

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL - REDE DOCTUM DE ENSINO**

**LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA EM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE JOÃO MONLEVADE**

Larissa Mac Silva Avelar*

Rinaldo Conde Bueno**

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar os estilos de liderança em micro e pequenas empresas no município de João Monlevade, associando o conceito de liderança, priorizando os papéis importantes do líder, estudando seu comportamento dentro das organizações analisadas. Para a realização do trabalho, foi utilizado o método de pesquisa exploratória, com informações obtidas através de questionário, que auxiliou na obtenção de respostas acerca dos objetivos propostos neste trabalho. Participaram deste estudo dois líderes de duas micro empresas e dois líderes de duas pequenas empresas, ambos da cidade de João Monlevade. Por meio da análise de dados ficou claro que há muitas diferenças entre as micros e as pequenas empresas, evidenciando mais os estilos de liderança detectados em cada uma. Os resultados deste trabalho apontam que cada uma das organizações possuem um estilo de liderança determinado pelo perfil de seus gestores, o que interfere no resultado e na produtividade da empresa. Portanto, neste trabalho evidenciou-se não somente a importância de ser um líder, mas também que deve haver uma adaptação do líder a cada situação encontrada na organização, busca pelo conhecimento de métodos que ajudem na competitividade perante a atualidade. E com isto, todo o líder acaba se tornando um orientador e um agente facilitador, o qual deve motivar, valorizar o capital humano, desde ouvindo as sugestões de cada colaborador até reconhecer e valorizar o capital humano da empresa, aquelas pessoas que trabalham para que seja alcançado um objetivo em comum.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de pessoas. Estilos de liderança.

* Graduando em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade; e-mail: larissaavelar16@hotmail.com

** Professor orientador. Mestre em Administração (Mestre e Doutor em Psicologia); e-mail: rinaldocob@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), atualmente existem no Brasil cerca de 6,4 milhões de estabelecimentos sendo que 99% são as micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado, cerca de 16,1 milhões.

Sendo as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, as MPEs são responsáveis por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação é de 22,5% o que já se aproxima das médias empresas, as quais representam 24,5%. No setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional, cerca de 36,3% têm origem nos pequenos negócios.

Para alcançar os níveis satisfatórios de desempenho, as organizações dependem de diversos fatores, principalmente do resultado dos colaboradores. A liderança é essencial em todas as partes da administração, pois o gestor precisa conhecer as pessoas para que saiba conduzi-las rumo ao sucesso esperado, o que depende do desempenho dos colaboradores e o conhecimento do líder, este deve saber colocar em prática as habilidades humanas para que sempre tome as decisões corretas em todas as situações.

Líder é aquele que consegue conquistar o espaço e principalmente o respeito entre os membros da equipe, de tal forma a revelar o seu valor em todo o processo organizacional, salientando a capacidade individual de cada colaborador.

As organizações devem se preocupar com o nível de motivação de seus empregados, não simplesmente pelo fato de desejarem sua satisfação, mas pelo que isto representa em termos de resultados para a própria organização.

Nas empresas cada vez mais vem sendo cobrado que os gestores monitorem os seus colaboradores para que seja estimulado o trabalho em equipe e motivando-os para alcançarem os objetivos desejados. O que se questiona com este trabalho é: quais são os estilos de liderança em micro e pequenas empresas do município de João Monlevade?

O objetivo geral apresentado neste trabalho é analisar os estilos de liderança em micro e pequenas empresas no município de João Monlevade. Os objetivos específicos que norteiam os estudos são: caracterizar os três principais estilos de liderança; investigar quais os estilos de liderança estão presentes nas micro e

pequenas empresas; e identificar quais são os atributos diferenciais e quais estão ausentes, mas que seriam fundamentais em cada organização.

A metodologia do artigo trata-se uma análise através de pesquisa exploratória, onde será analisada a importância do líder nas micro e pequenas empresas, as características predominantes nos líderes e se de fato deve haver um estilo de liderança definido.

O artigo será dividido da seguinte forma: o objetivo geral e os específicos nortearão o tema e a abordagem dos demais capítulos. O referencial teórico trará o assunto, baseado em obras renomadas sobre o tema. E o questionário dará o embasamento para que seja respondida a problemática deste artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O marco teórico ou referencial teórico é a parte do artigo que objetiva apresentar estudos sobre o tema abordado, fazendo uma revisão da literatura do material referencial, para colocar o leitor a par do contexto apresentado (VERGARA, 2000, p.35). O tema será abordado tendo como base o conhecimento adquirido por meio de pesquisas bibliográficas dos seguintes dos autores a seguir:

2.1. Conceitos de liderança

Apesar de existir várias obras sobre liderança e seus estilos, ainda há confusão quando se fala de líder, pois este é confundido com o administrador e vice versa. O administrador tem funções diferentes do líder segundo Chiavenato (1999, p. 554):

O administrador é responsável por funções como planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional. Isso inclui muita coisa. A rigor, o administrador deveria ser também um líder, para lidar adequadamente com as pessoas que trabalham com ele. O líder, por seu lado, pode atuar em grupos formais e informais e nem sempre é um administrador.

O administrador é um líder que dirige a organização com mais segurança do os líderes que não são administradores, e no mundo organizacional para um administrador ser considerado eficaz, ele deve atingir todas as metas planejadas.

Para Jacobs (1970, p. 232) aponta o fato de que a liderança trata-se de uma interação entre pessoas na qual uma apresenta a informação de tal maneira que os outros se tornam convencido de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada.

Cada pessoa tem sua individualidade que precisa ser respeitada, desta maneira não existe uma forma distinta de liderança. Fiedler (apud BERGAMINI, 1994, p. 52) afirma que:

A liderança é, por definição, um relacionamento interpessoal, no qual poder e influência são desigualmente distribuídos de tal forma que uma pessoa seja capaz de dirigir e controlar os seus próprios. Em tal relacionamento, entre líder e seus membros, a personalidade do líder esta pronta para determinar, em grande parte, na medida em que ele pode influenciar o comportamento do seu grupo.

Quanto maior o posicionamento do líder, melhor estruturada for a tarefa e melhor for a relação líder-membros, maior também será a possibilidade de haver uma liderança eficaz.

2.2. Importância da liderança

Na concepção de Kaplan e Norton (1997), a habilidade de liderar, especialmente na gestão da mudança é uma condição fundamental para que uma organização orientada estabeleça sua estratégia. Sendo líder alguém que coordena o grupo para que tenha o foco nas metas, ou seja, uma pessoa que coordena e motiva de forma eficaz. É o indivíduo que produz resultados que afetam o desempenho financeiro da empresa, movimenta e norteia o processo de mudança e arquiteta competências definindo altos padrões para a organização.

É possível analisar se a liderança está trazendo bons resultados para a organização está de acordo com a maneira eficiente que os seguidores do líder alcançam seu potencial, conseguem os resultados desejados e são motivados, isto indica que há uma boa liderança.

Max De Pree (2000) considera a liderança uma arte de ajudar as pessoas para cometerem o que se exige delas de jeito mais eficiente e humano possível. Este ressalta também a importância de um líder se tornar um servidor da organização e dos seus membros. De acordo com as teorias do autor, um líder deve

desenvolver múltiplas funções como: motivar, orientar, planejar, informar, avaliar, controlar, punir, entre outras. Porém, deve manter-se sempre em direção aos objetivos e as metas organizacionais.

2.3 Principais estilos de liderança

Ninguém se torna líder da noite para o dia, desenvolver a liderança vai além de ter autoridade, palavra que traduz apenas o direito que um ou outro cargo tem de dar ordens, decidir e se fazer obedecer. Na prática, ser líder remete a conquistar, pelo exemplo ou pela inspiração, a vontade de seus liderados de atender às suas solicitações, gerando engajamento. É possível até variar de estilo, mas o fio condutor permanece, levando a equipe a um determinado resultado.

Para se tornar um líder, não é preciso apenas desejar sê-lo. Muito suor e esforço estão envolvidos em um processo de formação de liderança. Além da formação profissional necessária, há ainda características pessoais específicas a serem desenvolvidas.

Segundo Maximiano (2000, p. 343):

Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados.

Segundo a Teoria Comportamental, Bonome (2008, p.60) define liderança autocrática como:

Supervisão cerrada com a chefia determinando o que deve fazer, escolhendo os membros, elogiando ou criticando, não se envolvendo pessoalmente com os indivíduos. Os indivíduos mostraram-se frustrados, tensos e conseqüentemente agressivos.

Já Maximiano (2000, p. 344) afirma que no comportamento autocrático:

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.

Liderança autocrática é a qual trata-se do líder que impõe os procedimentos, sem qualquer participação do restante da equipe, neste seguimento é ele que define as decisões e os métodos para o cumprimento de todas as tarefas, o que cada colaborador deve fazer, qual posto assumir durante a execução da atividades. É este tipo de líder que é conhecido como dominador, que é restrito nos elogios e a qualquer tipo de crítica.

Maximiano (2000, p. 344) diz em sua afirmação referente ao comportamento democrático que:

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

A liderança democrática é a que se trata do debate pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder sobre a tomada de decisões, deste modo todo o grupo programa as deliberações e as táticas para alcançar o objetivo sempre solicitando auxílio técnico ao líder quando for imprescindível, com isso, este irá aconselhar duas ou mais possibilidades para o grupo decidir e sendo agregadas as tarefas novas concepções através dos debates. O responsável pela divisão das tarefas é o próprio grupo e cada membro tem autonomia de escolher seus companheiros que irá trabalhar. O líder é direto e limitam-se as circunstâncias em suas críticas e elogios.

O terceiro estilo de liderança da Teoria Comportamental é a liderança liberal, onde Bonome (2008, p. 60) comenta que:

O grupo permaneceu à vontade no trabalho. O líder deu completa liberdade, nada fez para interferir no trabalho do grupo. Não houve crítica, elogio ou orientação ao grupo. Os indivíduos mostram-se confusos, porém com muita atividade. Embora não tivesse ocorrido interferência do líder, o respeito deu lugar a atitudes agressivas.

Maximiano (2000, p.344) afirma que "o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões". E que "quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento".

Liderança liberal é aquela em que existe a liberdade integral para todos os vereditos grupais ou individuais, sendo que assim a participação do líder será mínima, tanto na divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, ficando totalmente a escolha do grupo, não havendo participação do líder o que também não

avalia os colaboradores e faz qualquer tipo de comentário somente quando perguntado.

2.4 Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

Segundo O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) as empresas de porte micro e pequeno correspondem a mais de 90% das empresas brasileiras, sendo responsáveis por empregar cerca de 60% das pessoas economicamente ativas do país. Elas são fundamentais para a economia brasileira, e cada vez vem sendo criadas novas políticas específicas para ajudar a sua sobrevivência, como, por exemplo, a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, que cria facilidades tributárias como o Super Simples.

Embora sejam de categorias empresariais muito semelhantes, por terem características similares, as micro e pequenas empresas são distintas uma da outra.

2.5.1 Principais diferenças entre Micro e Pequenas empresas

Segundo a Lei Geral para MPEs, Microempresa é a sociedade simples, a sociedade empresária, a empresa individual de caráter limitada com o registro nos órgãos competentes e que tenha um faturamento anual igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). E as Pequenas empresas possuem um faturamento anual superior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). A Lei Geral foi a responsável pela criação do microempreendedor individual, que é quem trabalha por conta própria e se legaliza como empresário optante pelo Simples Nacional, tendo receita bruta anual de até R\$60.000,00 (sessenta mil reais).

Já segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o fator primordial que diferencia a Micro da Pequena Empresa são os números de funcionários. Sendo que na micro empresa as empresas dos segmentos de comércio e serviços tem até nove pessoas empregadas, e no setor industrial ou de construção contam com até dezenove empregados. E as Pequenas empresas são as que têm de dez a quarenta e nove empregados, no caso de comércio e serviços, e no segmento de indústria e construção elas têm de vinte a noventa e nove empregados.

O BNDES (Banco de Desenvolvimento Econômico e Social) da mesma forma possui uma definição de MPEs. Para ele, a Micro empresa é a que dispõe da receita bruta anual de até R\$1,2 milhão (um milhão e duzentos mil reais) e a Pequena empresa todas as que possuem receita bruta anual superior a R\$1,2 milhão (um milhão e duzentos mil reais) e inferior a R\$10,5 milhões (dez milhões e quinhentos mil reais).

2.5 Gestão em MPEs

É típico das empresas de pequeno porte serem administradas por seus proprietários, sem qualquer nível de qualificação. De acordo com Guimarães (2007) os mesmos tomam decisões baseadas na experiência cotidiana, e no senso comum, estabelecendo formas de gerenciar que colocam em risco a sobrevivência da empresa.

Na maioria das MPEs não há um departamento específico que seja responsável pelas tomadas de decisões referentes aos funcionários, não há o setor de RH. Geralmente o substituto do RH é o próprio dono da organização, o qual não substitui somente o RH e sim todos e qualquer departamento.

O microempreendedor na maioria das vezes acompanha seu negócio de perto, e com isso ele tem todo o conhecimento. Mas na maioria das vezes também ele não possui não o conhecimento em gestão, acaba tomando decisões pelo instinto.

2.6 Recursos humanos e liderança

A liderança e o Recursos Humanos está intimamente interligados, para ter uma boa gestão e se tornar um líder excepcional, é necessário conhecer a fundo a capacidade e as características de todos os colaboradores e saber lidar com eles de maneira que extrair o melhor de cada um

Segundo Chiavenato (2004 p.35) "Administração de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas".

O que enfatiza ainda mais a necessidade de investir nas pessoas, não as vendo somente como mão de obra substituível, e sim como agentes de mudanças e ferramentas importantes nas organizações.

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2017, p. 26), a finalidade da pesquisa deste trabalho é de natureza aplicada, pretendendo analisar a problemática, identificada através de estudos feitos por autores de renome, material publicado em livros, artigos e material disponibilizado na internet. Quanto a seus objetivos, tem caráter exploratório, que ainda de acordo com Gil (2017, p. 26), pretende aprofundar-se mais sobre a problemática, entender quais as variáveis que a influenciam e oferecer ao leitor melhor compreensão sobre o tema.

A perspectiva de abordagem do trabalho é qualitativa, tendo como fundamento descrever características das empresas entrevistadas, entender os fatores que as influencia e como isso reflete nos estilos de liderança. Quanto aos procedimentos técnicos, o projeto utilizará pesquisa bibliográfica para fundamentar o trabalho cientificamente, analisando a importância do líder nas micro e pequenas empresas e as características predominantes nos líderes. Além de um estudo de caso, aplicado um questionário em duas micro empresas e duas pequenas empresas, a fim de se compreender como a liderança se aplica nestas organizações, e responder aos objetivos deste trabalho. Os resultados obtidos serão apresentados na sessão a seguir.

4 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Com o objetivo de analisar se há um estilo de liderança definido nas micro e pequenas empresas de João Monlevade, foi aplicado um questionário (Anexo A) em duas empresas de pequeno porte e em duas micro empresas.

Neste trabalho trataremos as empresas com os nomes fictícios de: Pequena Empresa X, liderada pelo João; Pequena Empresa Y, liderada pelo Marcello; Micro Empresa A, liderada pela Maria e Micro Empresa B, liderada pelo Tom. As duas empresas de pequeno porte são um supermercado e as duas micros são

mercearias. A partir dos questionários, foram obtidos os seguintes dados dos quatro gestores na cidade de João Monlevade, e os perfis destes estão na tabela a seguir:

Tabela 1- Perfil dos gestores e a escolaridade

Empresa	Sexo	Idade	Escolaridade
Pequena Y	Masculino	42 a 49 anos	Médio completo
Pequena X	Masculino	34 a 41 anos	Universitário completo
Micro A	Feminino	42 a 49 anos	Médio completo
Micro B	Masculino	Acima de 50 anos	Fundamental completo

Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

A maioria dos gestores abordados apontou que a escolaridade é um fator importante para tomada de decisões, sendo que dos quatro entrevistados o Sr. Tom foi o único que afirmou que não havia necessidade de ter estudado mais, pois tudo o que ele aprendeu foi em anos de prática e observando seus pais e avôs na direção das empresas.

Drucker (1995, p. 55) afirma que o grau de escolaridade não afeta nas tomadas de decisões quando a empresa ainda é pequena, todavia quanto mais a empresa vai crescendo ela exige um conhecimento maior da administração.

A Sra. Maria, da Micro A enfatizou que se ela tivesse mais conhecimento na área da administração e de Recursos Humanos, ela conseguiria obter maiores resultados dos seus liderados.

Calvant (2005, p. 32) destaca que é importante tratar os vários tipos de liderados de forma diferenciada de acordo com cada situação abordada.

Quando perguntados sobre o crescimento pessoal dos colaboradores, apenas o Sr. Tom disse que não colabora com o crescimento profissional e enfatizou o fato de que não adianta ajudar no crescimento dos funcionários se na melhor oportunidade que surgir, eles irão deixar a empresa. Os outros entrevistados disseram que fazem treinamentos, dão conselhos e oportunidades de crescimento dentro da própria empresa, o que chama a atenção é que por se tratar de micro empresa, no caso da Maria (da Micro A), é que um fator que ela considera ser de crescimento dentro da organização é colocar o colaborador mais próximo a ela, assim dando mais autonomia nas tomadas de decisões. Vergara (2000, p. 22) afirma que é uma das responsabilidades do líder a gestão do aprendizado e deve contribuir para o aprendizado.

Para Krause (1999, p. 47), o líder tem o poder de trabalhar em cooperação com os colaboradores, compartilhando as tarefas e dando sugestões. Diante disso, os entrevistados mostraram que já possuem esta ideia, e alguns já colocam em prática.

A tabela abaixo mostra qual foram as respostas dos entrevistados quando questionados a respeito da motivação e da programação dos trabalhos:

Tabela 2-Percepção da motivação

Empresa	Motivação dos funcionários para trabalhar na empresa
Pequena X	faço de tudo para que eles se sintam motivados. desde a bonificação até propor treinamentos
Pequena Y	Faço bonificação para aqueles que mais vendem
Micro A	A bonificação é muito importante para a motivação. os elogios e as críticas construtivas também. A mercearia não existiria sem os meus funcionários que estão comigo há anos
Micro B	"Não há motivação, quando questionado sobre isso o senhor Tom disse: "O principal é mostrar como o mercado está acirrado, se eles ferem algo que não contribuía para nossa mercearia simplesmente os dispenseo"

Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

Três dos quatro líderes apontaram que motivam através da bonificação, no entanto, novamente o Sr. Tom chama a atenção por ter uma abordagem muito diferente do que se está habituado. O posicionamento dele é agressivo junto ao empregado, mostrando que este precisa atender suas expectativas, caso contrário não pertencerá mais à organização. Uma postura de um líder autocrático.

Chiavenato (1994, p. 35) afirma que há vários aspectos e necessidades humanas motivacionais, o primordial é ter conhecimento do que realmente está sendo motivado na pessoa, descobrir o que provoca a motivação para ela, desde modo possa fazer com que a motivação surja através da saciedade das necessidades humanas.

Os líderes de três empresas (Pequena X, Pequena Y e Micro A) afirmam que a participação dos debates sobre as principais decisões das organizações é limitado; seus líderes oferecem apenas alternativas, e apenas no caso de solicitarem. A possibilidade de oferecerem alternativas diferentes, mas que sejam viáveis, lhes é negada, limitando a autonomia na tomada de decisões. Já o Sr. Tom toma as decisões sem questionar o grupo, causando instabilidade quanto ao futuro da organização e do andamento das atividades.

A participação do líder, de acordo com os líderes, Pequena X, Pequena Y e Micro B descrevem como sendo “um líder ‘pessoal’ e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro”. Estão sempre presentes e atentos ao desenvolvimento do trabalho dos integrantes de suas equipes. A Sra. Maria, da Micro A, tenta se entrosar no grupo, deixando a cargo de seus empregados algumas das decisões, limitando a algumas mais importantes. A participação do grupo e o sentimento de pertencimento e responsabilidade podem ser um fator de união e trabalho em equipe, incentivando os empregados a contribuir positivamente na organização. Questionados sobre a influência que a liderança tem nos processos e nos resultados, foi obtidos os seguintes resultados:

Tabela 3- A influência da liderança.

Empresa	A influencia da liderança do proprietario	Tomada de decisões
Pequena X	Sim. "Desta maneira fico perto dos meus funcionários e posso conhecer as limitações da minha empresa"	Todos tem total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Pequena Y	Sim. " Posso acompanhar de perto o desenvolvimento da empresa."	Apenas você decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo
Micro A	Sim. "Acredito que sim, pois quando o proprietário da empresa acompanha de perto é possível acompanhar melhor o avanço ou retrógado da mercearia"	Todos tem total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
Micro B	Sim. "Sem dúvidas, quando não estou aqui tudo vira uma bagunça. Como sou o responsável, posso acompanhar de perto tudo o que acontece e fazer as cobranças corretas."	Apenas você decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo

Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

A Sra. Maria da Micro A, demonstrou que na sua empresa seus funcionários tem voz ativa e que são muito importantes para a empresa, com isso Vergara (2003, p. 54) enfatiza alguns líderes já nascem com características distintas de um líder. A Sra. Maria toma decisões na sua organização, tem controle de tudo o que se passa, mas deixa um caminho aberto para que os funcionários consigam chegar até ela com facilidade.

Questionados sobre o desempenho da liderança dos proprietários e o quanto esta influência nos resultados, todos os líderes afirmaram que acompanhar de perto a organização faz com que haja uma cobrança maior sobre os funcionários. Para

Bernardinho (2006, p. 13), ser líder é dar exemplo para todos os liderados e mostrar como se deve fazer, por isso se deve atentar a postura e o quanto isto influenciará nas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem como objetivo mostrar o quão importante é a liderança para as organizações, principalmente as micro e pequenas empresas que são gerenciadas pelo próprio dono que na maioria das vezes não tem instrução nenhuma sobre como liderar uma empresa. É importante salientar que nem todo gestor é um líder, este por sua vez, deve sempre buscar desenvolver o melhor papel dentro das organizações, fazendo com que os colaboradores se sintam motivados ao ponto de fazerem seu máximo para que haja resultados satisfatórios.

A forma como cada profissional lidera seu grupo, tem um impacto direto na geração de resultados pelo maior ou menor engajamento dos seus membros, pelo clima motivado para a ação, pela inovação e produtividade gerada na unidade sob sua responsabilidade.

Liderar é ser capaz de influenciar pessoas a fazerem de boa vontade o que tem que ser feito em favor do coletivo. Significa incentivar os membros de um grupo para agirem em torno de um objetivo comum e que todos possam crescer como resultado dos esforços de seus membros. É consenso que todos os líderes acham que o recurso mais valioso é o recurso humano e podemos observar que diferentes gestores exercem diferentes estilos no momento de liderar.

Os três principais estilos de liderança conhecidos são de extrema importância, cada um tem o seu ponto positivo e negativo. Todavia, com a pesquisa bibliográfica ficou claro que o melhor para as micro e pequenas empresas é que o líder faça uma junção dos estilos conhecidos e adapte a que a organização precisa.

Por mais distintos que os estilos de liderança sejam, todos eles acabam tendo o mesmo objetivo que é conseguir bons resultados através do desempenho de toda a equipe, incentivar o crescimento, buscar preservar a harmonia e o bem estar do grupo. Entretanto, o fato do líder escolher apenas um estilo a ser seguido, não significa necessariamente que exista uma resistência sua quanto a mudanças, ao

contrário, isto demonstra que o líder é capaz também de adaptar as mudanças do ambiente organizacional ao seu estilo preponderante.

É importante estabelecer um nível de liderança, onde seja possível através dos objetivos organizacionais, saciar também os objetivos pessoais, de modo a vislumbrar o crescimento mútuo das partes envolvidas. Portanto, os donos devem acompanhar seu desempenho como líderes, para que quando haja alguma situação incomoda, ele saiba agir da melhor maneira possível.

Quanto ao objetivo deste trabalho, de identificar quais são os atributos diferenciais e quais estão ausentes, mas que seriam fundamentais em cada organização, a experiência que os líderes obtiveram durante os anos de trabalho, provando na prática suas capacidades de gerir uma empresa e liderar pessoas foi essencial para manterem seus negócios no mercado. O que não se pode desconsiderar é a necessidade de capacitação, a fim de instruí-los quais as melhores formas de lidar com o papel de líder, o que sua equipe espera dele e qual a melhor forma de impulsionar seus liderados para um maior desempenho e consequente aumento da produtividade.

Na atualidade uma equipe necessita de um líder no seu dia a dia para poder planejar como atingir os resultados, destinar, organizar e controlar as funções, criar uma relação de bom relacionamento da equipe, incentivar os colaboradores e ser um modelo para que todos olhem como referência. É de muita importância que os objetivos, missão, visão e valores da empresa sejam apresentados e que a empresa dê condições e estrutura de trabalho para o indivíduo, esperando assim que o colaborador realize suas tarefas com eficiência.

Quem busca a frente para a motivação dessas pessoas é o líder, ele quem consegue através de seu estilo de liderança dar o andamento necessário na organização com o auxílio das pessoas que nela desenvolvem seu trabalho. Atualmente as pessoas não aceitam mais ser tratadas de qualquer forma, é necessário um treinamento especial para lidar com cada tipo de pessoa. Se o líder de uma empresa não se preocupa em ampliar seu conhecimento, buscar se especializar, infelizmente o seu espaço no mercado de trabalho vai diminuir.

Como um grande influenciador o líder pode acabar com o sonho de um funcionário ou ajudá-lo a correr atrás dele. Ele tem o poder de abrir a mente, potencializar, evocar a capacidade de sonhar, encorajar, ajudar e enxergar possibilidades onde muitos acreditam que não existe.

Através das respostas do questionário ficou claro que independente do porte da empresa, e que na maioria das vezes alguns fatores são responsáveis pelo estilo de liderança utilizado, tais como a idade, escolaridade, sexo, fatores externos e internos entre outros. Por estes motivos é que muitas das vezes não há um estilo definido principalmente para aqueles que não possuem conhecimento sobre a administração e assim consequentemente os estilos de liderança.

AN ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLES IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES BY JOÃO MONLEVADE

ABSTRACT

This article aims to analyze leadership styles in micro and small companies in the municipality of João Monlevade, associating the concept of leadership, prioritizing the important roles of the leader, studying their behavior within the organizations analyzed. For the accomplishment of the work, the exploratory research method was used, with information obtained through a questionnaire, which helped in obtaining answers about the objectives proposed in this study. Two leaders of two micro enterprises and two leaders of two small companies, both from the city of João Monlevade, participated in this study. Through the analysis of data it was clear that there are many differences between micro and small companies, showing more the leadership styles detected in each one. The results of this study indicate that each organization has a leadership style determined by the profile of its managers, which interferes with the result and productivity of the company. Therefore, this work evidenced not only the importance of being a leader, but also that there must be an adaptation of the latter to each situation found in the organization, search for knowledge of methods that help in the current competitiveness. And with this, every leader becomes an advisor and facilitator, which must motivate and value human capital, from listening to the suggestions of each employee to recognizing and valuing the human capital of the company, those people who work for a shared goal is achieved.

Keywords: Leadership. People management. Leadership styles.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento Organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 3, p.52-64, mai./jun. 1993.

Disponível em:

<<http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Lideranca/Comprometimento%20organizacional%20-%20um%20balan%C3%83%C2%A7o%20dos%20resultados%20e%20desafios%20que%20cercam%20esta%20tradi%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o%20de%20pesqui.pdf>> Acesso em: 10 de setembro de 2018.

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

BONOME, J. B. V. **Introdução à Administração.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

CAVALCANTI, V. Lúcia...[et.al]. **Liderança e motivação.** Série gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** 3ªed. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CRUZ, Francielle Fernandes da. Percepção de liderança: estudo multicasos das papelarias do centro comercial de cacoal – RO. Artigo de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Campus de Cacoal como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração. Universidade Federal De Rondônia- UNIR / Campus De Cacoal. Departamento De Administração, 2011.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista.** São Paulo: Pioneira,1995.

GIL. Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

JACOBS, Jane. **The Death and Life of Great American Cities**. New York: Random House, 1970.

KAPLAN, S R. NORTON P. D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, Jhon. **Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World**. Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2014.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES JUNIOR, Julio Candido de; SALES, Tatiane Pedroso de. **Gestão em Micro empresas Gestão e tecnologia para a competitividade**. X Simpósio de excelência em gestão e tecnologia 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58018715.pdf>>. Acesso em 10 de agosto de 2018.

NOVAES, Marília Vieira. **A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional**. Revista Eletrônica de Psicologia, ano I, número 1, Julho de 2007. Periodicidade. Semestral. Disponível em: <<http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm.com> >. Acesso em 20 de maio de 2018.

PREE, Max. **Liderar é uma arte**. 4 ed. Rio de Janeiro: Circuito do livro, 2000

VERGARA, S. C & Branco. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

Este questionário tem por objetivo obter respostas para os objetivos levantados no trabalho de conclusão de curso cujo tema é “Liderança: uma análise dos estilos de liderança em micro e pequenas empresas de João Monlevade”. Os dados aqui coletados serão única e exclusivamente utilizados para fins acadêmicos.

PERFIL DOS PARTICIPANTES

Nome do líder: _____

Sexo:

- feminino
- masculino

Idade:

- 18 a 25
- 26 a 33
- 34 a 41
- 42 a 49
- acima de 50

Escolaridade:

- analfabeto
- ensino fundamental incompleto
- ensino fundamental completo
- nível médio incompleto
- nível médio completo
- nível universitário completo
- nível universitário incompleto
- outros _____

QUESTIONÁRIO

1- No que diz respeito ao seu trabalho, a tomada de decisão se dá por quem?

- a) () Apenas você decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo
- b) () Todos tem total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
- c) () As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.

2- Por quem é feita a programação dos trabalhos?

- a) () Você (líder) determina as providências para a execução das tarefas, casa uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.
- b) () A participação no debate é limitado, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
- c) () O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamentos técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.

3- Quanto a sua participação como Líder, qual a alternativa que você escolheria?

- a) () Você é um líder "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.
- b) () Você não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades quando perguntado.
- c) () Você procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É o objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas

4- Em relação à divisão do Trabalho:

- a) () Você determina qual a tarefa que cada um deverá executar.
- b) () Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas fica totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.

c) () A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.

5- Você contribui para o crescimento pessoal de seus liderados?

a) () Sim Como? _____

b) () Não

c) () Às vezes. Como? _____

6- O Desempenho de sua equipe de trabalho depende da sua liderança?

a) () Sim Como? _____

b) () Não

c) () Às vezes Como? _____

7- Você motiva seus funcionários a trabalhar em sua empresa?

a) () Sim Como? _____

b) () Não

c) () Às vezes Como? _____

8- O fato de a liderança ser exercida pelo proprietário da empresa é positivo para o crescimento da mesma?

a) () Sim Como? _____

b) () Não

c) () Às vezes Como? _____

9- O seu nível de escolaridade afeta de alguma forma na sua tomada de decisões?

a) () Sim. Como? _____

b) () Não

c) () Às vezes. Como? _____

10- Você costuma dividir suas tarefas com algum dos seus funcionários?

a) () Sim. Como? _____

b) () Não

c) () Às vezes. Como? _____

