

COMO É EXECUTADO O PAPEL DA LIDERANÇA NAS MPES – ESTUDO DE CASO EM UMA AGROPECUÁRIA NA CIDADE DE CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

Márcio Magera Conceição, UNG,
magera1963@gmail.com

Evandro Ferigato, FACCAMP,
evandroferigato@gmail.com

Joelma Telesi Pacheco Conceição, Faculdade de Paulínia,
joelma.telesi@gmail.com

Ricardo Costa, UNG,
ricardo.costa@ung.br

RESUMO

Este estudo buscou identificar qual gestão se faz necessária para focar equipes de colaboradores para seu desenvolvimento, aliando os métodos e visando os cumprimentos de metas e objetivos das organizações. Uma organização deve ter colaboradores eficientes e comprometidos dispostos a contribuir com metas organizacionais, para satisfazer o mercado muito mais exigente, que busca melhor atendimento, exclusividade e agilidade em suas ações. Assim, a questão que enfoca essa pesquisa: Como é executado o papel da liderança nas MPES? – Estudo de caso em uma Agropecuária na cidade de Campo Limpo Paulista. Efetuou-se uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, mediante entrevistas estruturadas seguindo um roteiro, aplicados junto aos seis colaboradores na organização escolhida, buscando verificar os conhecimentos dos respondentes sobre gerenciamento e como são liderados; com a finalidade de levantar os dados necessários para a caracterização das mesmas; verificando que tipo de gestão vem sendo exercida e mostrar os pontos positivos e negativos necessários para melhoria de um grupo de pessoas em MPE do setor de Agropecuária na cidade de Campo Limpo Paulista, interior de São Paulo. O estudo mostrou que faz presente os estilos de liderança no comércio analisado: A “CS” se baseia, dentre os estilos descritos, principalmente nas três dimensões contingenciais de Fiedler como método específico de gestão: relacionamento entre os líderes e liderados; Estrutura da tarefa e; Poder da posição. E finalizou-se verificando a liderança exercida do gerente sobre seus liderados vem sendo bem aceita, principalmente pelos treinamentos, feedbacks e oportunidades fornecidas para que os colaboradores contribuam de alguma maneira para a melhoria da empresa. A pesquisa demonstra que foram alcançados os objetivos propostos. A metodologia aplicada neste estudo contribuiu para o entendimento da liderança utilizada na empresa, juntamente com procedimento de observação, proporcionou identificar o espírito de amizade, motivação e a vontade de sempre estar aprendendo, bem como os valores e crenças da empresa voltada para a autoconfiança e sentir realizado no que fazem. Esta pesquisa contribuiu de alguma forma para aprimorar as discussões e ampliou o conhecimento com base empírica sobre Liderança e, sobretudo, por meio das informações coletadas, sinalizar às MPES objeto desta pesquisa, sobre o seu posicionamento, norteador suas ações para desenvolvê-la o tema abordado a favor dos seus colaboradores e desta maneira aplicar esses resultados a seus clientes e fornecedores.

Palavras-Chave: Perfil – Liderança - Micro Empresas Familiares – Equipe - Habilidades.

Data de recebimento : 25/06/2020

Data de aceite : 15/06/2020

Data de Publicação : 30/06/2020

INTRODUÇÃO

Uma organização deve ter colaboradores eficientes e comprometidos dispostos a contribuir com metas organizacionais, para satisfazer o mercado muito mais exigente, que busca melhor atendimento, exclusividade e agilidade em suas ações. Dessa forma, existe uma preocupação, por parte das empresas, em encontrar colaboradores que façam a diferença nas empresas e descobrir líderes que influenciem seus comandados de certa forma que deve ser construído um ambiente organizacional com clima mais favorável ao aumento e desenvolvimento organizacional e dos próprios indivíduos.

Para isso, a elaboração deste artigo teve como finalidade mostrar, através da revisão bibliográfica, como os vários modelos de habilidades devem influenciar no desempenho dos colaboradores e no clima organizacional, deixando o ambiente mais produtivo, pois caso isso não ocorra, venha a diminuir a satisfação e o comprometimento dos colaboradores.

Este trabalho tratou de assuntos de suma relevância para as organizações como: liderança, clima organizacional, comprometimento e comportamento dos colaboradores. Foram estudados seus estilos, o comportamento do gestor para identificar o oposto de líder e chefe. Também foi abordado o clima organizacional, e finalizado sobre o comprometimento organizacional dos colaboradores. Ao final do artigo, foram apresentadas as considerações finais a respeito do assunto em questão.

Tendo a relevância da temática liderança hoje, com a rapidez dos conhecimentos através informações ágeis e dinâmicas, com o meio corporativo em constantes mudanças, as micros empresas familiares e pequenas empresas tem focado nas relações humanas como fator essencial, utilizando-se a máxima eficiência, que estimula a produtividade, assim como, a responsabilidade e resultados do gestor neste contexto.

Portanto, nesse artigo deu ênfase de como a relação do gestor se expressa para ser manuseados e focado para uma boa desenvoltura da organização.

Todas habilidades dos comandados são focadas e destacadas atualmente no meio organizacional, constantes modificações das empresas, novas informação e a forma para evidenciar os indivíduos e mudar as características de comandar as equipes e colaboradores.

O estudo de caso ocorreu em uma MPE agropecuária de ramo familiar na cidade de Campo Limpo Paulista, interior de São Paulo

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo iremos apresentar a fundamentação teórica, objetivando em alicerçar a pesquisa com os seguintes temas:

- Conceitos de Liderança
- Estilos de Liderança
- Liderança transacional e transformacional
- Liderança carismática
- Liderança situacional

1.1 Conceitos de Liderança

Chiavenato (2004), a liderança, na abordagem clássica da administração, era definida como um tipo de dominação ou controle, onde o princípio do gestor se compromete em determinar e cobrar os desempenhos a fim de atingir objetivos organizacionais. Tal definição vem se modificando e na percepção dos departamentos de relações humanas começa a ser definido um elemento primordial a fim do desenvolvimento das organizações, onde os comandados vêm sendo os principais instrumentos para que a mudança ocorra e seu principal papel é proporcionar focar as metas juntamente com os comandados e oferecer condições do aperfeiçoamento individual.

Segundo Mussak e Cortella (2010, p. 31), confirmam sobre a confiança que “[...] a ideia de confiança, de fé recíproca, presente na relação entre líder e liderado, com toda a dialética que ele carrega” Esses autores evidenciam que os subordinados mostram confiança nas opiniões e convicções do líder, mostrando em suas atitudes que o ele diz ou faz é verdadeiro.

Conforme a Teoria X de Douglas McGregor (apud Davis e Newstrom, 2002) confirmam a insatisfação do trabalho para fugir das suas responsabilidades, não gostam de novas ideias e pensam em si próprios e ficam descompromissados às obrigações da organização, precisando a ação coerciva do gestor para os desafios sejam cumpridas. A Teoria Y, considera que indivíduos não nasceram preguiçosos, exercem autodireção e controle próprio para realizar suas tarefas a qual foram designadas, fazendo o gestor a disponibilizar um meio para o bem estar e motivação da equipe.

Assim, o método que centraliza o poder, que dirigia e dava comandos a seus comandados não são mais utilizadas mais hoje, as empresas procuram por gestores treinados, aqueles que orientam os indivíduos a alcançar as metas e ao contrario da chefia que somente mandão nunca se relacionam com seus colaboradores.

Hunter (2006), existe oito qualidades de liderança, que não apenas definem liderança, mas também representam o caráter. Estas qualidades são: ter paciência demonstrando ter autocontrole; ser gentil apreciando e encorajando os outros; ser humilde demonstrando ausência de orgulho; ter respeito com as pessoas dando a devida importância que elas merecem; ser altruísta renunciando suas próprias necessidades em benefício dos outros; saber perdoar as pessoas sem ressentimentos; ser honesto com as pessoas; e ter compromisso sendo fiel a sua escolha.

Atualmente, no meio empresarial é preciso liderar sendo capaz de promover mudanças e minimizar riscos no ambiente corporativo conduzindo os indivíduos para dedicar-se a alcançar suas metas de livre vontade. Ervilha (2008, p.54) “liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados”.

John Kotter (2001), o principal objetivo do gestor é gerar o estímulo para mudar. Sua atitude é centralizada em três pilares: determinar como será alcançado o caminho necessário a se destacar nas empresas, passar tais procedimentos aos colaboradores e incentiva-los para serem executadas.

Segundo Robbins (2007), liderar é a maneira de conduzir para se fazer diferente usando de seu posicionamento hierárquico nas empresas.

Chiavenato, Robbins, entre outros, afirmam que o estágio de acerto da sua equipe está ligado ao gestor e este possui confiança de seus comandados, e necessita a hora certa para incentivar e cobrar todo o grupo mantendo focado, sabendo-se que interagir com pessoas é extremamente complicado.

Alguns indivíduos que executam papéis de liderança necessitam possuir uma visão holística, conhecer as pessoas, os processos coletivos, o significado da maneira que a empresa está inserida para poder se relacionam entre si, possibilitando um grau superior de ações na

execução das suas tarefas assumindo desafios e comprometendo-se nos resultados propostos. Assim, os comandados tem noção da sua função nas empresas e obrigações que lhes será atribuída, visando que dediquem nos objetivos determinados.

“A liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. Ter discernimento para saber quando for sangue-frio, racional e decisivo e quando for sangue-quente, amável e participativo, é um grande desafio pessoal.” (WHITE, 2007, p. 3).

Líder necessita demonstrar seu objetivo na captação dos pontos fortes de sua equipe, visando estimular as características e facilitar o aprendizado tanto individualmente como organizacional, ao mostrar suas ideias, as mesmas sejam aceitas ou contrariadas indagadas, porem não demonstrando a descrença por ideias impopulares e inalcançáveis.

Segundo Chiavenato (2004, p. 42) agindo assim “as pessoas passam a ser consideradas como parceiros da organização que tomam decisões com relação às atividades cumprem metas e alcançam resultados”, pois, não se consegue mudar se os indivíduos ficarem na sua zona de conforto, pois o grupo deve estar disposto para elas possam mudar.

Há vários modelos em que os gestores são justificados, pelas atitudes de cada gestor, pois, além do que envolver pessoas e empresas, assim precisam estimular e animar seus comandados para alcançar as metas estabelecidas incentivando mudanças no ambiente organizacional, pois assim, só há liderança se ocorrer mudanças.

Para Kouzes e Posner (2008, p. 319), afirmam ainda que “a busca pela liderança começa por uma busca interna para descobrir quem você é”. Seguindo nessa linha de raciocínio, Kouzes e Posner (2008), o único caminho para resolver os conflitos e contradições da liderança é a humildade. Os autores enfatizam que só é possível evitar o excesso de orgulho quando o líder se reconhece como ser humano e que como tal, precisa de ajuda alheia. Para que possa ser executada uma liderança eficiente, se faz necessário a autoconhecimento para que seus comandados possam enxergar nesse líder suas fraquezas e defeitos, mas principalmente destacar as suas habilidades e competências.

Ervilha (2008, p. 55) realça três modelos de líderes:

O líder nato aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que não nasceu com esse dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos. E o líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança e, além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável.

Segundo Ervilha (2008), esse tipo de gestão é específica para as empresas que vivem em divergências internamente, pois o comandante tem que orientar suas opiniões não tomando conhecimento seu desprestígio nas consequências que ocorrerão. Deverá ser uma situação para resolver tudo de forma pratica e profunda.

Líder formidável ou treinável deve situar-se mais facilmente para as deficiências e oportunidades das empresas, pois já contem algumas características que serão destacadas pelas empresas, visando seus objetivos.

Davis e Newstrom (2002) Os líderes autocráticos são determinados por querer centrar suas opiniões como deve agir e focar apenas no que foi determinado. Destaca-se no jeito ameaçar e punir a fim dos resultados de sua equipe

Líderes participativos não focam o seu posicionamento gerencial. Suas atitudes veem de como seus comandados, e de suas próprias atitudes, resultando uma relação mais harmoniosa no grupo.

Robbins (2007) cita dois tipos de liderança: a liderança carismática e a transformacional.

Líderes carismáticos possuem foco e vivem propensos para se arriscar para destacar as necessidades da equipe. Tais gestores tem o reconhecimento dos comandados como uma pessoa excepcional, servidão natural e espontaneidade.

Já, transformacional limita-se para a desenvoltura individual do grupo, transformando o jeito de enxergar situações ultrapassadas para novas oportunidades. Tem atuações confiáveis e conseguem cativar seus comandados, instigando-os a solucionar problemas de forma inovadora a fim solucionar tais situações adversas do seu grupo.

A visão dos comandados tem desse gestor é inspiradora, pois através das palavras consegue direcionar o caminho correto para se chegar aos objetivos.

Conclui-se que liderança absoluta seja impossível, pois os comandantes tem que se relacionar e procurar mostrar com tuas atitudes o que se quer, adquirindo uma soma dos modelos comentados de gestão dos líderes.

A função executada dos comandados nas empresas necessitam de inúmeras habilidades, visão ampliada de maneira ampliada que ocasionará o diferencial e ou fracasso caso não seja observada as constantes mutações. Vem se considerado como essencial um diferencial a atuação dos líderes para sucesso com os colaboradores, conforme Robbins (2005, p.3), "Quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as tarefas dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos pessoais, eles estão exercendo sua liderança".

Robbins, (2005, p. 258) liderança é poder de obter soluções do grupo para alcance de metas. O poder da influencia ocorre formalmente ou não, considerando-se formal toda atitude será executada através de um nível superior nas empresas, enquanto a informal, vem sem esse nível. O modelo de administração é regido na execução dos objetivos determinados pelos líderes, guiando a empresa e disponibilizando capital humano assim como resolvendo situações do cotidiano. Para o comandante é importante obter uma convivência de valores éticos com seus comandados. A constante insegurança do meio empresarial que prejudicam as empresas os vínculos de fidelidades substituíram as normas burocráticas para determinação das relações e das expectativas a se atingir

Gestor eficiente consegue facilitar, mostra, aconselha, se relaciona com problemas de disciplina, deve negociar e mensurar os resultados coletivo e individual focam os treinamentos constantes e possui ótima comunicação.

O foco no modelo capitalista vive em constantes mudanças, pois se tornou a peça mais importante nas empresas entre eles às pessoas para se incluir no quadro de acionistas, fornecedores, e sem se esquecer da relevância dos mesmos, atentando-se as inúmeras mutações do ambiente.

No começo predominou o capitalista – o dono, sócios e principais investidores. Essas pessoas mantêm sua relevância ate hoje. Mas perdeu relevância se comparado com outros investidores... Atualmente a Tecnologia da Informação o que destaca se é o individuo... o financeiro perdeu força... (CHIAVENATO 2010, p.8-10). Nota-se que essas pessoas nunca diminuiram o seu ideal, contudo destacasse a união completa das parcerias nas empresas, e um aumento do destaque e necessidades colaborador, sendo esse destacado no momento da obtenção das informações, as pessoas envolvidas destacando-se de maneira eficaz, contribuindo para o benefício da maioria.

A habilidade para fazer seguir é importante componente para a interação coletiva, portanto cabe ao gestor a iniciativa de agregar e alinhar as pessoas frente aos objetivos, através do comprometimento e empenho demonstrado em seu comportamento. A atitude de interação do líder frente às adversidades, colaborando efetivamente na realização dos trabalhos, resulta em maior proximidade entre os integrantes da equipe, oferecendo maior segurança e sentimento de reciprocidade.

Na "CS" tais iniciativas são realizadas todas semanas, quinzenas e mensalmente, tendo como meta principal o autoconhecimento pessoal, delegação de tarefas e responsabilidades incluído o essencial, que é a captação do conhecimento e aplicar que se ensina em prol do cliente e, conseqüentemente, estimulando o colaborador para que não fique na sua "zona de

conforto”. Buscando estar sempre inovando, mudar caso se faça necessário.

A dinâmica das relações entre comandantes e comandados é um componente de influência nos procedimentos, avaliações e compreensão dos diversos modelos de gestão estabelecidos podem contribuir para a prática mais adequada à realidade que se pretende vivenciar.

As três principais condições para que uma liderança eficaz e eficiente aconteça são: confiança, responsabilidade e trabalho. Quando isso ocorre, os líderes competentes não acusam seus subordinados quando se detecta alguma irregularidade, e sim, se apropriam deste erro ou problema, e nas conquistas, também isso acontece. A confiança é a convicção de que o líder atua conforme o que profere; é acreditar em sua honestidade (DRUCKER, 2001).

Kouzes e Posner (2008) afirmam que elevar a confiança é um ato necessário para fortalecer os outros, lidando adequadamente com eventos, situações e pessoas possibilita os líderes em posição de vivenciar a liderança com confiança, pois estes realizam ações que fortalece a autoestima de seus subordinados. Confiança e ética são princípios para uma liderança eficaz. Desse modo, “os líderes autênticos sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem conforme seus valores e suas crenças, de forma aberta e honesta” (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 377).

Segundo Drucker (1996), que os líderes devem ser proativos, honestos, ter visão do futuro, capacidade de incentivar e representar a vontade coletiva. Segundo Joiner e Josephs (2009), agilidade é uma competência vital para o sucesso da liderança no atual cenário de economia turbulenta. Agilidade neste momento, é um processo que proporciona executar decisões mais inteligentes através da resiliência e autorreflexão.

Collins (2001), há cinco níveis na hierarquia de competências da liderança e, para que o líder atinja o topo desta pirâmide, são necessárias duas características essenciais: humildade pessoal e vontade profissional. A liderança nível cinco envolve uma combinação de profunda vontade profissional e humildade pessoal, que gera uma grandeza duradoura, segundo Bateman e Snell (2007)

Ainda Collins (2001), líderes deste tipo são encontrados em empresas feitas para vencer, na transição de boas para excelentes. Os líderes de nível cinco são modestos, eles atribuem a maior parte de seu sucesso a fatores externos e a sorte. Além disso, preparam sucessores para que estes atinjam um resultado ainda melhor na geração seguinte, diferentemente dos líderes egocêntricos que preparam seus sucessores para o fracasso.

Para Mussak e Cortella (2010), os três componentes fundamentais para a base das relações na liderança são admiração, respeito e confiança. Na percepção de Kouzes e Posner (2008), o único caminho para resolver os conflitos e contradições da liderança é a humildade. Ainda Mussak e Cortella (2010, p. 134), afirmam que “uma parte da admiração do liderado surge quando ele vê o líder com humildade, buscando também conhecimento”.

Maxwell (2011, p. 16), diz que “a credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se confira na iniciativa de ajudar os outros a alcançar o sucesso também”. Maxwell (2011) realça que para ser líder se fazem necessários três características: iniciativa, sacrifício e maturidade.

No Quadro 1, um resumo de alguns estudiosos apresentam as principais características sobre liderança.

Quadro 1 - Principais características da liderança

AUTORES	CARACTERÍSTICAS
Chiavenato (2000)	Influência, esforços e objetivos.
Collins (2001)	Humildade, modéstia e vontade.
Drucker (2001)	Confiança, honestidade, pró-atividade e responsabilidade.
Kotter (2001)	Estímulo, atitude, determinação, evidenciar-se e incentivo.
Davis e Newstrom (2002)	Determinação, ameaças e punição.
Bate & Robet (2002)	Criar, adquirir, capturar, agregar, compartilhar, conhecimento, aprendizagem,

	performance organizacional.
Robbins, (2005)	Soluções, metas e atitudes.
Hunter (2006)	Paciência, gentileza, humildade, respeito, altruísmo, perdão, honestidade e compromisso.
Bateman e Snell (2007)	Confiança, ética, honestidade, humildade e vontade.
White (2007)	Analítica e interpessoal, cabeça e coração.
Ervilha (2008)	Líder Nato, Treinável e Formidável.
Kouzes e Posner (2008)	Autoconfiança e autodesenvolvimento.
Joiner e Josephs (2009)	Agilidade, autorreflexão e resiliência.
Mussak e Cortella (2010)	Admiração, respeito e confiança.
Maxwell (2011)	Iniciativa, sacrifício, maturidade e credibilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura.

Um líder para ser eficaz, deve desempenhar suas funções conforme expressa, para que possam adquirir confiança de seus subordinados, conforme inúmeras explicações sobre o tema liderança. Mas, através e outras qualidades como comprometimento, respeito, empatia e principalmente o poder de convencimento com seus liderados visando as metas e objetivos comuns embasados confiança mutua neste relacionamento profissional e pessoal.

1.2 Estilos de liderança

Maximiano (2006): são divididos em quatro modelos:

Modelo de liderança autocrático focaliza o líder como detentor de maior poder nas decisões, democrático possui grande parte das decisões feitas dos comandados, demagogo que visa a status e o carrasco que destaca a forma autoritária para ter o poder.

Estilo democrático é focado para mostrar o caminho aos indivíduos, restringe na opinião dos envolvidos e possui alta sensibilidade para o sentimento das mesmas, tem o entendimento para os indivíduos devem dispor de toda atenção guiando-o para o cumprimento das tarefas nas organizações.

Foram incluídos dois termos de liderança conforme o modelo de Blake e Mouton inspirado na liderança autocrático no qual as decisões são centralizadas, voltado por um modelo de liderança focada buscando cumprir o que foi determinado, Hampton (1990), através da relevância nas tarefas importando-se nos resultados esquecendo os indivíduos no contexto.

Caracterizava-se no começo tal modelo de liderança fora dirigida somente para o trabalho e dirigida para o individuo permanecer em polos diferentes em cada hemisfério, porem, através das pesquisas aprofundaram-se foram estudados para determinar esses modelos precisam se entrelaçar na atuação do gestor, que interagem os estilos conforme a situação e o momento.

Segundo (ROBBINS, 2008), há vários estilos de liderança a serem seguidos e cada líder possui seu estilo próprio de gerenciar pessoas, pois cada líder tem sua personalidade e seu jeito de administrar as situações. Os seres humanos se distinguem pela flexibilidade de conduta, algumas se adequam a fatores externos e situacionais, outras, porém são mais firmes e isso determina o estilo de liderança. Em seguida abordam-se alguns dos principais estilos de liderança e suas características.

Existem três abordagens tradicionais de liderança conforme Quadro 2:

Quadro 2 - Abordagens tradicionais de liderança

Abordagem Situacional	Perspectiva da liderança que propõe que traços e comportamentos importantes não existem e que o comportamento eficaz da liderança
------------------------------	---

	varia de acordo com a
Abordagem dos Traços	Perspectiva de liderança que tenta determinar as características pessoais que os grandes líderes compartilham.
Abordagem Comportamental	Perspectiva de liderança que tenta identificar o que o bom líder faz, ou seja, que comportamentos ele exibe.

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (2007).

1.3 Lideranças Transacional e Transformacional

Definido modelo de liderar através da inspiração dos seus comandados na direção na qual se pretende alcançar como metas e objetivos determinados através das delegações de funções e das complexidades das tarefas. Outro tipo que focaliza em seus seguidores ou ultrapassa de seus próprios interesses para o bem da empresa, ocorrendo grande efeito sobre seus comandados.

Segundo com Hitt et al (2007, p.241), o líder transformacional tem como característica uma visão clara, comunicação fácil, dão autonomia aos liderados, restringem a burocracia desnecessárias, proporcionam treinamento, permite uma participação dos funcionários nas decisões, estimula a cooperação em equipe, sintetizam as políticas da empresa, visando atingir as metas empresariais.

1.4 Liderança Carismática

Robbins (2005), é aquela que consegue a adesão dos liderados, tem um poder de articulação que convence mesmo quando o ambiente é desfavorável, é reconhecido muitas vezes como herói, representa uma figura de poder, confiança e dinamismo incomum. Utilizam de metáforas, analogias correlacionadas a fatos reais para persuadir a fim de destacar a mensagem que transmite.

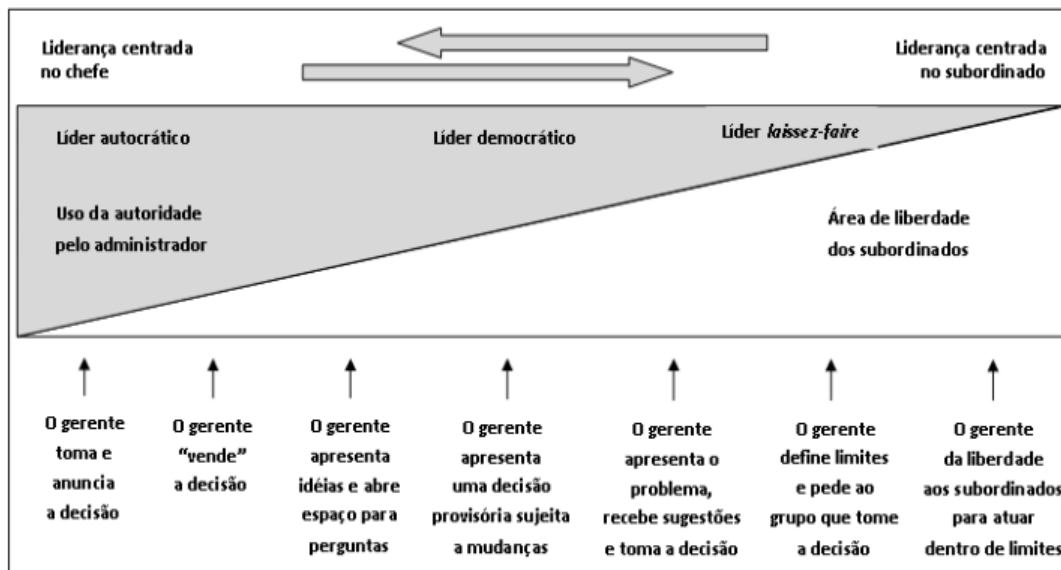
As principais características são sensibilidade ao meio e permitem realizar estudos verdadeiros para a limitação no ambiente e ferramentas indispensáveis para que ocorra uma transformação. Amabilidade para observar o que falta aos comandados voltados aos sentimentos. Estudos constatam que existe uma sinergia entre o modelo carismático e o ótimo resultado dos colaboradores. As equipes os quais os colaboradores exercem suas funções com esse modelo e demonstram maior motivação realizam suas tarefas com maior esforço, e existe um retorno com essa teoria, executam sua função com maior vontade.

1.5 Liderança Situacional

Liderança situacional compreende-se que não possui um modelo preciso, porem a todo o momento existirá um modelo que poderá mais efetivo, salientando-se os atributos estabelecidos, do comandado, dos comandados e do sistema organizacional específico. Maximiano (2006, p.292), aborda que “para ser eficaz, o estilo deve-se adaptar à situação”.

O “Continuum” do comportamento de liderança, da TANNENBAUM e SCHMIDT, define a variação do comportamento do líder frente a sua equipe, em função das condições do grupo.

Figura 1. Continuum de comportamentos de liderança



Fonte: Sobral e Peci, 2008, p.218

A **Teoria da contingência** ou **Teoria contingencial** enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na [teoria administrativa](#). Tudo é relativo. Tudo depende. A *abordagem contingencial* explica que existe uma *relação funcional* entre as condições ambientais e ferramentas administrativas apropriadas para o resultado eficaz das metas das empresas. As variáveis ambientais são *variáveis independentes*, enquanto as técnicas administrativas são *variáveis dependentes* através da *relação funcional*. Na realidade, não se possui uma causalidade direta entre essas variáveis independentes e dependentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas. Ao invés de *relação de causa e efeito* entre as variáveis do ambiente (independentes) e as variáveis administrativas (dependentes), existe uma *relação funcional* entre elas. Essa *relação funcional* é do tipo "se então" e pode levar a um alcance eficaz das metas organizacionais.

A *relação funcional* entre as variáveis independentes e dependentes não implica que haja uma *relação de causa e efeito*, pois a [gestão](#) é ativa e não passivamente dependente na prática da *gestão contingencial*. O reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são certamente importantes, porém, eles não são suficientes. As *relações funcionais* entre as condições ambientais e as práticas administrativas devem ser constantemente identificadas e especificadas.

Para a Teoria da Contingência Estrutural a organização adapta-se continuamente ao seu redor e trabalha com diversos fatores contingenciais, tais como: estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia, refletindo a influência do meio em que está inserida.

Segundo Fiedler (1967):

“O ponto mais importante dessa teoria é que a eficácia da liderança depende tanto da situação em que o grupo se encontra quanto do líder. Se a teoria está certa, isso significa que um programa que envolva somente os aspectos de personalidade do líder ou somente os aspectos situacionais da organização está fadado ao fracasso. Um estilo de liderança não é em si mesmo melhor ou pior do que outro, nem tampouco existe um tipo de comportamento em liderança apropriado para todas as condições. Dessa forma, quase todo mundo poderia ser capaz de ter sucesso como líder em algumas situações e quase todo mundo está apto a falhar em outras. Caso queiramos melhorar o desempenho organizacional, devemos lidar não somente com o estilo do

líder, mas também com os fatores que promovem a influência sobre ele”
(Fiedler, F. E., 1967)

O relacionamento entre os líderes e liderados: O grau de credibilidade e confiança que os indivíduos na empresa têm com seu gerente;

Estrutura da tarefa: A variação da situação de trabalho determina a habilidade do comandante, sendo que nas tarefas estruturadas, os administradores tem um grande poder e, nas desestruturadas, seu poder é reduzido, assim, o gestor possui o conhecimento técnico, intelectual coletivo e delega funções conforme o perfil e características que os mesmos possuem;

Poder da posição: O gerente, através do poder de contratar, demitir, conceder promoções, se transformará em uma arma importante do gestor, o qual o utiliza a melhor maneira na empresa pesquisada visando obter o controle da equipe a obter um relacionamento mais forte e confiável, através de mudanças para atingir o melhor resultado coletivo e não apenas voltados no benefício das empresas, dando ênfase nas necessidades, dificuldades, e informações que os colaboradores fornecem conforme a visão individual da empresa.

Organizações de pequeno porte, como a empresa “CS” que compõe este estudo, revela-se ainda mais vulnerável às questões contingenciais, exigindo flexibilidade e adaptações constantes em sua estrutura, como elemento determinante para a sua sobrevivência. Cabe aos líderes estarem atentos às mudanças interagindo de forma dinâmica, proativa e objetiva diante das adversidades.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Problema da Pesquisa

Pesquisar é procurar responder a questionamentos e problemas através de sistematização de procedimentos científicos, como define Gil (1999).

Segundo Demo (1996, p. 34) pesquisar é uma atividade cotidiana, e é definida como “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Conforme Gil (1999), Lakatos e Marconi (1993), Método Científica é:

O conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotado na elaboração da pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico.

2.2 Justificativa do Método e Técnicas Utilizadas

As micros empresas familiares representam grande parcela dos investimentos no Brasil e no mundo. Segundo o SEBRAE, as Microempresas (ME) e as Empresas de Pequeno Porte (EPP) possuem um papel ímpar na economia brasileira, que representam 99% do total de estabelecimentos existentes e respondem por cerca de 40% da massa de remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas.

Evolução do universo das empresas no país, segundo Cadastro SEBRAE de Empresas (CSE)

Estima-se que 65% a 80 % das micro empresas são familiares

A maioria dos empresários se orienta pelo fator econômico, deixando de lado outros fatores ligados a gestão:

Grande parte pequenas empresas, bastava uma oportunidade ou necessidade do mercado, abriam um negocio isso em um passado não tão distante. Hoje, isso já não basta

sendo necessário serem considerados outros aspectos.

No contexto que gestor é exigido e sempre cobrado no setor organizacional, modificações nas empresas, constantes mudanças nas T.I., mudaram a maneira para comandar as equipes.

Este estudo foi aplicado uma abordagem qualitativa como métodos de pesquisa exploratória e da técnica de estudo de caso. A pesquisa realizou-se com colaboradores de uma agropecuária familiar (MPE), na cidade de Campo Limpo Paulista, interior de São Paulo.

2.3 O negócio “agropecuária”:

Uma **loja de produtos agropecuários** é algo que exige atenção ao estoque e o grau de popularidade dos produtos. Antes de iniciar o negócio, o empreendedor deve pesquisar comércios e negócios que têm estrutura similar a sua empresa. Além de inspirar ideias para o novo negócio também ficará mais fácil para visualizar sua futura empresa.

Entender as necessidades do cliente é o primeiro passo para escolher como será montado o negócio. Fazer corretamente o segmento dos produtos que irão fazer parte do estoque depende dessas informações. Para comprar os principais produtos e ter uma lista dos produtos mais vendidos é preciso uma pesquisa realizada pelos empresários. É preciso conhecer os principais tipos de cultura no país e quais produtos são necessários para desenvolver a lavoura ou da criação para oferecer na sua loja. Com o tempo até o empreendedor saberá quando, quanto e como irá gerenciar o seu estoque.

2.4 Clientes

A “CS” possui alguns clientes distintos: O que quer qualidade independente do preço: Esse cliente privilegia benefícios e resultados obtidos pelo produto e satisfação, saúde e aparência de seu animal; outros clientes, apenas o menor valor independente da marca: Esse busca apenas um alimento que satisfaça seu pet naquele momento, não importando o quanto tal produto afetará futuramente sua saúde, aparência e necessidades nutricionais. São atendidas toda faixa etária e classes sociais, pois possuem produtos (rações), variados preços, do maior valor a mais barata e trabalham com sacaria com diversos pesos e rações vendidas por quilo (granel). Fornecem também, produtos domissanitários (venenos), para tratamento e manutenção de piscinas, camping, lazer entre outros.

3 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é utilizado em inúmeras situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais e organizacionais. O procedimento de estudo de caso possibilita que os investigadores obtenham peculiaridades específicas de situações vivenciadas, como desempenho de pequenos grupos, assim como de processos administrativos e organizacionais.

As principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação. Assim, para coleta de dados deste estudo foi realizada a técnica de entrevista. Roesch (2005).

Prodanov e Freitas (2013, p. 106), destacam que a entrevista estruturada “[...] é quando o entrevistador segue roteiro preestabelecido”. Através da técnica de entrevista estruturada, realizou-se a coleta dos dados, tendo como estrutura criada nas teorias dos autores Kouzes e Posner (2008), aplicando-se a liderança como tema central.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), todo instrumento de entrevista deve ser testado com uma pequena parte da população ou da amostra, antes de aplicado na pesquisa, a fim de

possibilitar possíveis ajustes necessários; seguindo essa afirmação, para esclarecer as questões abordadas, efetuou-se um pré-teste.

3.1 População e amostra

Dividiu-se o roteiro de entrevistas em dois momentos: primeiro apresentou-se de uma maneira teórica, voltada em trabalhos de relevância acadêmica realizada por estudiosos como livros, jornais, entre outros e sites. Em seguida, feito uma entrevista com perguntas abertas e fechadas para os liderados na empresa CS.

Seis respondentes da empresa foram entrevistados durante o período de 05/08/2017 a 25/08/2017, com a duração média de 30 minutos, o que é defendido por Malhotra (2009), a qual teoria indica que normalmente as entrevistas se fazem por volta dos 30 minutos. A pesquisa realizou-se dentro da própria empresa, em horário autorizado pelo gerente e com o consentimento dos proprietários, sendo gravadas e reproduzidas posteriormente visando à autenticidade garantida na pesquisa.

Os critérios para escolha dos entrevistados selecionados foram por serem colaboradores com CLT, possuírem no mínimo 2 anos na empresa e principalmente suas experiências vividas em outras empresas sobre o tema em questão.

Além da realização das entrevistas, foram realizadas observações de campo nos treinamentos desenvolvidos pela empresa são realizadas todas as semanas, quinzenas e mensalmente, visando à orientação, informações e complementos dos novos produtos e dos que já fazem parte do mix fornecido pela loja, para a atualização e complementos das mesmas para os colaboradores sobre tais produtos. A técnica de observação é composta pelos registros dos padrões dos respondentes para alcançar informações a respeito do fenômeno de interesse (MALHOTRA, 2009).

Após as entrevistas realizadas, foram determinados seis padrões de respostas, através de trechos das entrevistas, serão apresentados a seguir. Foram separados e agrupados, através das análises de resultados dos conteúdos e respostas iguais e foi possível observar características e os tipos de práticas de liderança. Os colaboradores foram identificados com letras após a conclusão das entrevistas.

O quadro 3 mostra as características dos colaboradores antes de fazerem parte do quadro de funcionário da empresa estudada. Foram nomeados por letras para a total confiabilidade das informações.

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Perfil (idade, estado civil, profissão anterior)
A	17 anos, solteiro, empacotador.
B	35 anos, casado, auxiliar de veterinária.
C	66 anos, casado, serviços gerais.
D	25 anos, casado, atendente de telemarketing.
E	20 anos, solteiro, vendedora.
F	27 anos, casado, vendedora.

Fonte: Resultados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Estímulos para trabalhar na empresa

Primeiramente todos os entrevistados exerciam outras profissões. Eram clientes dessa empresa e obtiveram informações sobre a disponibilidade para o cargo na loja no ato de sua compra e após o processo seletivo, foram aprovadas e ingressaram na mesma. Os entrevistados **E** e **F**, anteriormente trabalhavam juntas como vendedores em outra empresa, e como clientes da empresa estudada, e pela proximidade da mesma de suas casas e, após o conhecimento da vaga oferecida, optaram em trabalhar na “CS”

Já, o entrevistado **B** atuava como auxiliar de veterinária, e também sendo cliente e conhecida há muito tempo pelo proprietário, após convite pessoal do mesmo, começou a trabalhar nesta organização. Evidencia-se o relato do entrevistado **B** “[...] fiquei muito feliz quando o dono me convidou para trabalhar aqui... sinal de que me achava uma pessoa simpática e competente!”.

O entrevistado **C** exercia a função de atendente de serviço de proteção de crédito e começou a trabalhar para complementar seus ganhos e ao perceber as exigências profissionais mais rigorosas decidiu dar prioridade a essa oportunidade atual. O entrevistado **A** era uma pessoa sem muita experiência e sonhadora, e após ser contratado na empresa percebeu o quanto seria difícil conseguir se adaptar a essa nova rotina de agora, trabalhar e estudar ao mesmo tempo, porém se sentiu acolhido pelos outros colaboradores quando tinha dúvidas sobre alguns procedimentos e mesmo sobre determinados produtos comercializados na empresa. O entrevistado **E** destacou: “soube da oportunidade de trabalho bem por acaso [...] porque se alguém oferecesse para eu ser vendedor, não aceitaria, porque acreditava não levar o menor jeito para vender alguma coisa”.

O entrevistado **D** também foi contratado por intermédio do proprietário e também por fazer parte da mesma igreja a qual fazem parte, e durante um culto religioso, ficou sabendo da vaga.

Já no relato do entrevistado **A** “[...] mudei meu pensamento e meu comportamento depois que comecei minha carreira na loja [...]”. Para o entrevistado **B** “Realizo o que gosto e tenho a liberdade de mudar a disposição das prateleiras, alocar produtos em outros lugares e principalmente atender os clientes e ainda conversar sobre seus animaizinhos e lhes prescrever algum produto ou medicamento para o tratamento que eles estão precisando”. Para o entrevistado **E** “No dia que comecei estava nervoso, mas fui muito bem recebida e aos poucos foram me ensinando o que deveria fazer e me dando dicas de como atender e me portar na frente dos clientes [...], somos poucos funcionários, mas todos procuram se ajudar mutuamente e o gerente está sempre ao nosso lado para esclarecimentos e apoio caso necessitemos”.

No decorrer das entrevistas percebeu-se nos colaboradores um sentimento de alegria no que fazem e poderem ser valorizados profissionalmente e assim elevarem sua autoestima. Ainda, os horários flexíveis oferecidos dando lhes uma melhoria na qualidade de vida, conforme destacados nos relatos. Em suma, as entrevistas demonstraram que a principal vantagem para estarem trabalhando nesta organização foi: capacitação profissional, a vontade de poderem ter uma qualidade de vida melhor, identificação com marcas e produtos que comercializam assim como a possibilidade de realizarem seus desejos pessoais ao mesmo tempo em que trabalham, gerir melhor o tempo profissional e o pessoal, boa remuneração e diminuição da opressão submetida no ambiente profissional.

4.2 Valores da empresa

A filosofia da organização ficou evidenciada durante os relatos que são embasados em três valores: “Deus, Pessoal e Profissional”. Deus é destacado em primeiro, pessoal em segundo e em terceiro o profissional. Os colaboradores destacam esses três valores perceptíveis e são estampados e seguidos plenamente.

Os valores da organização destacam-se nas entrevistas dos colaboradores: **A** “o que me incentiva na filosofia da loja é nos mostrar que não se trata que só um negocio, faz nos perceber que o fazemos muda o olhar e a maneira que os clientes nos olham e para a loja [...]”; **D** “o que realmente precisamos é alcançar o equilíbrio desses valores na nossa vida é o que nós colaboradores necessitamos.”; **E** “Uma das situações que observei e levei em conta no começo [...] o lado emocional é sempre somado e destacado com os valores da loja, o jeito e as manias individuais de cada funcionário [...]”; **E** “[...] Eles fazem questão de sempre glorificar a Deus por tudo o que tem e conseguiram até hoje, e assim nos relatam testemunhos o obras na sua igreja, e eu que era uma pessoa quase sem fé, estou mudando aos poucos, e estou até mais fervorosa [...]”.

Nos processos realizados nos encontros dos treinamentos com seus colaboradores, percebeu-se que os valores passados são destacados na loja e ainda, na abertura de cada encontro é sempre ressaltado todos os valores da organização e a importância dos mesmos.

Esse hábito de ressaltar os valores da empresa está comparado com os estudos de Kouzes e Posner (2008), que afirmam a importância de esclarecer os valores e afirmar ideais comuns. Os autores destacam que esclarecer os valores é um dos principais compromissos do líder. Esse compromisso pode ser realizado por meio da comunicação autêntica.

Para transformar-se em um líder confiável, se faz necessário ter uma imensa compreensão das próprias crenças, dos valores que norteiam sua vida, demonstrá-las com franqueza e transmiti-las com autenticidade. Os valores estabelecem os parâmetros para as decisões que precisamos tomar em nosso cotidiano. Sendo assim, para transmitir os valores da empresa é preciso acreditar e segui-los (KOUZES; POSNER, 2008).

4.3 Significados da liderança

Os entrevistados destacam que a organização incentiva através do seu próprio exemplo, podendo liderar seus colegas, mesmo atuando na mesma função. Segundo os entrevistados esse tipo de atitude é passado coletivamente aos colaboradores. Através das questões respondidas, evidenciou-se que todos, após suas efetivações, continuam sendo sócitos, atendendo, ensinando seus colegas de trabalho através de suas ações.

Ainda sobre o tema liderança evidenciam-se os relatos do entrevistado **D** “é fazer os outros colegas seguirem nossos passos, mostrar que todos os dias se pode melhorar e aprender mais, assim através do nosso exemplo, podemos mostrar-lhes nossa liderança também [...]”, reforçando o que está escrita na literatura, de que o líder deve ser um modelo, um exemplo, capaz de motivar, entusiasmar e reconhecer a equipe (ULRICH; SMALLWOOD, 2014).

Geralmente, os entrevistados enfatizaram a definição de liderar dando o exemplo conforme sua entrevista; **E** “faço ser liderado pelas minhas atitudes, através do exemplo dado na loja exercendo minha função de vendedor mesmo, me prontificando em ajudar, fazendo contato, sorrindo e demonstrando que estou à disposição, oferecendo atenção para os meus clientes [...]”; entrevistado **A** “[...] Como tenho muitas dúvidas e inexperiência, tudo que eu pergunto, me ensinam e assim, quando estou com os clientes, eu mostro as funcionalidades dos produtos que vendo, seus diferenciais, qualidades, eu indico os melhores produtos e o que precisam ser vendidos mais rapidamente pelo prazo de validade ou por estar muito tempo na

prateleira e precisa ser colocado comercializado; faço minha parte”; Já o entrevistado **C** “como sou uma das mais velhas (idade), acredito que devo ser referência para todos, mesmo ficando nos bastidores, somos observados o tempo todo pelos colegas e principalmente pelos chefes”.

Liderar pelo exemplo corrobora com um dos dez compromissos das cinco práticas de liderança segundo Kouzes e Posner (2008, p. 71), “dar o exemplo é tudo o que demais importante se pode fazer. É fazer com que seus atos falem mais alto que suas palavras”.

Os entrevistados destacam a união e conseqüentemente seu comprometimento com seu gerente e os proprietários pelo jeito a qual são tratados e se sentem na obrigação de retribuir. Através dos relatos, a liderança é aprimorada mediante de treinamentos e qualificações dos colaboradores, independente da função que ocupa na empresa, recebem feedbacks sobre liderança e conseguem colocar em prática o que foi aprendido.

4.4 Características de liderança e estilos de liderança

Os colaboradores entrevistados estabeleceram cada um na sua função, o que em suas visões se destacam quando se tratam de liderar: **A** “tenho esse espírito de líder e me faço atuante, eu obedeço bastante, sempre procuro sempre estar antenado e aprendendo coisas novas e dividir meus conhecimentos e aprendizados com eles”; **B** “[...] focado, utilizo da minha determinação, personalidade, conhecimento e tempo e através dos anos trabalhando na loja para benefício de todos”. **C** “[...] minhas habilidades são direcionamento, boa vontade, iniciativa e experiência de vida”; **D** “[...] Eu me julgo bem otimista, presto atenção no que me passou e muito observador”; **E** “[...] apesar da pouca idade, procurar dar bons exemplos, eu ensino e faço uma boa orientação tenho muita consideração por eles, mesmo não demonstrando uma boa prática na realização de alguma tarefa e principalmente a idade dos meus colegas de trabalho”; **F** “[...] sou autêntico, verdadeiro, solícito, sempre atualizado e sempre me qualificando”.

Resumidamente, no Quadro 4 as principais características principais destacados pelos colaboradores entrevistados.

Quadro 4 - Características principais sobre liderança destacadas pelos entrevistados

Entrevistada	Característica de liderança
A	Comprometido, atualizado e repassa as informações.
B	Foco, determinação, personalidade.
C	Boa vontade, iniciativa, experiência.
D	Otimismo, bom ouvinte e observador.
E	Dar o exemplo, ensinar, orientar e respeitar os colaboradores.
F	Autêntico, verdadeiro, solícito e atualizado.

Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme estudo sobre liderança e suas características dos entrevistados, constatou-se concordância do tema liderança com a literatura. Um bom ouvinte, segundo Ventura (2011). Em relação a ter visão, Drucker (1996), destaca que o líder precisa ter visão do futuro. Para Kouzes e Posner (2008), expõem entre as cinco práticas de liderança, que o líder precisa inspirar uma visão partilhada, que segue o mesmo sentido da característica do colaborador **A**, compartilhar o que sei com os colegas. A iniciativa apresentado pelo entrevistado **C**, conforme uma das características de liderança apresentadas por Drucker (2001). O entrevistado **B** Ser autêntico e uma das características descrita por George (2008) os líderes autênticos são pessoas sinceras consigo mesmas e inspiram confiança. Quando comentado sobre respeito e salientado pelo entrevistado **E**, caminha no mesmo sentido com a visão de

Hunter (2006), onde o respeito é uma das qualidades que representam a verdadeira denotação de caráter do líder. Finalmente, dar o primeiro passo (iniciativa) vem de acordo com o autor Maxwell (2011), que destaca que o sucesso de um líder se confirma na iniciativa de ajudar os outros a alcançar o sucesso também. Finalizando, Bate & Robet (2002) enfatiza que a gestão do conhecimento pode ser definida como qualquer processo ou prática que visa criar, adquirir, capturar, agregar, compartilhar e usar o conhecimento para melhorar a aprendizagem e a performance organizacional; que foi a característica do entrevistado F. Dentre os muitos modelos de lideranças expostos, ouve um consenso na maioria das respostas dos entrevistados, mas evidenciaram-se da seguinte maneira: **A e D**: Liderança Carismática; Transformacional para **B e C**; finalizando com **E e F** com a liderança Situacional. Alguns colaboradores explicarão seus pontos de vista: B “acredito, após ter conhecimento dos tipos de liderança que existem, sou transformacional, pois trabalho muito com todos e tento acatar suas vontades e desejos em fazer alguma coisa diferente em favor do bom atendimento e do cliente”; **D** “acho que sou um pouquinho de carismática e situacional, no meu entendimento [...]”; “procuro observar seus sonhos e desejos, e sempre os encorajo mostrando que são capazes de alcançar seus objetos [...]”; **E** “[...] O lado emocional e complicado, mas saber o que falar para os que estão ao seu lado e te olhando é emocionante, mas muito importante e devemos saber lidar com isso [...]”; Essa frase descrita pelo entrevistado **E** confirma o que está escrito na literatura em relação a liderança Carismática. Segundo (BATEMAN; SNELL, 2007), Líder que convence seus liderados através das emoções, apresentando coragem e autoconfiança.

Decifrar sonhos, conforme relato do colaborador **E**, justificam a literatura, segundo (KOUZES; POSNER, 2008, p.16), “[...] os líderes devem conhecer intimamente os sonhos, esperanças, as aspirações, visões e valores das pessoas”.

No ato das entrevistas, o depoimento do colaborador **B** se sobressaiu “eu não asseguro nada não, elas asseguram” também está de acordo com as premissas do líder situacional.

Conforme relato dos entrevistados, a empresa trabalha com muitas metas, porém a meta é individual de cada uma e participa quem quer. A entrevistada **D** enfatiza que “[...] cada uma vai trabalhar para quanto quiser ganhar, não existem cobranças, apenas estímulo através de premiações”. Os colaboradores afirmam que coloca em primeiro lugar o desejo das lideradas. Nessa situação, as palavras do entrevistado **E** se destacam “[...] a loja é pequena, mas eles nos incentivam e dão oportunidades e escutam as nossas opiniões e sugestões, assim todos se destacam e eu também ajudo fazendo a minha parte da melhor maneira possível, pois meu interesse é que todos sejam reconhecidos e um ajuda o outro nisso, principalmente nas dificuldades que temos”.

Ao comentarem que em primeiro lugar colocam o desejo dos colaboradores como prioridade, vem ao encontro da liderança Transformacional, conforme Bateman e Snell (2007), o líder transformacional transcende seus interesses em prol dos interesses do grupo.

4.5 Desenvolvimento da equipe

Através dos relatos dos entrevistados, o aprofundamento das competências da equipe começa ao se realizar a identificação individual de cada perfil. Todos obtêm capacitações específicas para suas características que são destacadas e os objetivos que cada colaborador expõe querer chegar. Todas as semanas, quinzenas e mensalmente, são efetuadas dinâmicas e treinamentos destacando-se vários assuntos, situações ocorridas nesse período na loja em relação aos atendimentos com os clientes e tentando mostrar se a atitude que foi feita esta ou não de acordo com o melhor para o cliente e para a loja e são corrigidos e mostrando como podemos melhorar. Aspectos financeiros também são abordados. Através desses encontros, explicam a política da loja para com os clientes: “[...] é impossível se tornar gerente ou

supervisor sem ser bom vendedor [...] nos nunca deixaremos de sermos vendedores, porque, sem percebermos, estamos a todo o momento vendendo alguma coisa”; **B** demonstrando que liderar se faz necessário querer e todos podem ser líderes se assim o quiserem e fizerem por merecer” [...]”; **E** “[...] tenho que aceitar a personalidade de cada um, pois tem gente com muito mais tempo de loja que eu, por isso, cada um tem uma competência maior e melhor que o outro e pode oferecer mais nessa parte”.

Os liderados têm a obrigação de se dedicar e se desenvolverem. Foram palavras dos entrevistados **B** “[...] através dos encontros semanais, tento melhorar como vendedor, e procuro seguir o exemplo dos que vendem mais [...]”; **D** “o que espero de todos é serem mais focados, compromissados com seus sonhos, sem deixar de fazerem o melhor que podem para que isso aconteça [...]”; **E** “o bom atendimento para os clientes, juntamente com o espírito de ajuda e o respeito devem fazer parte diária desse comprometimento [...]”.

O gerente procura passar credibilidade nas suas ações e posturas aos seus subordinados, procurando receber em troca a dedicação e o comprometimento deles, mostrando o cumprindo o que a empresa promete, procura ter sempre um bom relacionamento próximo com todos, e os mantem sempre informados e atualizados sobre a empresa e o mercado de produtos agropecuários e veterinários. Isso vem evidenciar o pensamento do autor George (2008), para que o líder consiga conquistar a confiança de toda sua equipe e traga para perto, precisa fazer o que diz.

Quando o assunto é confiança, o entrevistado **B** relata: “[...] é estar ao lado dos meus colegas de profissão e o que puder e conseguir fazer para ajuda-los, eu faço” **B** “[...] sempre mostro ao meu esposo as mensagens que o gerente e os donos nos mandam após mais um dia de trabalho: “Hoje, mais uma vez adorei sua postura para com os clientes! Isso não tem preço para que lhe possa e pagar! Obrigado por fazer parte da “CS”!” O líder deve ser o primeiro a confiar, se o líder se mostrar disposto a confiar, seus liderados estarão mais inclinados a acreditar que traz os interesses deles em seu coração (KOUZES; POSNER, 2008).

Sempre que se faz necessário, são agendados previamente momentos de escuta com os liderados no escritório da empresa, com as portas fechadas e sem interrupções, onde eles expor suas dificuldades e pontos a melhorar e principalmente suas ideias e opiniões que tenham para benefício da empresa e consequentemente para todos os envolvidos. Através do aplicativo Whatsapp pode ser esclarecido dúvidas, sugestões e mensagens pertinentes sobre a loja e outros assuntos que muitas vezes não foram possíveis serem comentados na empresa.

Visando sempre o melhor desenvolvimento dos colaboradores, os proprietários e o gerente disponibilizam capacitação com os veterinários, vendedores e fornecedores dos produtos comercializados na organização e estão sempre a disposição para esclarecimentos de informações e dúvidas sobre seus produtos e serviços, e sempre comentam experiências vivenciadas em outras empresas que atendem e mostram as boas e más condutas que devem ser seguidas e sempre trazem exemplos de outros comércios que atendem visando como a liderança funcionam nestes estabelecimentos através da atuação dos gerentes e proprietários.

O entrevistado **B** destaca dizendo “eu não os carrego nas costas, eles que fazem por merecerem estar na loja. Eles que devem se mexer! Indico-lhes a direção da maneira correta a ser feita, através das minhas ações e que essa é a melhor forma de agir ou se comportar, e assim, cada um faz como achar melhor”. Essas palavras desse entrevistado confirmam o que Kouzes e Posner (2008), afirmam em relação as cinco praticas da liderança exemplar, que é traça o caminho.

4.6 Reconhecimento e celebração das conquistas

Os entrevistados relataram que algumas conquistas são expostas nos encontros através de palmas e palavras de incentivo, reconhecimento e merecimento. Alguns fornecedores e vendedores disponibilizam brindes e suvenires que são sorteados entre os colaboradores. Também oferecem brindes para os filhos e parentes dos colaboradores. O colaborador que consiga atingir metas estabelecidas para venda de algum produto recebe uma premiação predefinida no começo de cada mês.

Esses reconhecimentos foram demonstrados pelos entrevistados: O entrevistado A enfatizou “[...] a loja disponibiliza um balde para colocar ração para meu cachorrinho que é fornecido pela empresa desse segmento”; entrevistado B “[...] essa camiseta que estou hoje, somente o melhor vendedor que se destacou no mês que ganha, e assim, com esses brindes somos os destaques nos encontros e ficamos super felizes e nos sentindo! [...]”; entrevistado D “[...] a loja tem muitas formas de nos apresentar por metas atingidas, desde um valor em dinheiro no ato da venda de algum produto estipulado para ser vendido, como desconto para nos funcionários quando queremos comprar alguma coisa aqui na loja, e às vezes nos fazem até o preço de custo!”.

Nas reuniões na loja, pode-se constatar uma ótima energia e motivação. Todos estavam animados, sorridentes e empolgados com a empresa. Cada conquista individual é festejada com aplausos, abraços e muita animação. Esse reconhecimento coletivo é muito destacado entre os colaboradores e aumenta a autoestima, o ego e assim todos procuram se doarem e fazer seus melhores visando o sucesso da empresa e consequentemente os deles próprios. Fazendo isso, o gerente e os proprietários passam a sensação do reconhecimento das contribuições de cada colaborador, encorajando os corações e estimulando uma mudança interna em cada um deles (KOUZES; POSNER, 2008).

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A escolha deste tema visa ajudar na filtragem para obtenção de dados do ambiente acadêmico e gestores que pretendam transformar pessoas em ambientes de trabalhos similares. Pesquisas feitas sobre a atuação desse gestor que inclui inúmeros desafios.

A conclusão desta pesquisa sobre o tema de como é executado o papel da liderança nas MPES – Estudo de caso em uma Agropecuária na cidade de Campo Limpo Paulista – SP, demonstrou que existe uma característica coletiva utilizada como metodologia de liderança da empresa, o exemplo da liderança. Constatou-se também que este predomínio está conectado diretamente a habilidade e autoestima do gerente e a confiança que transmite para seus comandados a fim de que ambas as partes atinjam o sucesso e a realização de seus objetivos, metas e sonhos.

O estudo constatou que na organização objeto deste estudo, os estilos principais de liderança se fazem presentes, com uma leve disparidade no estilo Transacional abordado por Fiedler (1967) e a liderança Carismática confirmou-se nos modelos através de ações coletivas como entusiasmo, motivação, autoconfiança e destacar a coragem dos subordinados. Finalmente, ficou evidenciado como são estipuladas o desenvolvimento das lideranças no momento que se consegue identificar o perfil individual de cada colaborador e disponibilizando treinamentos específicos de como se liderar sem ocupar um cargo de gerente ou líder, assim como o assessoramento dos colaboradores em qualificação para se tornar liderados com ações próprias colocadas a disposição da empresa. Assim, os objetivos propostos nessa pesquisa foram alcançados.

Portanto esse trabalho serviu como comprovação do gestor para o bom desempenho empresas, assim sua atuação será primordial para sucesso de sua forma de liderar sua equipe. Esse trabalho também irá servir para comprovação a influencia do gestor em como focalizar

as metas, mostrando características específicas para os comandantes das empresas.

6. CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PESQUISA

Nesse estudo, a metodologia empregada contribuiu para o entendimento da liderança utilizada na organização, e a utilização da técnica de observação no reconhecimento dos por menores como o entusiasmo e motivação difundidos para o grupo, execução dos estilos de liderança revelados nas entrevistas, assim como a convincente crença nos valores passados pela empresa. Finalmente, a elevada autoestima e o sentimento de fazerem parte e contribuir profissionalmente destes colaboradores.

7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As informações foram tratadas de modo geral.

O aplicador é gerente comercial; as respostas podem vir a sofrer um viés de influência;

Limitou-se apenas à teoria do estilo gerencial e às bases de poder, ignorando as outras teorias existentes e outras informações que atingem a percepção dos comandados na sua visão à liderança na organização.

8. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para estudos posteriores, recomenda-se realização de um estudo etnográfico do cotidiano dos colaboradores e clientes. Somando-se, uma análise quantitativa sobre a concepção dos subordinados em relação a seu líder. Compreendendo-se a relevância do tema liderança, pretende-se que a pesquisa realizada venha a auxiliar futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

_____. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Liderança autêntica: resgate os valores fundamentais e construa organizações.

_____. O Líder do Futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 8.ed. São Paulo: Futura, 1996.

_____. O melhor de Peter Drucker: o homem. São Paulo: Nobel, 2001.

1992. 2015. Disponível em:
<http://revista.faciplac.edu.br/index.php/REAF/article/view/77/54>>. Acesso em 06 jun. 2016.

ADAIR, A. Chefiar ou liderar? Seu sucesso depende dessa escolha. 2.ed. São Paulo: Futura,

2005.

ADAIR, John. Liderança para o sucesso. São Paulo: Nobel, 1992.

AGUIAR, M. A. F. Psicologia aplicada à administração: teoria, crítica e a questão ética nas organizações. São Paulo: Excellus, 1992.

ALBUQUERQUE, Jamil. A arte de lidar com as pessoas: a inteligência interpessoal aplicada. São Paulo: Planeta, 2003.

ASH, Mary Kay. Milagres que acontecem. 3.ed. [S.l.]: Mary Kay Inc., 1994.

BATE, S. P., & Robert, G. (2002). Knowledge management and communities of practice in the private sector: lessons for modernizing the National Health Service in England and Wales. *Public Administration*, 80(4), 643-663. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9299.00322>.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo. São Paulo: McGrawHill, 2007.

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

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANCHARD, Ken. Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOYATZIS, Richard E. O poder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
Cecília W. O Líder Eficaz. São Paulo: Atlas, 2008.

Cecília W. Psicodinâmica da vida organizacional. Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. Metodologia científica. 6. ed. 2007. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007. 53, 60-61.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.8-10.

_____. Recursos Humanos. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1985, p.45-47- 51.

_____. Gerenciando pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

COLLINS, Jim. Empresas feitas para vencer: por que apenas algumas empresas brilham. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. Liderança em foco. 5.ed. Campinas: Papyrus, 2010.

COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. São Paulo: Best.

CUSINS, Peter. Gerente de sucesso. São Paulo: Clio, 1994.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira TL, 1992.

DEHRA, Dun, et. Al. Krishna e a Arte da Guerra. Masdras Editora, 2003.

DRUCKER, Peter F. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Thomson, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Introdução à Administração. Tradução de Carlos A. Malferrari 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2008. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).
duradouras. São Paulo: Editora Gente, 2009.

Fiedler, F. E., A theory of a Leadership effectiveness, N. Y., Mc-Graw-Hill Book Company, 1967.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. [S.l.]: GVEXECUTIVO, 2013. v.12.

GEORGE, Bill. Confie em você: sua história de vida define sua liderança. São Paulo:

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p.41,42.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p.27,37.

_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HALLGREN, Arivaldo. AZEVEDO, Gustavo Carrer. PEREIRA, Jorge Luiz da Rocha e ANDRADE, Renato Fonseca de, As quarenta perguntas mais frequentes do empresário. Disponível em www.sebrae.com.br

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: VROOM, Victor. Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997

HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. 2.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

_____. O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro:

Sextante, 2004.

JOINER, Bill; JOSEPHS, Stephen. Agilidade na liderança: cinco níveis de maestria para antecipar e iniciar mudanças. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. Englewood Cliffs, Editora Prentice-Hall, 1991.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998, 2012.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KRAUSZ, Rosa R. *Coaching* executivo: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

_____. Liderança: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados. O&S, V11, n.31, set/dez. 2004.

LIMA, Madailda de. O líder *coach* não diz aos outros o que fazer, ensina-os a pensar. In: PERCIA, André; SITA, Maurício. Manual completo de *coaching*: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011. 337 - 342.

MAGERA, Márcio Conceição. Os Caminhos do lixo. Editora Atomo Aline, SP, 2013.

MALHOTRA, Naresh K. Introdução à pesquisa de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, John, C. O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta grandes lições de liderança que aprendeu na vida. 2.ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MELLO, Joamel Bruno de; ORTEGA, Marlene. Práticas de gestão de pessoas. São Paulo: Alaúde Nova Cultural, 2012.

MOSCOVICI, Fela. Líder-mulher ou Líder-homem. Revista ESPM, São Paulo, mar./abr. 2011. Disponível em: <<https://www.yumpu.com/pt/document/view/12493513/lider-mulher-ou-lider-homem-espm>>. Acesso em: 07 jun. 2016. p.128-133.

NOVO, Damaris Vieira; CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. Liderança de Equipes. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PERCIA, André; SITA, Maurício. Manual completo de *coaching*: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011. 167-172.

POEL; Martine Van Den. Desenvolvimento de executivos e *coaching* de lideranças: In: KETS DE VRIES, Manfred F. R.; KOROTOV, Konstantin; FLORENT-TREACY, Elisabeth.

_____. Experiências e técnicas de *coaching*: a formação de líderes na prática. Porto Alegre: Bookman, 2009. 155-174.

PORCHE, Germaine; NIEDERER, Jed. *Coaching*: o apoio que faz as pessoas brilharem. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial 2. ed. Petrópolis. RJ Vozes 1994.

ROBBINS, Stephen P.; TIMOTHY, A. Judge; SOBRAL, Filipe. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. Qualidade de Vida no Trabalho. Petrópolis: Vozes, 1994.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. Revista digital de Administração FACIPLAC. Gama-DF, v. 1, n. 4.

ROESCH, S. M. A. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSENER, J.B. Ways women lead. Harvard Business Review, n. 68, maio/jun. 1990. p.103-111. Saraiva: Versar, 2008.

TANNENBAUM e SCHMIDT, TOURINHO, N. Chefia Liderança e Relações Humanas. Belém: Fiepa, 1981.

TZU SUN. A Arte da Guerra. São Paulo: Record, 2004.

ULRICH, David; SMALLWOOD, Norm. Sustentabilidade da Liderança: 7 disciplinas para transformar intenções em ações eficientes. São Paulo: HSM Editora, 2014.

VENTURA, Gregório. Liderança *coach*: o poder da comunicação que transforma in:

VERGARA, Sylvia. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.

VIEIRA, Nelson. *Coaching* como estratégia de liderança. In: PERCIA, André; SITA, Maurício. Manual completo de *coaching*: grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011. 69 - 74.

YIN, Roberto K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HOW THE ROLE OF LEADERSHIP IN MPES IS CARRIED OUT - CASE STUDY IN AN AGROPECUÁRIA IN THE CITY OF CAMPO LIMPO PAULISTA – SP

Márcio Magera Conceição, UNG
magera1963@gmail.com

Evandro Ferigato, FACCAMP
evandroferigato@gmail.com

Joelma Telesi Pacheco Conceição, Faculdade de Paulínia
joelma.telesi@gmail.com

Ricardo Costa, UNG
ricardo.costa@ung.br

ABSTRACT

This study sought to identify which management is necessary to focus teams of employees for their development, combining the methods and aiming at the fulfillment of the goals and objectives of the organizations. An organization must have efficient and committed employees willing to contribute to organizational goals, to satisfy the much more demanding market, which seeks better service, exclusivity and agility in its actions -, thus, the question that focuses this research: How is the role of leadership in the MPES performed? - Case study in an Agricultural in the city of Campo Limpo Paulista. An exploratory research with a qualitative approach was carried out, through structured interviews following a script, applied to the six employees in the chosen organization, seeking to verify the respondents' knowledge about management and how they are led; in order to collect the data necessary for their characterization; verifying what type of management is being exercised and showing the positive and negative points necessary for the improvement of a group of people in SMEs in the Agricultural sector in the city of Campo Limpo Paulista, in the interior of São Paulo. The study showed that the leadership styles in the analyzed trade are present: The “CS” is based, among the styles described, mainly on the three contingent dimensions of Fiedler as a specific method of management: relationship between leaders and followers; Task structure and; Position power. And it ended by verifying the manager's leadership over his followers has been well accepted, mainly due to the training, feedbacks and opportunities provided for employees to contribute in some way to the improvement of the company. The research shows that the proposed objectives were achieved. The methodology applied in this study contributed to the understanding of the leadership used in the company, together with the observation procedure, provided to identify the spirit of friendship, motivation and the will to always be learning, as well as the values and beliefs of the company focused on self-confidence and feeling fulfilled in what they do. This research contributed in some way to improve the discussions and expanded the knowledge based on empirical leadership and, above all, through the information collected, signal to the MSEs object of this research, about their positioning, guiding their actions to develop it the topic addressed in favor of its employees and in this way apply these results to its customers and suppliers.

Keywords: Profile – Leadership - Family Micro Companies –Team - Skills.