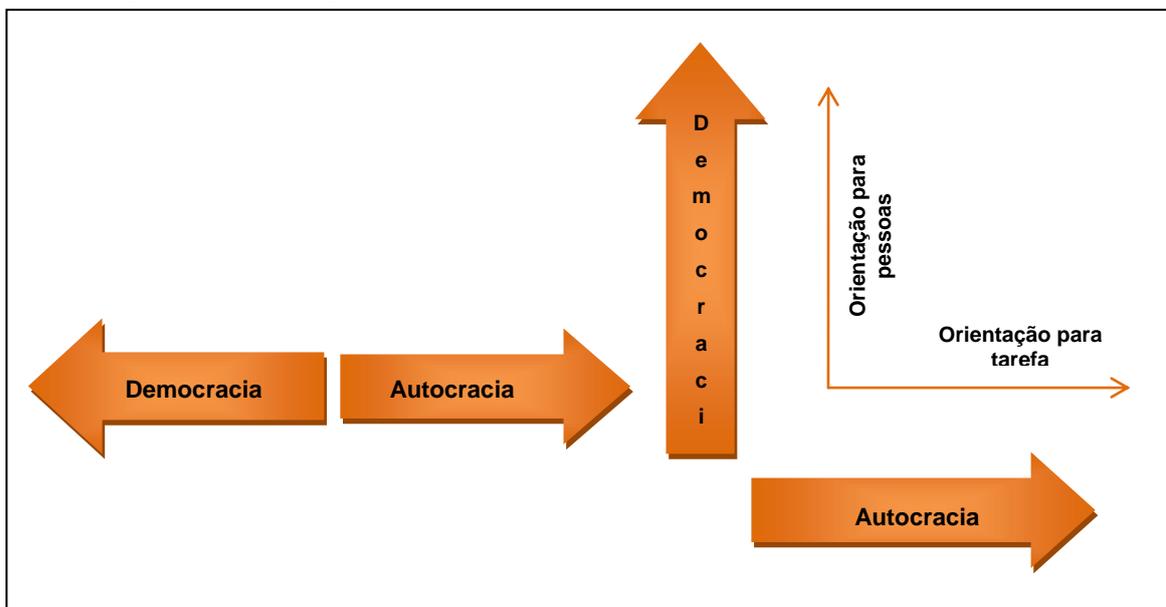


Fonte: adaptada de Maximiano (2009, p.198)

2.7.4 Liderança bidimensional

A liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para as pessoas, a princípio, foram consideradas estilos em oposição, mutuamente excludentes, assim com se pensava a respeito da autocracia e democracia, como ideias em conflito. Porém, à medida que a pesquisa sobre a liderança avançou, verificou-se que a tarefa e as pessoas não são polos opostos da mesma dimensão, mas limites do mesmo território. Essa é a visão dimensional da liderança, segundo a qual o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento, ou enfatizá-los o avanço para o estudo da liderança. (MAXIMIANO, 2009)

Figura 7 - Democracia e autocracia não são dois estilos mutuamente exclusivos, mas comportamentos que se combina.



Fonte: Adaptada de Maximiano (2009, p. 202).

2.8 Bases motivacionais da liderança

Os modelos de liderança estudados até este ponto baseiam-se no comportamento do líder em relação aos liderados. São modelos que dependem da ideia de que a autoridade pode ser mais orientada para a equipe de colaboradores (democracia) ou mais orientada para o próprio líder e para a execução da tarefa (autocracia). Os outros modelos de liderança, mencionados no início deste capítulo, baseiam-se no tipo de recompensa que o líder oferece aos seguidores. São modelos que analisam o estilo motivacional do líder. (MAXIMIANO, 2009)

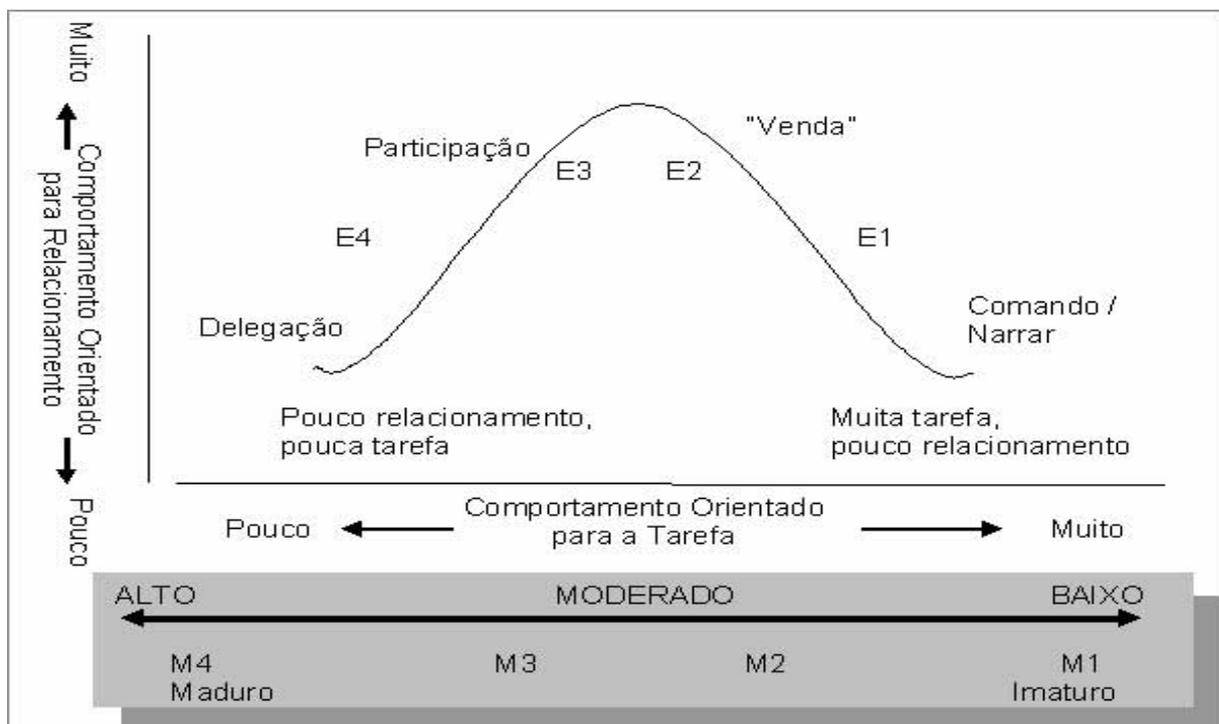
2.8.1 Liderança situacional

Segundo Maximiano (2012, p. 297), para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação— é a essência da teoria da liderança situacional. Porém, nenhuma das teorias da liderança situacional consegue dar explicação definitiva para a gestão da eficácia do líder. Todas as ideias a esse respeito têm seus defensores e críticos. Em seguida, serão analisadas as principais hipóteses a respeito da liderança situacional, apontando seus pontos fortes e suas fragilidades.

- a. **Modelo de Tannenbaun e Schmidt** que compões três critérios de suma relevância para avaliar cada situação: (1) o próprio gerente que influencia com seu exemplo. (2) os funcionários que influenciam na escolha, pois os mesmos podem propor suas ideias e (3) a situação propriamente dita, tarefas, o clima organizacional é apresentado.
- b. **Modelo de Fiedler** (MAXIMIANO, 2012, p. 298) entende que as situações que os líderes enfrentam podem ser avaliadas em três características: (1) as relações entre o líder e os seguidores forem (funcionários ou membros da equipe). Se os sentimentos dos seguidores forem positivos em relação ao líder, a situação é favorável ao líder, (2) o grau de estruturação da tarefa. Tarefas muito bem definidas, com alto grau de organização e certeza e a (3) o poder de posição. Se o líder puder promover qualquer integrante da equipe, e se seu título indicar importância e autoridade, é porque sua posição tem poder. Se o líder não tiver poder, a situação é desfavorável.

- c. **Modelo de Hersey-Blanchard** (MAXIMIANO, 2012, p. 298) Baseia-se na maturidade do subordinado, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer ou realizar um bom trabalho, pois quanto mais maduro o seguidor se torna, menor será a autoridade do líder. Segundo Hersey e Blanchard, esta ideia principal divide-se em quatro estilos ou formas de liderança.

Figura 8 - Liderança Situacional de Hersey Blanchard.



Fonte: Liderança e desenvolvimento gerencial. Disponível em:

<http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_3mod/lider_desenv_gerencial/web/Aula3/verprint.htm>

- E1: Comando. Este estilo, adequado com baixo nível de maturidade, prevê alto nível de comportamento orientado para a tarefa, com pouca ênfase no relacionamento. Um comportamento específico neste caso é dar ordens e reduzir o apoio emocional.
- E2: Venda. Estilo compreende alto nível de comportamentos orientados simultaneamente para tarefa e o relacionamento de ajustar-se a pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades, mas pouca experiência ou conhecimento. Assim, o líder precisa ser ao mesmo tempo diretivo e oferecer o apoio emocional que reforça o entusiasmo.

- E 3: Participação. Este se orienta fortemente para o relacionamento, com pouca ênfase na tarefa, e ajusta-se com grande competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades, devido a sentimentos de insegurança ou motivação.
- E 4: Delegação. Este estilo consiste em dar pouca atenção tanto à tarefa quanto ao relacionamento, ajustando-se a pessoas que tenham as condições ideais para assumir responsabilidades - competência e motivação. (MAXIMIANO, 2012)

Um dos pontos forte na teoria de Hersey e Blanchard é o reconhecimento da competência e motivação com elementos importantes do processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade é dinâmica. Um problema desta proposição está na ideia que as pessoas imaturas tratadas com o “uso forte” da autoridade. É possível que as pessoas imaturas autoritariamente permaneçam imaturas, e não cheguem a se desenvolver. Outras críticas ao modelo de Hersey e Blanchard são as seguintes:

- ◆ Não é possível medir confiável e sistematicamente a maturidade das pessoas.
- ◆ A divisão do estilo de liderança em quatro categorias é excessivamente simples.
- ◆ As recomendações de Hersey e Blanchard sobre como lidar com os diferentes níveis de maturidades não tem amparo metodológico.
- ◆ O questionário usado para diagnosticar o estilo de liderança não tem suficiente validade.

Esses pontos resumem grande parte das críticas que sofrem todas as teorias da liderança. Em essência, todas as teorias recebem críticas quando tentam estabelecer receitas, e são elogiadas quando propõem princípios, como o próprio princípio da liderança situacional, ou o princípio de que a liderança deve ser flexível, ajustada à situação.(MAXIMIANO, 2012)

2.8.2 Liderança carismática

Liderança carismática, inspiradora ou transformadora são nomes do estilo usados pelos líderes que oferecem como recompensa a própria realização da tarefa. Um líder é carismático quando oferece recompensas de conteúdo moral e tem

seguidores fieis (em contradição aos mercenários). O líder carismático faz seus seguidores superarem seus próprios interesses e trabalhar excepcionalmente para realizar a missão, meta ou causa. Para alcançar esse grau de comprometimento e realização, os líderes carismáticos dão especial atenção para as necessidades e potencialidades de seus seguidores. Os líderes carismáticos afetam profundamente e as emoções de seus seguidores, encorajando-os e dando-lhes inspiração para que eles vejam os problemas de maneira diferente, deem o máximo de si e apresentem novas ideias. A liderança carismática consiste em estabelecer valores e padrões e criar os meios para guiar os esforços coletivos na direção das metas. O líder carismático é capaz de incentivar os seguidores a superar seu desempenho passado e seu interesse pessoal, criando um sentido de comprometimento em relação aos objetivos e estimula sua identificação com o líder. (MAXIMIANO, 2009)

Carisma significa dom divino, que causa forte impressão nos seguidores. Normalmente, sugere santos, heróis e personalidades extraordinários. Entretanto, as características pessoais associadas à ideia de carisma são muito humanas e relativamente bem distribuídas, a ponto de o estudo da liderança carismática ser um ramo importante do enfoque comportamental na atualidade. Outras designações do líder carismático são:

- Satisfação e oportunidade de crescimento pessoal decorrente da participação em um projeto ou tarefa inovadora e desafiadora.
- Satisfação proporcional pela associação com um líder e uma equipe de prestígio.
- Promessas de participação em novos projetos, mais desafiadores; reforço do sentido de pertencer ao grupo dos eleitos.
- Recompensas simbólicas: prestígio social pela participação em um projeto importante para a organização, títulos e cargos que dão prestígio social, projeção dentro da própria organização da própria organização, participação em cerimônias e solenidades, reforço do sentido de participação em grupos.
- Agradecimentos, reconhecimento do desempenho.
- Satisfação intrínseca derivada da participação no processo decisório e na resolução de problemas.

- Promessas de desenvolvimento das competências, de crescimento ou de uma realização sobrenatural, como a salvação da alma.
- Líder inspirador (inspirational leader)
- Líder transformador (transformational ou transforming leader)
- Líder revolucionário.
- Agente de mudança. (MAXIMIANO, 2009)

A liderança transformadora consiste em estabelecer valores e padrões e criar os meios para guiar os esforços coletivos na direção das metas. O líder transformador é capaz de incentivar os seguidores a superar seu desenvolvimento passado e seu interesse pessoal, criando um sentido de comprometimento em relação aos objetivos.

2.8.3 Liderança transacional

O líder transacional apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores (ou subordinados) trabalhem para realizar as metas. Algumas recompensas materiais que o líder transacional pode oferecer são as seguintes:

- Promoções;
- Autonomia e liberdades relacionadas no uso do tempo;
- Atendimento de solicitações relacionadas a transferências, designação para outras tarefas e dispensas;
- Patrocínio de programas de treinamento;
- Prêmios por desempenho, como o "diploma do melhor funcionário do mês", ou uma participação nos resultados.

Nenhum gerente pode supor que apenas as recompensas psicológicas funcionam especialmente o reconhecimento, se não houver alguma parcela de recompensas materiais. Provavelmente, as duas espécies de recompensas são importantes para todos os tipos de pessoas. Em certas situações, a recompensa material funciona melhor. Os dois tipos de recompensas funcionam porque produzem efeitos sobre a motivação da equipe das pessoas que a integram. Por essa razão, tanto a liderança carismática quanto a transacional podem ser eficazes.

A liderança transacional baseia-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados segundo algum critério. O líder transacional estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Tanto o gerente quanto o funcionário (ou líder ou liderado), em uma relação transacional, enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas. A troca tende a ser racional, sem o fundo emocional que caracteriza a liderança carismática.

O contrato psicológico calculista, que ocorre na liderança transacional, é um ingrediente importante em certos tipos de projetos e em certas empresas. Os sistemas motivacionais utilizados por algumas empresas são generosos no fornecimento de recompensas para quem tem competências e sabe transformá-la em resultados.(MAXIMIANO, 2009)

Quadro 1 - Uma síntese das características da liderança carismática e da liderança transacional.

Liderança carismática ou Transformadora	Liderança Transacional
<ul style="list-style-type: none">• Líder inspirador	<ul style="list-style-type: none">• Líder negociador
<ul style="list-style-type: none">• Líder transformador	<ul style="list-style-type: none">• Liderança baseada na promessa de recompensa
<ul style="list-style-type: none">• Líder revolucionário	<ul style="list-style-type: none">• Liderança manipulativa
<ul style="list-style-type: none">• Agente de mudança	
<ul style="list-style-type: none">• Líder renovador	

Fonte: adaptada de Maximiano (2007, p. 200)

3 MARKETING

A administração de marketing no mundo contemporâneo exige do profissional dessa área uma série de conhecimentos especializados. Nos dias atuais, já não existe espaço para ações desprovidas de planejamento estratégico. O amadorismo está cedendo lugar ao conhecimento da lógica dos mercados, cada vez mais específicos.

3.1 Histórico do Marketing

Para maior simplificação podemos considerar a evolução do conceito a partir de mudança na ênfase da comercialização, que basicamente passou por três fases.(LAS CASAS, 2006)

3.1.1 Era da produção

Segundo Casas (2006) nesta etapa, a demanda era maior que a oferta. Os consumidores estavam ávidos por produtos e serviços. A produção era quase artesanal. Com a revolução industrial apareceram as primeiras indústrias organizadas aplicada à administração científica de Taylor. A produtividade aumentou. Assim mesmo a ideia dos empresários e a disponibilidade de recursos eram fatores determinantes na comercialização.

3.1.2 Era de vendas-1930

De acordo com Casas (2006) nessa época começaram a surgir os primeiros sinais de excesso de oferta. Os fabricantes desenvolveram-se e produziram em série. Portanto, a oferta passou a superar a demanda e os produtos acumulavam-se em estoques. Algumas empresas começaram a utilizar técnicas de vendas bem mais agressivas e a ênfase na comercialização das empresas dessa época era totalmente dirigidas às vendas.

3.1.3 Era do marketing-1980

A partir de 1950, os empresários passaram a perceber que vendas a qualquer custo não era uma forma de comercialização muito correta. As vendas não eram constantes. O mais importante era a conquista e a manutenção de negócios a longo prazo, mantendo relações permanentes com a clientela. Por isso, nessa época passou a existir uma valorização maior do consumidor. Todos os produtos deveriam

ser vendidos a partir da constatação dos seus desejos e necessidades. O cliente passou a dominar o cenário da comercialização como um dos caminhos para a obtenção de melhores resultados. Estava determinado o conceito de marketing em que o consumidor passava a ser considerado o “rei”.

Para exemplificar a importância do consumidor na comercialização moderna, vamos analisar o caso da Coca-Cola, quando a empresa decidiu mudar a fórmula do seu refrigerante. A mudança da fórmula da coca ocorreu no maior sigilo possível. O grupo McCann reunia-se num prédio da interpublic, o “The Brunner”, adjacente à McCann. O escritório era protegido por um guarda que controlava a entrada dos participantes do grupo de trabalho. Uma picadora destruía papéis e anotações deixados no local. Os executivos não comentavam os assuntos tratados nem mesmo com as próprias esposas.

A Coca-Cola afirmou que descobrira uma nova versão da fórmula na época da pesquisa, feita aproximadamente em 1981, para obter a coca dietética. Os executivos da Coca-Cola insistiram em não atribuir a mudança do sabor mais doce à Pepsi, mas os resultados de pesquisas que indicavam preferência maior pelo novo sabor, de 55% contra 45%.

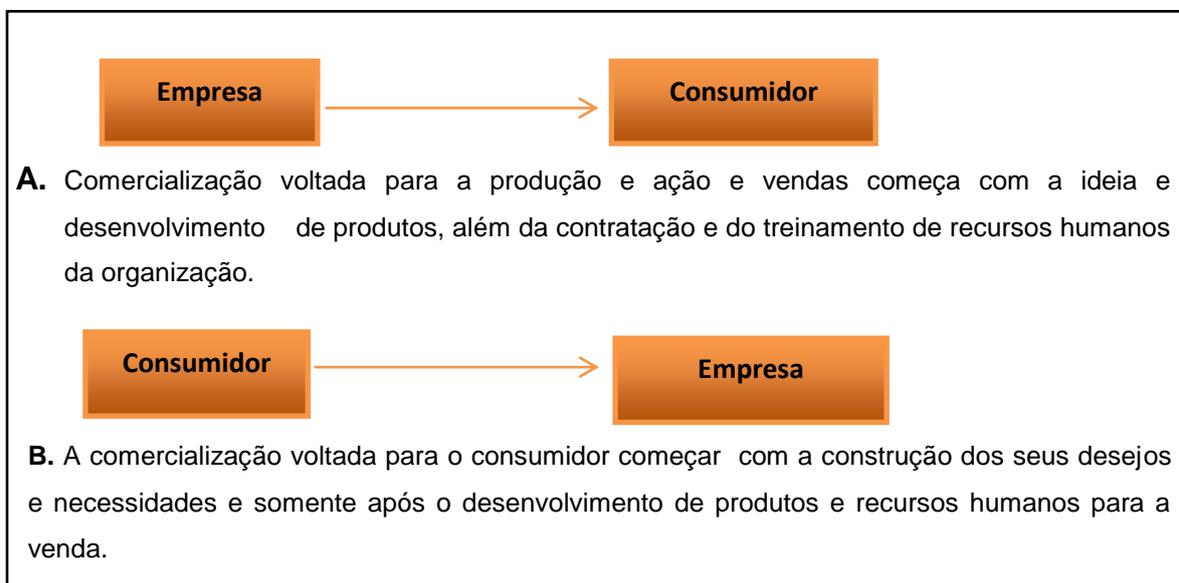
No entanto, depois da introdução do novo sabor, a reação foi surpreendente. Os consumidores se reuniram para protestar. Um empresário de Seattle (EUA), Frank Olson, fundou a “Public Responde Corp ” (PRC), numa tentativa de forçar a Coca-Cola à sua fórmula original. A “PRC” lançou uma mensagem telefônica para angariar apoio nacional à causa. Ligações e cartas de consumidores eram dirigidas à Coca-Cola em protesto contra a alteração do produto ao qual estavam acostumados, exigindo a volta do uso da centenária fórmula.

A Pepsi-Cola, principal concorrente, aproveitou-se da situação e fez sua campanha em cima disto. A empresa foi obrigada a recuar, reintroduzindo o sabor clássico do refrigerante. O erro de marketing, no entanto, acabou dando bons resultados, pois o efeito promocional foi muito bom e todas as pesquisas revelaram que a marca mais lembrada era a coca. (LAS CASAS,2006)

Podemos observar, a partir deste exemplo e da evolução histórica do conceito, que houve uma inversão no sentido da comercialização, se compararmos com a forma de comercialização. O que caracterizam uma empresa moderna voltada para o marketing é exatamente esta orientação ao mercado ao mercado como ponto

de partida. Conforme mostra a figura 1.2, o sentido da comercialização mudou de empresa consumidora, para consumidor empresa.

Figura 9 - Diferente enfoque na comercialização.



Fonte: Figura adaptada de Las Casas (2006, p. 23).

Várias organizações aplicam o conceito de marketing. Não é, pois, necessário ser grande empresa ou mesmo multinacional para a aplicação do conceito. Microempresas e vendedores autônomos podem e devem procurar satisfazer os desejos dos clientes. O princípio do conceito, como vimos, deve incorporar todos os membros de uma organização.

O conceito, entre muitas vantagens, apresenta a possibilidade de integração do composto mercadológica a algum objetivo preestabelecido, no caso a satisfação, no caso do consumidor. Qualquer desvio deste objetivo preestabelecido pode ser rapidamente constatado e as medidas corretivas podem ser facilmente detectadas, pois, com a orientação para o mercado, as mudanças de comportamento do consumidor estarão sendo acompanhadas.

Segundo Casas (2006) a integração do marketing é uma necessidade. Um produto que tenha, por exemplo, o objetivo de atender ao segmento de consumidores jovens deve ter todas as outras variáveis as objetivando esse mesmo segmento. Dessa forma, o preço, a distribuição e a promoção serão planejados de forma que atendam da melhor forma possível, ao público jovem visando.

Apesar de seus benefícios, encontramos muitas empresas que não aplicam o conceito de marketing. Algumas indústrias estão primeiramente

preocupadas com o desenvolvimento técnico de seus produtos. Acreditam ainda na velha afirmativa popularizada por Ralph Waldo Emerson de que “se um homem escreve um livro, prega um sermão ou faz uma ratoeira que o seu próximo, ainda que construa sua casa na floresta, o mundo abrirá uma trilha até sua porta.”

É evidente que o objetivo principal da aplicação do conceito de marketing é o lucro. Posto de outra forma, o lucro não é o objetivo; é a recompensa por criar clientes satisfeitos. As empresas, satisfazendo desejos e necessidades dos clientes, tornam-se mais lucrativas. Clientes satisfeitos retornam ou indicam para outros, fazem propagando gratuita para a empresa. No entanto, alguns autores apontam o fato de que nem sempre há necessidades de aplicação do conceito de marketing. Um deles é o Franklin S. Houston. (LAS CASAS, 2006, p. 24)

Segundo Las Casas (2006), são as seguintes as condições pelas as quais obter informações adicionais do cliente não fazem benefícios algum para a empresas.

Parceiros da comercialização estão satisfeitos- como no caso, o ar que está disponível em abundância. Neste caso, não há mercado para o produto, pois os indivíduos tem suas necessidades atendidas.

Uma oferta restrita – é o caso de certos restaurantes que não atendem aos desejos e necessidades de alguns consumidores por possuírem exclusividade na comercialização. Por exemplo, um restaurante que trabalha exclusivamente com produtos da Antartica.

Quando o custo da in formação supera o que pode ser feito- há casos em que o custo da informação é elevado e que com os resultados não será possível fazer modificações nas ofertas.

Quando a organização ou os parceiros de trocas estão limitados- como no caso de certos produtos em que há escassez, como o petróleo, energia elétrica, entre outros.

A valorização do consumidor cresceu muito em importância na década de 90. Hoje, fala-se em satisfazer necessidades, orientar a empresa ao cliente, superar expectativas e assim por diante. Influenciaram este modismo a concorrência externa do Brasil, e a maior exigência dos consumidores, além do conhecimento de outras áreas da importância do consumidor.

3.2 Conceito de marketing

A função do marketing, mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com clientes. Apesar de explorarmos adiante as definições de marketing com mais detalhes, talvez a mais simples seja: marketing é administrar relacionamentos lucrativos com o cliente. Os dois principais objetivos do marketing são: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação. (LAS CASA, 2006)

O bom marketing é essencial para o sucesso de toda organização. Grandes empresas com fins lucrativos como a Procter & Gamble, Toyota, Target, Apple e Marriott fazem uso do marketing. E o mesmo ocorre com organização sem fins lucrativos, como museus, orquestras sinfônicas e até mesmo igrejas.

Muitas pessoas pensam em marketing apenas como vendas e propaganda. Isso não causa nenhuma surpresa; afinal, todos os dias somos bombardeados com comerciais de televisão, campanhas de mala direta e de telemarketing e ofertas na internet. Entretanto, vendas e propaganda constituem apenas a ponta do iceberg do marketing. (KOTLER, 2007, p. 4).

O marketing não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda – “mostrar e vender” –, mas no novo sentido de satisfazer as necessidades dos clientes. Se o profissional de marketing entender as necessidades dos clientes, desenvolver produtos e serviços que ofereçam valor superior e definir preços, distribuir os produtos e promovê-los de maneira eficiente, esses produtos serão vendidos com facilidade. Na verdade, de acordo com o guru da administração Drucker: “O objetivo do marketing é tornar a venda desnecessária”. Vendas e propaganda são apenas de um “mix de marketing” – um conjunto de ferramentas de marketing que operam juntas para satisfazer as necessidades dos clientes e construir relacionamento com eles.

De acordo com Kotler (2007), marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros. Em um contexto mais específico dos negócios, o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. Assim, definimos marketing como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.

Segundo Las Casas (2006), marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientando para a

satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da cidade. “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação oferta e troca de produtos de valor com outros” (COBRA 2009, p. 24).

3.3 Administração de marketing

Enquanto marketing é uma ciência descritiva que envolve o estudo de como as transações são escritas, estimuladas, facilitadas, a administração de marketing é uma ciência normativa que envolve criação e oferta para estimular a transação desejada. (LAS CASAS, 2006)

Portanto, em princípio, a atividade de um administrador de marketing é buscar informações em seu ambiente e, à luz dessas informações, adaptar o programa do composto de marketing para satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visados. O administrador de marketing deve também exercer as outras funções administrativas de organizar e controlar, executar, além de planejar.

As funções da administração, de forma sucinta são:

- Estabelecer os objetivos da organização.
- Escolher e estudar o mercado selecionado e verificar as condições de atendê-lo.
- Desenvolver o composto mercadológico (produto, preço, distribuição e promoção).
- Implementar o plano.
- Controlar o plano para verificar se esta alcançando seus objetivos.

Pride e Ferrel tentaram resumir as atividades de marketing, conforme o Quadro 1, sem, entretanto, pretender esgotar o assunto.

Toda forma de atuação das empresas deve ser colocada no plano de marketing. O plano de marketing é normalmente escrito e inclui essas informações. O documento escrito deve ser flexível para adaptar as situações imprevisíveis e deverá ser readaptado se, por acaso, não for possível atingir os objetivos inicialmente estabelecidos pela administração.

Quadro 1- Atividade gerenciais de marketing

Área da atividade Mercadológica	Atividades exigidas
Informações de Marketing	Planejar testes mercadológicos; observar e analisar comportamento do consumidor ;analisar e interpretar informações rotineiras, como dados de vendas; efetivar testes de mercado; analisar oportunidades; providenciar informações para a administração para que possa tomar decisões adequadas.
Produto	Desenvolver e testar novos produtos; modificar produtos atuais; eliminar produto que não satisfaçam consumidores; formular políticas de marcas; criar garantir e pensar na forma de cumprir as garantias; planejar embalagem, incluindo planejamento de materiais, tamanhos, formas, cores e desenhos.
Preço	Formular políticas de preço, determinar métodos para determinação de preços; determinar descontos para vários tipos de compradores; estabelecer condições e prazos de vendas; analisar preços dos concorrentes.
Distribuição	Analisar os vários tipos de canais de distribuição; desenvolver canais; planejar um programa para relacionamento com intermediários; estabelecer centros de distribuição; formular e planejar procedimentos para manuseio interno de produtos; controlar estoques; analisar métodos de transportes; minimizar custos de distribuição ; analisar possíveis localização para fabricas, loja ou outros estabelecimentos.
Promoção	Implantar objetivos de promoção; determinar os mais importantes tipos de promoção; selecionar e programar mídias; desenvolver mensagens publicitarias; medir a eficiência do comercial; recrutar e treinar pessoal de vendas; estabelecer territórios de vendas; planejar e implantar

	programa de promoção de vendas; como amostra grátis, cupons, displays, concursos, concursos de vendas, propaganda cooperativa; preparar e disseminar releases de publicidade.
Administração de marketing	Estabelecer objetivos de marketing; planejar as atividades de marketing; coordenar e integrar atividades de marketing; motivar as pessoas responsáveis com a execução do plano; avaliar e controlar o desempenho das atividades de marketing.

Fonte: Adaptado de Pride e Ferrel (1977, p. 10)

3.4 Novas tendências do marketing

O marketing tem sofrido rápidas transformações, que estão obrigando as empresas a reverem suas estratégias. Muitas das formas tradicionais de administração, como hierarquia piramidal, centralização, gigantismo empresarial, entre outras, estão sendo referenciadas por alguns profissionais do setor como a forma tradicional de comercialização. (LAS CASAS, 2006)

A presença dos computadores na comercialização revolucionou o marketing a tal ponto, que hoje dois fatores têm sido mencionados com frequência: rapidez e flexibilidade. A informação passou a ser um dos elementos-chaves na administração estratégica, e a forma de obtê-la são consideradas com diferencial. Estruturas ágeis e flexíveis, adaptadas ao ambiente instável e mutante, são necessárias para que se possam obter resultados satisfatórios.

No Brasil, o marketing tem sofrido muitas frequências que obrigam os empresários a se adaptar. Entre elas citamos,

- a) **Globalização:** As empresas hoje não devem pensar em mercados nacionais, mas também em mercados internacionais. Os países estão unindo-se em blocos e a economia está mudando de enfoque. As empresas necessitam seguir estas tendências, preparando-se para atuar em diferentes mercados com diferentes exigências. Portanto, hoje, não basta conhecer apenas um mercado; é

necessário conhecer vários, para garantir e alcançar os objetivos de uma organização, principalmente quanto a recursos e vendas.

- b) **Planos econômicos:** Os brasileiros têm sido alvo de vários planos econômicos com diferentes objetivos. O plano Real, o mais estável dos planos recentes, tem, de certa forma, recuperado a confiança de muitos empresários no país e no exterior. Os mercadólogos devem estar atentos aos animais da economia, bem com as demais variáveis externas, para fazer as necessárias adaptações no plano de marketing.
- c) **Qualidade:** Muitos citam os programas de qualidade total como modismos. No entanto, sabe-se que as empresas que não perseguirem programas de qualidade estarão sem vantagens competitivas na primeira década do século XXI. Com a abertura das importações as empresas brasileiras passaram a ter concorrência de muitos países que estão avançados quanto a este aspecto.
- d) **Valorização do consumidor:** Apesar de ser citada muito mais como a origem do marketing na década de 50, a valorização do consumidor passou a ser enfatizada muito, conforme mencionado anteriormente e continuará sendo do século XXI. Além da pressão da concorrência, isto também aconteceu pelo fato de outras áreas de administração reconhecer que quem manda mesmo é o cliente. Grande parte desta valorização foi devida à divulgação da qualidade a partir da satisfação do consumidor. As empresas devem montar estruturas adequadas e disseminar a orientação aos consumidores entre seus funcionários..
- e) **Valorização dos funcionários:** Também se constatou que, na década de 90, uma empresa sem marketing interno não permitia a motivação dos funcionários para se lavar adiante qualquer plano. Os mercadólogos devem preocupar-se não apenas em conquistar os clientes externos, mas também os internos, os funcionários da empresa. Para isso, as técnicas do marketing passaram a ser aplicadas internamente.
- f) **Modismo da administração:** Uma nova preocupação diz respeito aos modismos da administração. Consultores de diferentes países

lutam para assegurar um espaço da administração e ser citados como os criadores de determinada ideia. A tal ponto que chegam a dotar práticas desonestas, como a compra de toda a edição de um livro para que se torne um best-seller, como foi o caso de um consultor americano, que recentemente transformou uma de suas obras em best-seller com a compra forçada. Os mercadólogos devem ter cautela na utilização destes modismos, pois nem sempre os programas recomendados se ajustam à realidade das empresas brasileiras.

4 METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos científicos desta pesquisa, foi utilizada uma metodologia que compreendeu os métodos, as técnicas e os instrumentos utilizados durante o desenvolvimento da pesquisa.

4.1 Técnica de pesquisa

A pesquisa teve como base inicialmente, uma revisão bibliográfica em livros, internet, artigos. Sobre estudos feitos na área de liderança e marketing.

A técnica de pesquisa utilizada foi uma pesquisa de campo, que de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.169) é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta.

Para Gil (2008) as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

A pesquisa de campo pode ser dividida em três grandes grupos: qualitativo, exploratório e experimental.

Nesta pesquisa, foram abordados dois grupos, por caracteriza-se com uma pesquisa do tipo exploratória - descritiva, pois Marconi e Lakatos (2010, p. 171) definem que no estudo exploratório tem três finalidades principais: desenvolver hipóteses para um problema, aumentar a familiaridade do pesquisador com o estudo e modificar ou tornar mais claro alguns conceitos, já no estudo descritivo uma das finalidades principais é a análise das características de um fato ou fenômeno, por isso esses dois tipos de pesquisa se encaixam no objetivo geral desta pesquisa que foi Avaliar a influencia do líder nas ações de marketing da ENE da cidade de São Luís.

4.2 Ambiente da Pesquisa

O ambiente da pesquisa foi na ENE da cidade de São Luís, que concentra um mix de estudo em diversos cursos: técnicos, MBA, pós-graduação.

4.3 Instrumentos de coleta de dados.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário, dividido em três blocos, composto no total de 18 perguntas abertas e fechadas.

O questionário foi entregue pessoalmente na ENE ao gestor e aos dois (2) líderes e uma publicitária.

O primeiro e o segundo bloco do questionário tiveram como objetivos respectivamente, traçar o perfil do gestor e de sua empresa, já o terceiro bloco versou sobre pontos mais específicos dentro da liderança e o marketing.

5 ESTUDO DE CASO: ESCOLA DE NEGOCIOS EXCELLENCE

A empresa Escola de Negócios Excellence foi à escolhida para a realização deste trabalho, que tem como objetivo principal analisar a influencia do líder na área de marketing. Para alcançar os resultados da pesquisa, foi feita duas entrevistas uma com o gestor de negócios a outra com o gestor de operações, já com a publicitária, apliquei somente um questionário com questões sobre o tema deste trabalho.

5.1 A empresa

A Escola de Negócios Excellence (ENE) é uma empresa que atua no segmento da educação e serviço, a qual foi fundada em 28 de fevereiro de 2003, para uma realização de um sonho. Encontra-se localizada na Rua da Mangueira nº 200, Angelim, São Luís – MA a Excellence possui uma filosofia de facilitar o caminho para que as pessoas cheguem mais bem preparados ao mercado de trabalho.

A ENE é um centro de desenvolvimento de executivos com sólida atuação no mercado maranhense. A partir de 2004 abriu a primeira turma de Pós-graduação no formato MBA na área de Logística Empresarial do Estado. Desde então, consolidou-se, como a mais importante instituição formadora de executivos no Maranhão.

Desenvolvendo soluções educacionais e buscando a continuidade do conhecimento, a ENE é referência no Maranhão e na região, tornando-se líder na formação de gestores no Estado.

Em 2008 iniciou a construção de uma das mais modernas estruturas educacionais do Brasil, visando com isso está entre as cinco melhores escolas de negócios do país. O plano de crescimento da ENE passa por uma estratégia de expansão nas principais cidades do Maranhão e importantes cidades do Brasil, contribuindo de forma inquestionável na formação dos gestores brasileiros.

Diante de sua importância e relevância na formação maranhense, a ENE sente-se honrada em poder contribuir no desenvolvimento do Estado e agradece a confiança depositada.

Segundo o gestor de negócios a Escola de Negócios Excellence tem como objetivo estratégico estar entre as três melhores escolas de negócios do Norte-Nordeste, no momento esta entre as cinco melhores.

A marca busca representar, com características clássicas, a base de toda a estrutura educacional e competência em ensino superior que a Escola de Negócios Excellence possui. Através da junção das iniciais do nome Escola de Negócios Excellence (E+N+E), forma-se um elemento visual que lembra a forma de uma asa. Esse elemento representa o objetivo do aluno em buscar conhecimento para alçar voos mais altos na sua carreira profissional.

Através de uma parceria com a Scatto comunicações, a empresa criou sua marca.

FIGURA 10 - Logomarca da ENE.



Fonte: Arquivo da ENE (2013)

Tal elemento foi inserido em um escudo estilizado que simboliza a força e coesão que a Excellence demonstra em suas ações a mais de 5 anos no mercado.

Circundando estes elementos, aplicam-se folhas de oliveira, o que garante o caráter clássico ao símbolo determinando seu fechamento visual.

A ENE, uma área de 3.000 m, com amplo estacionamento, biblioteca, salas de aulas, auditório, restaurante e papelaria. Todas para atender a necessidade de seus alunos.

Podemos destacar também a missão, visão e valores da empresa. Onde a Missão é a razão de ser da empresa que é uma escola movida pela qualidade, formando pessoas competentes para ocupar posições de destaque no cenário empresarial e administrativo do Brasil. A visão da ENE tem como objetivo estratégico esta entre as três melhores escolas de negócios do Norte-Nordeste em dois anos. E os valores que a ENE leva é a educação a serio através de programas próprios,

elaborados por um corpo docente da mais alta credibilidade, composto por professores da nossa terra e de outros estados, inclusive, com atuação fora do país.

A ENE mantém uma estrutura de alto padrão para desenvolver seus, a qual foi elaborada para receber até 2000 alunos, distribuídos em 7 salas de aula com rede *Wi-Fi* velocidade e sonorização ambiente disponível. Possui ainda um auditório com capacidade para acomodar até 480 pessoas, dotado de tecnologia avançada em acústica, som e imagem, para facilitar o aprendizado e absorção do conhecimento. Oferece também uma biblioteca atualizada, com mais de 1000 títulos de edições recentes, bem como salas de estudo, coletivas ou individuais, para maior comodidade dos nossos alunos. As dependências são integradas e possuem duas grandes áreas de vivência e circulação, além de todo o apoio acadêmico-pedagógico.

O mercado além de exigir conhecimentos de qualidade, demanda escolas de negócios com infraestrutura que maximize o aprendizado profissional. Nesta perspectiva, segue abaixo os principais programas oferecidos pela ENE.

- Programa de Educação Continuada-PEC ENE
- Projeto de consultoria
- Treinamentos corporativos
- Seminários ENE.

O organograma abaixo representa a estrutura da empresa ENE.

Figura 11- Organograma da Escola de Negócios Excellence-ENE



Fonte: Arquivo da ENE (2013)

A empresa mantém uma hierarquia, centralizada na diretoria e controle de tomadas de decisões. Possui uma cultura organizacional com total domínio familiar, mais tem um projeto de liderança interna.

5.2 Análise dos Resultados

Os dados da pesquisa foram coletados através das entrevistas e com aplicações de questionários e questões através de e-mail também, com o gestor de negócios e o gestor de operações e com uma publicitária da ENE.

Com base na pesquisa realizada obteve-se alguns resultados relevantes que foram analisados, assim como o histórico, a liderança e marketing.

Através dos resultados pode-se constatar:

- 1 - Na empresa há 03 membros da mesma família (incluindo o dono).
- 2 - A empresa foi criada devido a uma realização de sonho.
- 3 - A gestão da empresa está concentrada em uma família.
- 4 De acordo com o gestor da empresa, as decisões sempre são tomadas por ele, mas antes de tomar qualquer decisão ele consulta os dois sócios que também fazem parte da empresa.
- 5 - Segundo o gestor da empresa, nem sempre os assuntos pertinentes dentro da organização são discutidos no âmbito familiar. Os assuntos da empresa são tratados na empresa mesmo com os seus sócios. E também por telefone em horários fora do expediente, onde trata de assuntos da empresa com os sócios.

Através dos resultados obtidos com a aplicação do questionário na empresa, pode-se confirmar que a empresa possui a influência do líder nas ações de marketing.

Outra questão de relevância é a questão dos horários de dedicação, o gestor com seus sócios passam mais de 10 horas na empresa, essas 10 horas são divididas entre eles, o gestor de operação passa 3 horas, o gestor de negócios passa 4 horas e gerente administrativa passa 3 horas. Fazendo reuniões e questões de sua importância para o crescimento da empresa.

Segundo Cobra (2009, p. 24) marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação oferta e troca de produtos de valor com outros.

A Excellence possui também 30 funcionários todos com ensino médio completo. Em relação à comunicação entre os líderes e os funcionários é boa.

Podemos destacar que de acordo com o questionário um dos líderes frisou que a importância da liderança dentro do marketing é o destaque do trabalho em equipe.

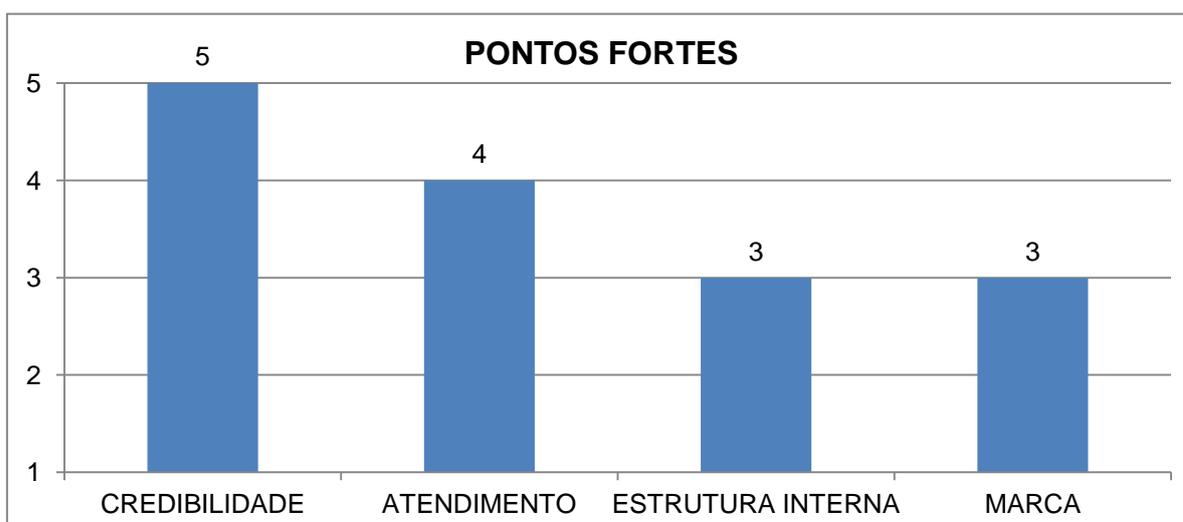
A excellence tem uma empresa que é responsável pelas ações de marketing e esta ligada a diretoria de negócios administrativa, que é Scatto comunicações.

De acordo com os resultados obtidos através dos questionários, os líderes deram uma nota 8 e 9 em relação a importância do marketing para o sucesso da ENE.

5. 3 Pontos fortes e pontos fracos da ENE

A empresa, assim como qualquer outra, possui características que podem ser definidas como pontos fortes e pontos fracos. De acordo com mais informações para o melhor resultado da pesquisa, fiz perguntas relevantes em relação aos pontos fortes e fracos da empresa, através de e-mail, o gestor classificou algumas vantagens / pontos fortes da empresa de acordo com o grau de relevância, numa escala de 5 a 1, sendo 5 mais relevante e 1 menos relevante.

GRÁFICO 1 - Classificação dos pontos fortes da empresa segundo o grau de relevância, onde 5 - mais relevante e 1 - menos relevante.



Fonte: Dados da pesquisa.

Para o gestor a credibilidade é o maior grau de relevância, atribuindo 5. Devido ao compromisso que a escola tem com seus alunos e clientes. Credibilidade

se conquista e se mantém, a base de trabalho árduo, amparado no tripé composto por confiança, eficácia e eficiência.

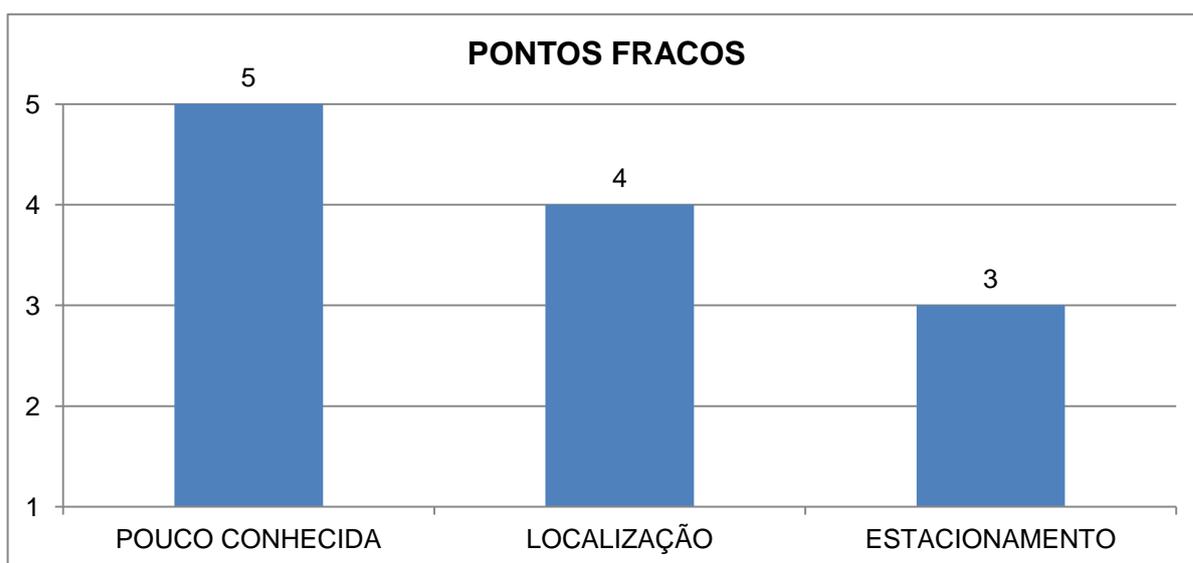
O atendimento, a força dos relacionamentos entre alunos e clientes, tendo relevância 4. O gestor frisou que o atendimento é fundamental para o sucesso de um negócio.

A estrutura, obteve a nota 3, pois o gestor frisou que a ENE possui uma estrutura de alto padrão para desenvolver seus objetivos, a qual foi elaborados para receber até 2000 alunos, distribuídos em 7 salas de aulas com rede de wi-fi de alta velocidade e sonorização e ambiente disponível.

Ressaltou também a marca, atribuiu nota 3, depois de exaustivos anos de trabalho e muita união, a diretoria da ENE finalmente conseguiu concluir seu almejado projeto. Esse elemento representa o objetivo do aluno em buscar conhecimento para alçar mais altos na sua carreira profissional. Esses elementos foram inseridos em um escudo estilizado demonstrando em suas ações de (10) dez anos no mercado.

Os principais pontos fortes e fracos da empresa foram avaliados pelos os líderes da Escola de Negócios Excellence.

Gráfico 2 - Classificação dos pontos fracos da empresa segundo o grau de relevância, onde 5 - mais relevante e 1 - menos relevante.



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a pesquisa, a falta de reconhecimento é a principal desvantagem, ponto fraco da ENE. Tendo 5 como relevância isso acontece devido a má localização da escola.

Outro ponto fraco na gestão da escola é a localização tendo nota 4 , a localização é o aspecto geográfico é um grande problema no diferencial dos alunos e clientes. Proximidade, convivência e praticidade são aspectos por eles valorizados e podem contribuir para o sucesso das ações de tempo e rapidez de encontrá-la.

Em seguida, com relevância 3, o estacionamento neste requisito destacamos que, os líderes tem estratégias para ampliar o estacionamento para melhorar a segurança dos móveis para os alunos e clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O líder exerce um papel fundamental dentro de qualquer organização. É ele o responsável por organizar e gerenciar as equipes de trabalho de forma que a mesmas possam atingir os objetivos e metas. O bom líder precisa trabalhar entusiasticamente, possuir o desejo, motivar as pessoas e acima de tudo, sentir-se motivado. O verdadeiro líder deve focar nos objetivos estratégicos da organização e não apenas no gerenciamento de atividades e pessoas.

Todo líder possui um conjunto de qualidades que o permita alcançar seus objetivos. O líder precisa ser eficaz e acima de tudo ter equilíbrio, deve saber ouvir e compartilhar suas ideias com os outros. Como parte integrante de uma equipe, o líder precisa confiar em seus liderados e para isso necessita delegar suas tarefas. Somente exercendo bem o papel da delegação que ele conseguirá extrair o máximo das pessoas e desenvolver equipes de alto desempenho. Participação é, portanto, palavra chave.

A era da informação traz uma série de desafios para os líderes atuais. O amplo acesso à tecnologia e à informação vem aumentando consideravelmente os padrões de qualidade e produtividade. Diante de um cenário como este o líder tem um papel de importância cada vez maior para conduzir as transformações necessárias de modo que a organização consiga alcançar os seus objetivos.

Este trabalho foi desenvolvido na Escola de Negócios Excellence - ENE EM São Luís - MA, através da aplicação de questionários, onde foram coletados informações a respeito da liderança e marketing. O estudo teve como problemática qual a importância da liderança dentro do marketing da ENE.

Com objetivos específicos procurou Verificar as ações da área de marketing da ENE, identificar o processo de liderança da escola e Constatar a percepção dos líderes em relação à área de marketing da ENE. Estes objetivos foram alcançados através da realização da pesquisa bibliográfica que auxiliou na formulação, na análise e na interpretação do questionário aplicado à empresa objeto de pesquisa. Foi possível relacionar os assuntos pesquisados em bibliografias com o resultado revelado nas respostas obtidas através do questionário aplicado.

Com isso, há o entendimento que o problema da pesquisa foi respondido, ou seja, há influência do líder na área de marketing da empresa que foi estudada neste trabalho.

Em relação à forma como administrar sua empresa, observou-se que o gestor dedica dez horas por dia a sua empresa, pede ajuda principalmente dos sócios na tomada de decisão, se veem como líderes por considerarem que sabem motivar seus funcionários, sendo responsáveis por uma diversidade na forma de gerenciamento de empresas e por um aumento na oferta de funcionários, tão concorridos nos dias de hoje, fornecendo assim importante fomento para crescimento econômico.

Dentro da relação de hierarquia, a maioria não profissional com funcionários e clientes pelo fato de serem líderes.

Em relação ao perfil constatou-se dentro da amostra que apenas dois líderes possuem curso superior completo e um curso superior incompleto, mas todos ligados ao negócio são casados com filhos e tentam conciliar o a vida empresarial com sua vida pessoal.

Não houve limitações na pesquisa quanto à disponibilidade do gestor para responder o questionário ocorreu de uma forma agradável.

O aspecto mais relevante, visto como vantagem/ pontos fortes, e que tem maior influencia sobre a empresa estudada é a credibilidade, pois os membros da Excellence tem compromisso com seus alunos.

Através deste trabalho também foram identificados desvantagens/ pontos fracos da empresa. Uma das principais desvantagens da Excellence é a falta de reconhecimento.

Acredita-se que os resultados deste estudo constituem informações relevantes para estudos sobre a influência do líder na área do marketing, e poderá servir como ponto de partida para pesquisas mais aprofundadas sobre o tema.

No sentido geral, conclui-se que o estudo demonstrou ser de grande valia, pois revelou questões importantes que devem ser observadas pelo gestor da empresa pesquisada e pela sua equipe, visto a importância que a liderança tem para toda e qualquer empresa.

REFÊRENCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BETEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.
- CAVALCANTE, Vera Lucia. et al. **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma abordagem brasileira**. 4. ed. São Paulo: 2009.
- ESCOLA DE NEGÓCIOS EXCELLENCE. Disponível em: <<http://www.portalene.com.br>>. Acesso em: 10 maio 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HUNTER, James C. **Uma história sobre a essência de liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. São Paulo: Bookmam, 2006.
- MARCONI, Maria A.; LAKATOS, Eva M.; **Fundamento de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Teoria geral da administração**. 1. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Introdução a Administração**. 7. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAXWELL, John C. **O líder 360º**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- PRIDE, William M.; FERREL, O. **Marketing: basic concepts and decision**. Boston: Houghton Mifflin, 1977.
- HOTLER, Philip. ARMOSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo. Pearson Pretice Hall, 2007.

SOUSA, Flavio. Você vencedor. Disponível em:
<<http://www.vocevencedor.com.br/artigos/arte-de-liderar/conceito-de-lideranca-o-que-e-lideranca>>. Acesso em: 15 jul. 2013

VERGARA S.C. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. (Série Gestão de Pessoas).

WEINSTEIN, Harold. Portal educação. Disponível em:
<<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/5331/lideranca-artigo-como-sao-formados-os-lideres-de-sucesso.>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

APÉNDICES



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO APLICADO

QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA ÁREA DO MARKETING: UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE NEGÓCIOS EXCELLENCE- ENE EM SÃO LUÍS-MA**, sendo este, requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração pela Universidade Federal do Maranhão-UFMA. Esta pesquisa tem como objetivo analisar a liderança dentro do marketing da Excellence. Será mantido seu anonimato.

Desde já agradeço a colaboração.

Att: Josilene Romeiro Nogueira

(98) 9608-5989

E-mail: josilenenogueira@hotmail.com

1. DADOS DO RESPONDENTE

1.1 NOME: _____

1.2 IDADE:

- a) () Abaixo de 20 anos
- b) () De 21 a 30 anos
- c) () Maior que 45 anos

1.3 NÍVEL EDUCACIONAL

- a) Ensino Médio incompleto
- b) Ensino Médio completo
- c) Ensino Superior incompleto
- d) Ensino Superior incompleto em andamento
- e) Ensino Superior completo
- f) Outro _____

1.4 FORMAÇÃO ACADÊMICA

- a) Administração
- b) Contabilidade
- c) Economia
- d) Outro

1.5 ESTADO CIVIL

- a) Solteiro
- b) Casado
- c) Outro

1.6 TEM FILHOS

- a) Sim
- b) Não

2. DADOS DO EMPREENDIMENTO

2.1 SETOR DE ATUAÇÃO

- a) Comércio
- b) Serviços
- c) Educação
- d) _____

2.2 TEMPO DE MERCADO

- a) Até um ano
- b) De 2 a 3 anos
- c) De 4 a 10 anos
- d) Acima de 10 anos

2.3 POSSUI SÓCIO

- a) Sim. Quantos _____
- b) Não

2.4 FATURAMENTO ANUAL

- a) Menor que 240.000
- b) De 240.000 a 500.000
- c) Acima de 500.000

2.5 QUANTOS FUNCIONÁRIOS A ENE POSSUI _____

2.6 VOCÊ SE CONSIDERA UM LÍDER ?

- a) Sim. Por que _____
- b) Não

2.7 COMO SURTIU ESSA IDEIA QUE AGORA É SUA EMPRESA?

2.8 JÁ FRACASSOU NA ABERTURA DE ALGUMA EMPRESA?

- a) Sim. O que aprendeu? _____
- b) Não

2.9 ANTES DESTA EMPRESA SE CONCRETIZAR HOUVE UM ESTUDO DAS VARIÁVEIS QUE HOJE A INFLUENCIAM (MERCADO, CLIENTES, FORNECEDORES, O AMBIENTE, ETC)?

- a) Sim
- b) Não. Por que _____
- c) Pouca

2.10 VOCÊ UTILIZOU ESSA FERRAMENTA ANTES DE ABRIR SUA EMPRESA?

- a) Sim
- b) Não

2.11 COM QUE FREQUENCIA EXAMINA O PLANEJAMENTO ESTRATEGICO?

- a) Anualmente
- b) Sempre

2.12 VOCÊ O ATUALIZA?

- a) Sim. Frequência _____
- b) Não

2.13 VOCÊ ACREDITA QUE SEM UM LIDER UMA EMPRESA PODE TER SUCESSO?

3.11 COMO SURTIU ESSA IDEIA DE TRABALHAR COM MARKETING?

3.12 JÁ LIDEROU OUTRA EMPRESA AO NIVEL DA ENE?

3.13 QUAL A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DENTRO DO MARKETING DA ENE ?

3.14 VOCÊ CONSEGUE DIZER EM UMA FRASE O QUE É LIDERANÇA?

3.15 COMO VOCÊ IDENTIFICA O PROCESSO DE LIDERANÇA DA ESCOLA ENE?

3.16 COMO FUNCIONA A ÁREA DE MARKETING DA ENE?

3.17 QUE NOTA DE 0 A 10 VOCÊ ATRIBUE À IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA O SUCESSO DA ENE? _____

3.18 COMO A ÁREA DE MARKETING DA ENE IDENTIFICA A PERCEPÇÃO DOS SEUS CLIENTES QUANTO AOS SEUS SERVIÇOS?
