

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL
FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI**

CARLOS HENRIQUE MOREIRA DE ASSIS

**LIDERANÇA COMO DESAFIO DOS GERENTES DOS GRANDES
SUPERMERCADOS DE GUARAPARI/ES**

**GUARAPARI
2017**

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL
FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI**

CARLOS HENRIQUE MOREIRA DE ASSIS

**LIDERANÇA COMO DESAFIO DOS GERENTES DOS GRANDES
SUPERMERCADOS DE GUARAPARI/ES**

**Projeto de Pesquisa apresentado ao
Curso de Administração das
Faculdades Doctum de Guarapari como
requisito para aprovação na disciplina
TCC II, orientado pela Profa. MSc.
Juliene Rocha Borges.**

GUARAPARI

2017

RESUMO

A sobrevivência e o sucesso de uma organização no mercado dependem da maneira como esta é conduzida. Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, torna-se indispensável uma liderança eficaz, capaz de identificar e superar os desafios e de conduzir os seus liderados aos objetivos da organização, tornando a liderança um diferencial competitivo e impactando positivamente. O presente artigo tem como objetivo geral identificar os desafios e os impactos da liderança gerencial nos grandes supermercados de Guarapari/ES. Através de uma pesquisa quantitativa, buscou-se identificar os impactos da liderança, bem como os desafios que os gerentes enfrentam, procurando desenvolver uma liderança eficaz, possibilitando assim, contribuir para o desenvolvimento e permanência da empresa no mercado por meio dos líderes que lá estão e que viabilizarão os resultados por meio das pessoas.

Palavras-Chave: Liderança, gerentes, desafios, supermercados.

1. INTRODUÇÃO

O tema liderança além de relevante e desafiador, engloba variáveis como tipos de poder e autoridade, características pessoais de líderes e liderados, poderes atribuídos aos cargos, necessidade de alcançar os objetivos da organização e conjuntos de competências desejadas e necessárias ao seu exercício. Nesse contexto, os líderes dentro de uma organização são o elo primordial interferente no seu desempenho, sendo a liderança um elemento de vital importância ao sucesso de qualquer organização.

A liderança está presente em todos os momentos e situações, seja na vida pessoal ou organizacional. Hunter (2004, p. 25) aponta que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo o bem comum”.

Segundo Chiavenato (2006, p. 18-19), “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração”.

Fica evidente a importância de líderes nos diferentes âmbitos da sociedade, principalmente nas empresas, para que tenham sucesso, mas o que é comum a todos eles são os desafios no exercício da liderança.

Nesse contexto, surge a seguinte pergunta problema: Como a liderança gerencial pode impactar no desenvolvimento dos grandes supermercados de Guarapari/ES? Para melhor compreensão do assunto é necessário analisar os objetivos específicos do trabalho, sendo eles: Entender o que é liderança e a sua importância; Identificar os desafios da liderança enfrentados pelos gerentes dos grandes supermercados de Guarapari/ES; Evidenciar a liderança como diferencial competitivo e Evidenciar a importância da liderança nas empresas para o seu desenvolvimento e sobrevivência no mercado. O objetivo geral do presente artigo é identificar os desafios e os impactos da liderança gerencial nos grandes supermercados de Guarapari/ES.

A pesquisa realizada tem como função permitir a reflexão sobre o papel do líder na gestão de pessoas e qual a melhor forma de conduzir essa gestão e superar os desafios para que toda a organização possa se desenvolver e para que seus colaboradores possam realizar suas funções, com satisfação e reconhecimento pelos seus líderes, sendo partes fundamentais em todo o processo de desenvolvimento e sobrevivência da empresa.

Fica evidente a justificativa do trabalho, pois Liderar é estar à frente, designar os caminhos a serem percorridos pelos liderados e demonstrar ser um indivíduo notável, que conduz uma equipe até seus objetivos.

A presença do líder é importante nos diversos âmbitos da sociedade, principalmente para a eficácia das organizações, para que tenham sucesso, porém, algo é comum entre todos os líderes: as freqüentes turbulências e mudanças do ambiente, gerando assim, dificuldades no desempenho da função (BENNIS, 1996).

Logo, as organizações necessitam de líderes humanos e motivados, que estejam preocupados em estimular o desenvolvimento do ser na sua totalidade, pois montar uma boa equipe já é difícil, mas, mantê-la coesa e motivada é mais complicado ainda. Para isto, se faz necessário utilizar programas de incentivos e valorização de pessoas, buscando estimular os talentos para um melhor desempenho, resultando em um impacto positivo na motivação e no clima organizacional. O modo que o líder conduz sua equipe é fundamental para o sucesso desta e da organização (GUIMARÃES, 2002).

O segmento de supermercado por estar em todos os lugares é de extrema importância para a sociedade e a economia comercial. Conforme a Associação Capixaba de Supermercados – ACAPS (2017), a evolução deste setor vem desde a geração de empregos, tecnologia, capital, inovação nos produtos e alta produção. É um fator que vem apresentando qualidade, inovação e dinamismo, sendo atualmente uma das atividades que mais crescem, lucram e empregam, composto por pequenos varejistas e grandes cadeias de supermercados, formados, na sua grande maioria por empreendimentos familiares e às vezes por pouca gestão profissional.

O estudo do tema é de grande relevância a título de conhecimentos das organizações, pois pode ajudá-las a identificarem os desafios e os impactos da liderança, visando desenvolver líderes mais eficazes, que contribuam de forma significativa para o desenvolvimento da organização, já que sem uma liderança adequada, dificilmente se obterá bons resultados. É relevante também para os futuros gestores que pretendem atuar no segmento, bem como para aqueles que já atuam, buscando por em prática as informações adquiridas com o presente estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

A discussão sobre liderança vaga desde muito tempo, alguns defendendo que é uma qualidade nata e outros que é aprendida no dia a dia com muito suor e quedas. Apesar das diversas definições encontradas, destaca-se a de Chiavenato (2000,

p.107) onde afirma que "liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo."

Chiavenato (2000, p. 89) ressalta ainda que "liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação". O líder deve saber influenciar pessoas para alcançar os objetivos estabelecidos. Deve possuir o poder de entusiasmar e persuadir os seus liderados.

Franco (2008, p. 55) diz que "a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados por meio das pessoas".

Já Maximiano (2000, p. 331) afirma que "a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo".

Ainda segundo Chiavenato (2006, p. 18-19), "o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar".

2.1.2 Liderança X Gerenciamento

Liderança e gerenciamento são diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir. Muitos gerentes adotam atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação ao alcance de metas. Existe uma necessidade de liderança nos negócios, ao mesmo tempo existe um vazio sobre o que isso significa na prática e como fazer mudanças (BERGAMINI, 2008).

Segundo Covey (2003), liderança não é o mesmo que gerenciamento. Gerenciamento é uma visão dos métodos, o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em conseguir coisas desejadas, e deve vir primeiro que o gerenciamento.

Covey (1994) questiona:

[...] qual a diferença entre gerenciamento e liderança? O gerenciamento olha através das lentes e cumpre suas tarefas, mas a liderança examina as lentes e diz: "este é o quadro de referência?" O gerenciamento trabalha dentro dos sistemas para fazê-los funcionar, a liderança trabalha os sistemas. A liderança lida com direção, visão, objetivo, princípios, com a formação das pessoas, de mentalidade, enriquecimento emocional, com o fortalecimento das pessoas. A liderança lida com o ativo, o gerenciamento com os resultados. Tanto a liderança quanto o gerenciamento, tanto a eficácia quanto a eficiência são necessárias (COVEY, 1994, p. 259).

Os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, os líderes estão orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando servir os colaboradores da organização (CHIAVENATO, 2004).

É fundamental que a liderança monitore constantemente a mudança no meio social, os hábitos de compra e os impulsos dos consumidores, organizando os recursos na direção correta. A maioria das organizações é super gerenciada e subliderada; há uma grande diferença, pois "gerenciar é fazer as coisas do jeito certo; liderar é fazer as coisas certas" (COVEY, 2003).

De acordo com Cusins (1994, p. 9) "[...] a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização".

Liderança é diferente de gerenciamento, não bastando apenas gerenciar, é preciso também liderar (COVEY, 1994).

2.2 Os desafios da liderança

Existe uma preocupação, por parte das organizações, em encontrar colaboradores que façam a diferença no trabalho e principalmente descobrir líderes que influenciem seus liderados de forma que seja construído um ambiente organizacional com clima mais favorável ao crescimento da empresa e dos próprios indivíduos, (BATMAN, 1998).

Batman (1998) afirma que:

Para exercer a atividade de dirigir ou coordenar pessoas, não basta ter poder, autoridade e compreender as necessidades humanas. Também é importante ser um líder. Liderança é a função que envolve os esforços dos administradores para estimular o alto desempenho por parte dos subordinados. (BATMAN, 1998, p. 335).

Segundo Predebon (1999), considera-se um bom líder alguém que motiva e coordena sua equipe aplicando de forma eficaz suas habilidades individuais e grupais, seus conhecimentos e suas experiências de modo a alcançar as metas.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (CHIAVENATO, 2006, p.18-19).

Conforme Vieira (2005), ser líder é um grande desafio. Porque planejar, executar, ser eficaz, comunicador, saber liderar equipes, delegar tarefas, estar constantemente atualizado, é algo extremamente difícil. Segundo o autor, é essencial superar as barreiras de lidar com as pessoas para se alcançar resultados positivos.

Em um ambiente com diversidade de pessoas, existem diversos problemas emocionais, como: apatia, resistência por parte de alguns colaboradores às mudanças, insegurança, medo de errar e receio em inovar. Tais sentimentos geram impactos negativos no desenvolvimento criativo e motivação da equipe, dificultando o trabalho a ser realizado. Logo, é necessário que o líder promova mudanças e estimule a criatividade da sua equipe, necessitando fazer com que as pessoas se libertem destes problemas, que por sua vez as impedem de utilizarem o potencial que têm, gerando assim, melhores resultados (ALENCAR, 1996).

O mundo corporativo requer líderes qualificados em relações humanas, gestão de pessoas, comunicação interna e externa, capazes de assumir iniciativas e aperfeiçoar produtos e processos. Assim, fica evidente o desafio das organizações, pois para alcançar o sucesso, elas precisam de líderes capacitados, envolvidos, dispostos a correr riscos e promover mudanças para conduzir seus liderados e

motivá-los aos objetivos da organização. A estratégia organizacional deve ser compreendida por todos os membros da organização, de modo que todos saibam o sentido único que os une, uma vez que, quanto maior a mudança organizacional, maior será necessária a ação estratégica (ZARIFIAN, 2001).

Os líderes são agentes de transformação, pelas suas capacidades de fazerem as coisas acontecerem. O líder é responsável por estimular o potencial de uma equipe para conquistar os objetivos e superar os desafios. Um verdadeiro líder é capaz de perceber a necessidade da equipe e responder adequadamente a ela, sendo considerado uma referência dos seus liderados (PREDEBON, 1999).

De acordo com Santos (1999), para se obter vantagem competitiva, as organizações distinguem-se da concorrência por meio do estabelecimento de prioridades e dimensões competitivas que se referem às capacitações que visam à descentralização e delegação das responsabilidades com seus liderados.

Nesse processo de descentralização das atividades de recursos humanos, cabe bastante atenção à capacitação dos gerentes de linha ou de negócios, no que tange à gestão de recursos humanos. Nesse contexto, os gerentes precisam capacitar-se para melhor compreender a complexidade dos negócios para, dessa forma, integrar efetivamente as competências e tecnologias de recursos humanos às inovações empresariais. (SANTOS, 1999, p. 46).

Para Chiavenato (2004), a globalização sugere que se tenha uma visão global, para visualizar a posição da organização com relação à concorrência e como estão sendo avaliados seus produtos ou serviços. Os desafios que precisam ser vencidos são: liderança, a conquista e fidelização de clientes, diferenciar os produtos e serviços, ter conhecimentos voltados para o ramo da atividade, a melhoria contínua visando melhores resultados e o investimento tecnológico.

Para estar à frente em todos os itens citados, a capacitação da liderança e liderados é essencial para o desenvolvimento de habilidades e competências que resultarão na eficiência e eficácia dos planos e metas traçados, haja vista que toda orientação para mudanças são feitas por pessoas e estas são as bases de qualquer organização (SANTOS, 1999).

Ainda segundo Santos (1999), os líderes têm que conviver diariamente com as dificuldades da liderança, e cada uma dessas necessita de ações personalizadas para as inovações empresariais e a realidade que se apresenta. Logo, cabe bastante atenção à capacitação dos gerentes de linha ou de negócios, no que tange à gestão de recursos humanos, buscando conhecimentos e descobrindo caminhos para vencer os desafios.

2.3 A liderança como diferencial competitivo

De acordo com Silva e Kovaleski (2006), a competitividade tem colocado as organizações e os profissionais frente aos novos desafios, tornando a gestão mais complexa e difícil, requerendo atuação e superação de seus gestores, mais competência e uso de novas técnicas de gestão. As organizações estão se preocupando em contratar pessoas que tenham perfil de líderes, que possam estar conduzindo as estratégias da organização, que tenham perfil para serem líderes.

Ainda conforme Silva e Kovaleski (2006), em um cenário econômico altamente competitivo e em constante mudança, onde os paradigmas são constantemente reavaliados, há uma grande necessidade de avaliar os procedimentos e desenvolver melhorias constantes para corrigir problemas no ambiente organizacional. Devendo ser considerada a importância liderança e os seus impactos na motivação dos colaboradores, visando aumentar a eficácia da organização.

Segundo Drucker (1999), na atualidade, as mudanças e a forte concorrência exigem a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Há necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações contemporâneas, competindo ao líder despertar o potencial das pessoas, visando adquirir talentos, inteligência e conhecimentos para enfrentar a complexidade das mudanças e superar a concorrência.

Segundo Robbins (1999), quando a liderança é aceita, impulsiona a equipe ao alcance dos objetivos da empresa, promovendo ações para que ela atinja maior eficácia e seja mais bem preparada para superar os desafios.

Ainda de acordo com Robbins (1999), uma boa liderança implica no desenvolvimento de competência técnica e competência interpessoal, habilidades fundamentais para garantir o comprometimento das pessoas e aumentar a competitividade das organizações no mercado. O autocontrole emocional, a capacidade de comunicação, a flexibilidade, a atitude de mostrar-se humano frente os liderados, deixando claro que também possui pontos fracos e a confiança em suas intuições, são pontos chaves para o sucesso de um líder.

2.4 A importância da liderança para a sobrevivência das empresas

O modo como os líderes atuam nas empresas é um fator extremamente importante para o seu desenvolvimento e sobrevivência no mercado. Fatores como: a cultura, o clima organizacional, o modo como as decisões são tomadas e a maneira como os gestores trabalham são elementos decisivos para o sucesso das organizações. É necessário motivar à produção de ideias, a capacidade de saber enfrentar erros, fazer com que as pessoas trabalhem pelo alcance dos objetivos planejados, estabelecendo assim, um elo de confiança. Um Gestor de pessoas que imprime confiança, que valoriza novas ideias, aproveita ao máximo as competências de seus colaboradores e facilita o aproveitamento do potencial destes, proporciona uma organização mais criativa e eficaz (ALENCAR, 1996).

De acordo com Guimarães (2002), as organizações precisam urgentemente de líderes humanos e motivados, que estejam realmente preocupados em estimular o desenvolvimento dos seus liderados, com o objetivo de obter profissionais mais realizados e satisfeitos, com a organização e em todos os sentidos. Para isto, é necessário desenvolver programas de incentivo e valorização das pessoas, buscando-se estimular e aproveitar os talentos para o desempenho de suas funções com adequados níveis de motivação, onde suas potencialidades são encorajadas à aplicação e suas expectativas de desenvolvimento são atendidas, resultando assim, em um impacto positivo na motivação e no clima organizacional.

A liderança é extremamente importante para o desenvolvimento das organizações, bem como para a sua permanência e sucesso no mercado (GUIMARÃES, 2002).

2.5 A evolução e o crescimento do setor de supermercados

Os supermercados estão presentes em todos os lugares e são extremamente importantes para a sociedade e a economia comercial. Segundo a Associação Capixaba de Supermercados – ACAPS (2017), a evolução do setor abrange geração de empregos, tecnologia, capital, inovação nos produtos e alta produção. O setor também vem apresentando qualidade, inovação e dinamismo, sendo atualmente uma das atividades que mais crescem, lucram e empregam.

De acordo com Adrian e Aires Cunha (2004), os supermercados considerados como um setor chave, gerando empregos e rendas. Em geral, os empresários que atuam nesse ramo não se limitam à compra e venda de mercadorias. Eles procuram mostrar também o lado empreendedor, investindo seus ganhos em outros fatores que realmente possam garantir uma demanda maior, contribuindo assim, para o desenvolvimento da economia.

Segundo a ACAPS (2017), O setor supermercadista brasileiro registrou faturamento de R\$ 338,7 bilhões em 2016, o que representa um crescimento nominal de 7,1% na comparação com 2015, de acordo a 40ª edição da Pesquisa Ranking ABRAS/SuperHiper, elaborada pelo Departamento de Economia e Pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados em parceria com a Nielsen. O resultado registrado em 2016 pelo setor representa 5,4% do Produto Interno Bruto (PIB).

Ainda Segundo a ACAPS (2017), o setor fechou 2016 com 89 mil lojas e 1,8 milhão de funcionários diretos, demonstrando assim, a evolução e o crescimento do setor.

Diante da importância desse setor e considerando o seu crescimento, fica evidente a importância da liderança gerencial, pois conforme Chiavenato (2006, p.18-19), “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos”.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa foi a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica tem como finalidade explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas, utilizando-se de autores conceituados, buscando conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto ou tema.

A realização desta pesquisa foi pautada no tipo de análise quantitativa, onde buscou-se analisar a liderança como desafio dos gerentes dos grandes supermercados de Guarapari/ES. A abordagem quantitativa se preocupa com a representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados.

Neste trabalho utilizou-se a pesquisa de campo, que procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, por meio de questionários, abordando os gerentes dos grandes supermercados de Guarapari/ES. Com o objetivo de analisar a liderança como desafio desses gerentes, foi realizada uma pesquisa juntamente com os grandes supermercados do município, sendo eles: Casa Grande, EPA, Extrabom, Multi Show e Santo Antônio.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2017), os supermercados ou grandes supermercados, atuam da mesma forma que os minimercados, ou seja, vendem de tudo, desde cereais, carnes, até produtos de higiene e limpeza, porém, suas dimensões e a quantidade de produtos à disposição do cliente são bem maiores.

Para analisar a pesquisa, foram distribuídos questionários contendo 15 perguntas objetivas aos gerentes dos supermercados em estudo, em que o entrevistado fez a opção pela alternativa em que melhor se enquadrava a sua realidade. O questionário é uma técnica de investigação composta por um número grande ou pequeno de questões apresentadas por escrito que tem por objetivo propiciar determinado conhecimento ao pesquisador (GIL, 1999).

O modelo utilizado foi a escala de verificação de *Likert* que consiste em tomar o resultado de um processo de construção ou construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância. A facilidade de manuseio é a grande vantagem da escala de *Likert*, pois é fácil a um pesquisado emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer (COSTA, 2011).

Os questionários foram respondidos pelos gerentes das empresas na sua totalidade, sendo formados por perguntas diretamente relacionadas à liderança, buscando identificar os desafios enfrentados por esses gerentes, bem como os impactos da liderança nos grandes supermercados de Guarapari/ES.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Qual sua idade?

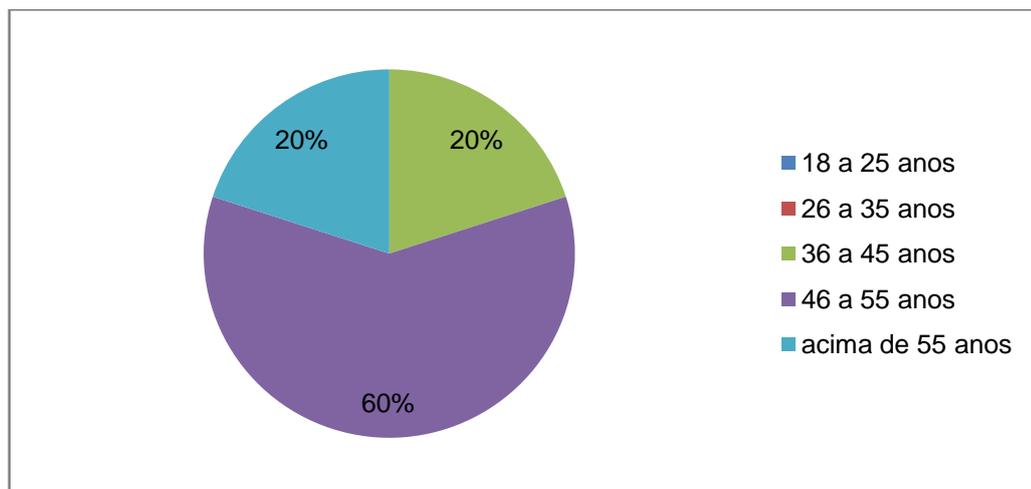


Gráfico 1: Qual sua idade? Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 1 demonstra que 60% dos gerentes têm entre 46 a 55 anos, ficando evidente a importância da experiência no cargo. Somado a isso, 20% tem acima de 55 anos e os outros 20% estão entre 36 a 45 anos.

4.2 Sexo

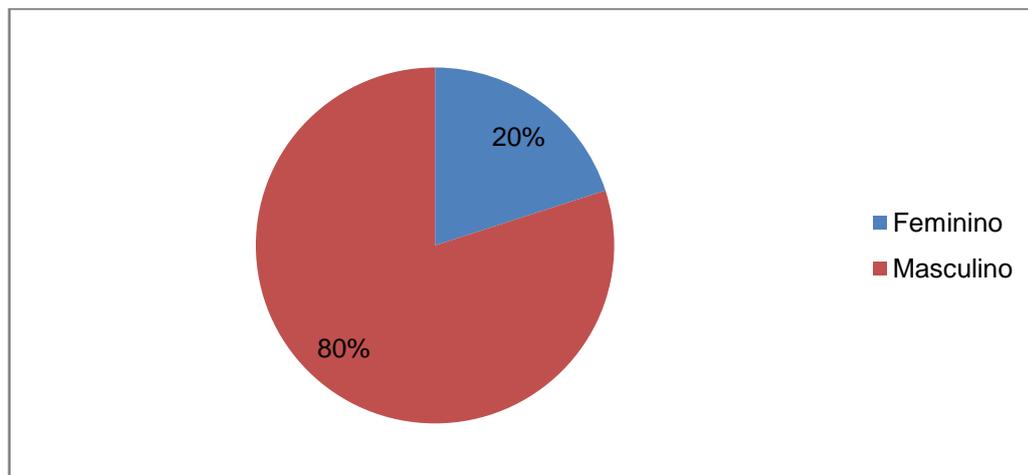


Gráfico 2: Sexo Fonte: Dados da Pesquisa

No gráfico 2 é apresentada a ocupação do cargo de gerente pelos sexos femininos e masculinos, sendo que 80% correspondem ao sexo masculino.

4.3 Qual o seu nível de escolaridade?

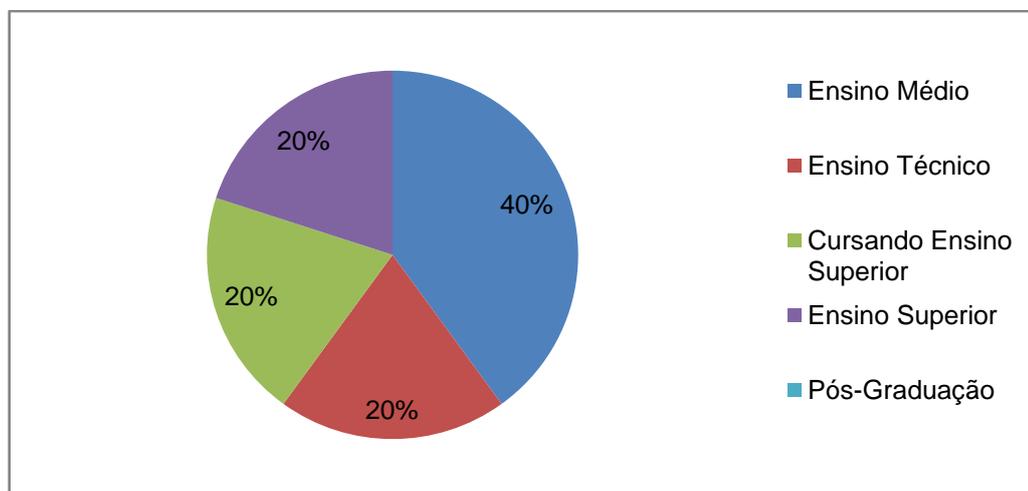


Gráfico 3: Qual o seu nível de escolaridade? Fonte: Dados da Pesquisa

Verificou-se que 40% dos gerentes possuem ensino médio e que apenas 20% tem ensino superior. Logo, ter curso superior não é um requisito necessário para a ocupação do cargo, embora, um profissional com nível superior pareça mais bem preparado para o exercício do cargo.

4.4 Qual o tempo de funcionamento da empresa?

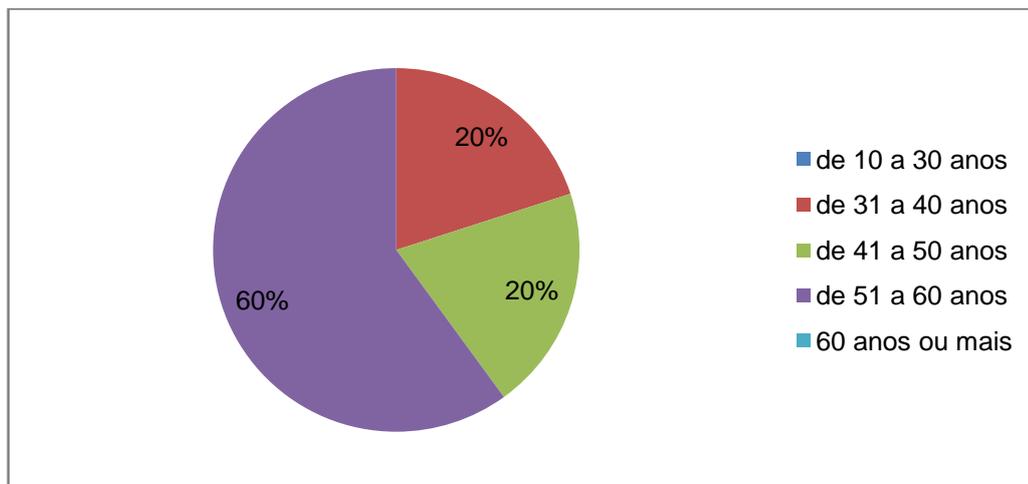


Gráfico 4: Qual o tempo de funcionamento da empresa? Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme a demonstração no gráfico 4, 60% dos grandes supermercados de Guarapari tem 60 anos ou mais de atuação no mercado, o que demonstra a solidez dessas empresas.

4.5 Qual o número de funcionários?

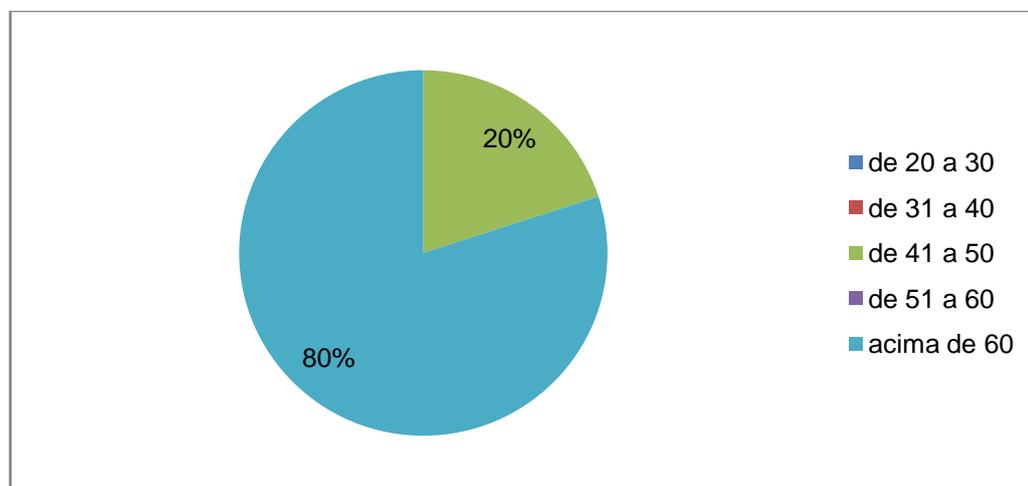


Gráfico 5: Qual o número de funcionários? Fonte: Dados da Pesquisa

Por se tratar de grandes empresas e levando em consideração o operacional necessário, 80% dos grandes supermercados de Guarapari possuem acima de 60 funcionários. Apenas 20% tem até 50 funcionários, o que também é um número considerável.

4.6 Você, enquanto líder se sente uma peça fundamental para a sua empresa?

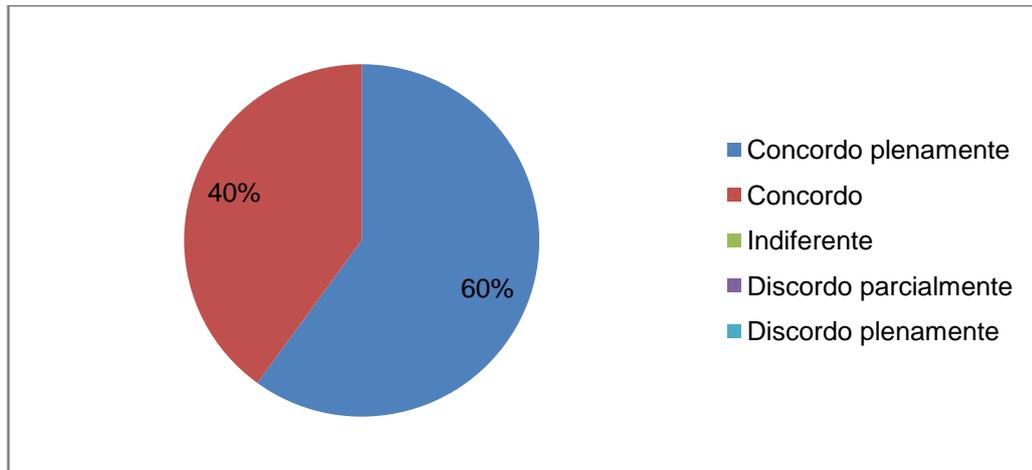


Gráfico 6: Você, enquanto líder se sente uma peça fundamental para a sua empresa? Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre o líder ser uma peça fundamental para a empresa, 60% dos gerentes concordam plenamente e 40% concordam. A questão da relevância do líder, sendo ele considerado uma peça fundamental, é bem patente nessas empresas.

4.7 O líder deve saber influenciar pessoas para alcançar os objetivos estabelecidos. Deve possuir o poder de entusiasmar e persuadir os seus liderados.

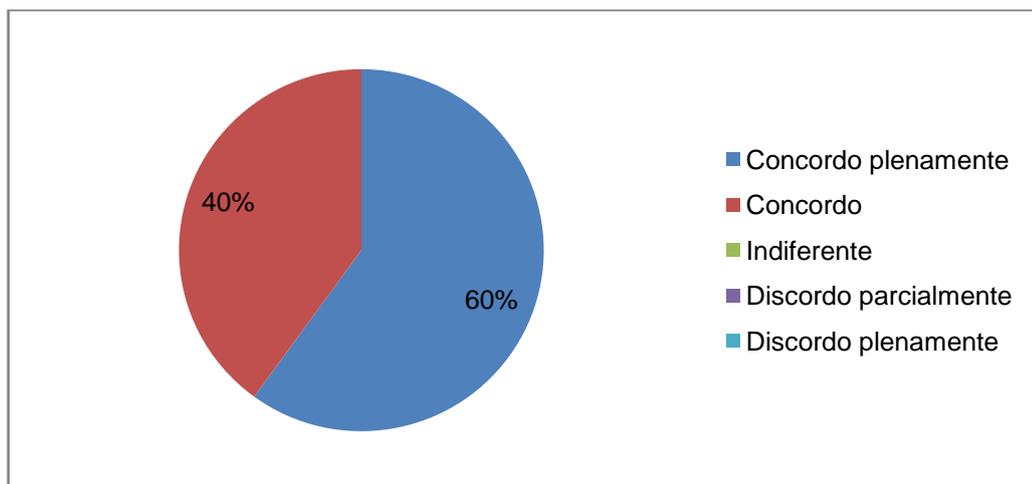


Gráfico 7: O líder deve saber influenciar pessoas para alcançar os objetivos estabelecidos. Deve possuir o poder de entusiasmar e persuadir os seus liderados. Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 7 demonstra que mais da metade dos gerentes concordam plenamente sobre a necessidade do líder saber influenciar, entusiasmar e persuadir os seus

liderados para o alcance dos objetivos da organização. Os outros 40% também concordam com essa necessidade.

4.8 Liderança e gerenciamento são diferentes?

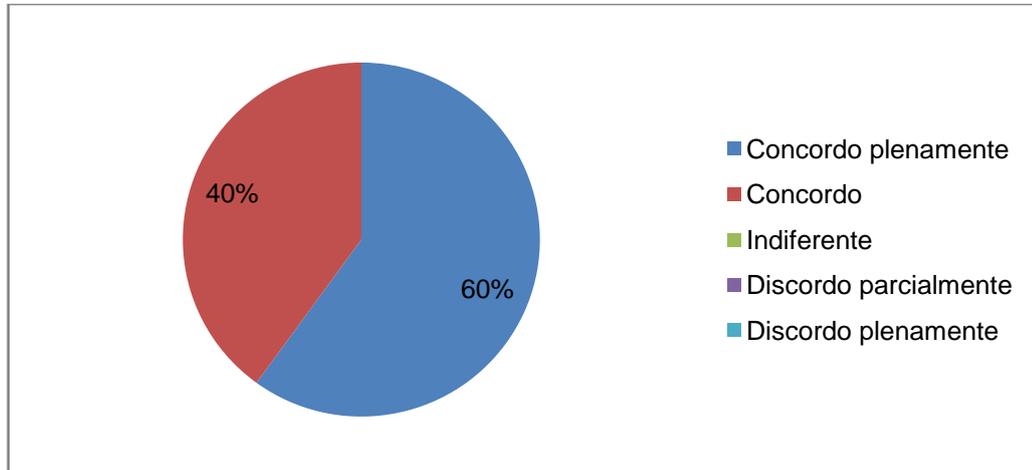


Gráfico 8: Liderança e gerenciamento são diferentes? Fonte: Dados da Pesquisa

Mais da metade dos gerentes concordam plenamente que liderança e gerenciamento são diferentes e 40% concordam, ficando evidente que os gerentes entrevistados têm compreensão dessa diferença e também da necessidade de aplicar ambos.

4.9 Você considera a liderança como um grande desafio?

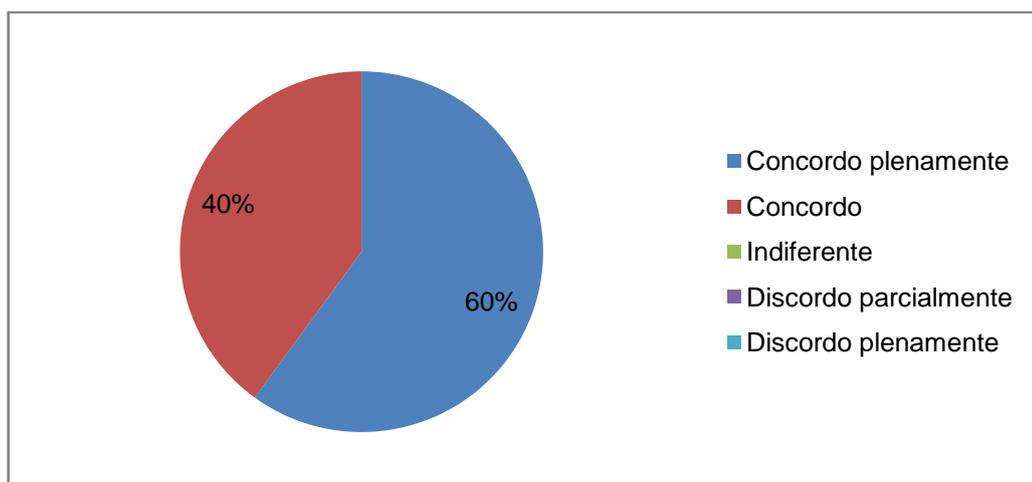


Gráfico 9: Você considera a liderança como um grande desafio? Fonte: Dados da Pesquisa

No gráfico 9, é possível perceber que a liderança é vista por todos os gerentes entrevistados como um grande desafio, pois 60% concordam plenamente e 40% concordam. Portanto, fica evidente o quanto é desafiador ser líder.

4.10 A empresa da qual você faz parte investe na capacitação dos seus gerentes, quer seja através de cursos, treinamentos ou palestras?

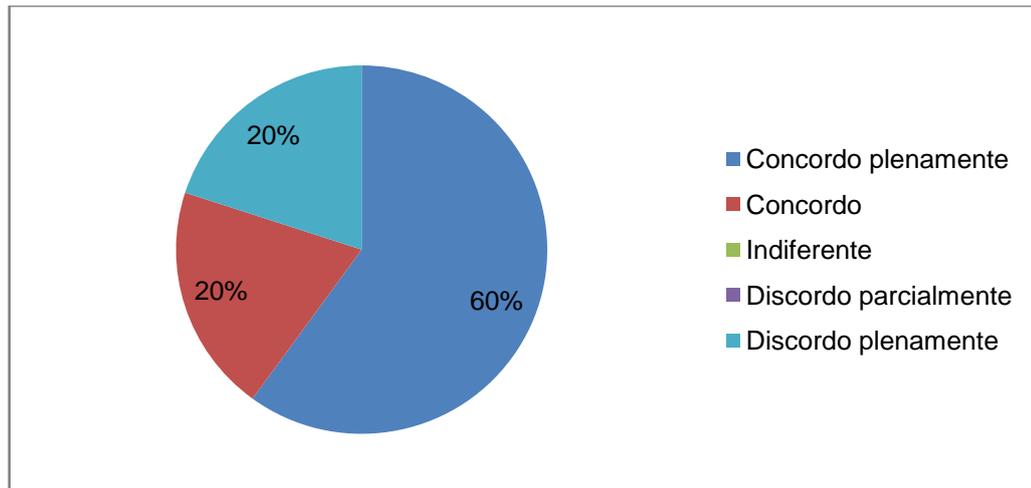


Gráfico 10: A empresa da qual você faz parte investe na capacitação dos seus gerentes, quer seja através de cursos, treinamentos ou palestras? Fonte: Dados da Pesquisa

Foi perguntado se empresa investe na capacitação dos seus gerentes, quer seja através de cursos, treinamentos ou palestras. Diante dessa pergunta, mais da metade responderam positivamente, dizendo concordarem plenamente, 20% também concordam, contudo, 20% discordam plenamente, ou seja, a empresa não investe de nenhuma forma na capacitação dos seus gerentes.

4.11 Você considera a liderança gerencial como um fator competitivo na sua empresa?

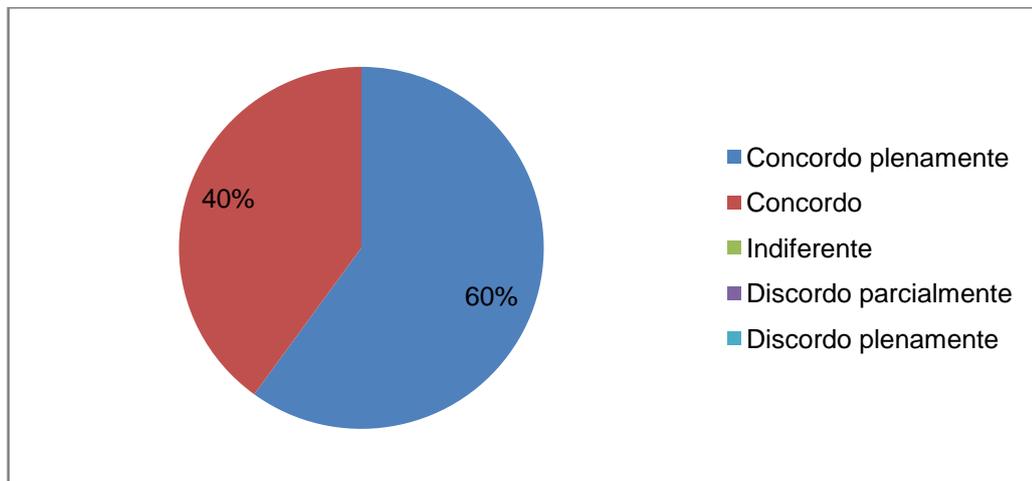


Gráfico 11: Você considera a liderança gerencial como um fator competitivo na sua empresa? Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 11, demonstra que a liderança gerencial é considerada um fator de competitividade no mercado, pois 60% dos gerentes concordam plenamente, enquanto 40% concordam, ficando evidente a importância de uma boa liderança para ser uma empresa mais competitiva.

4.12 Você considera a liderança gerencial um fator importante na sua empresa para o seu desenvolvimento e sobrevivência no mercado?

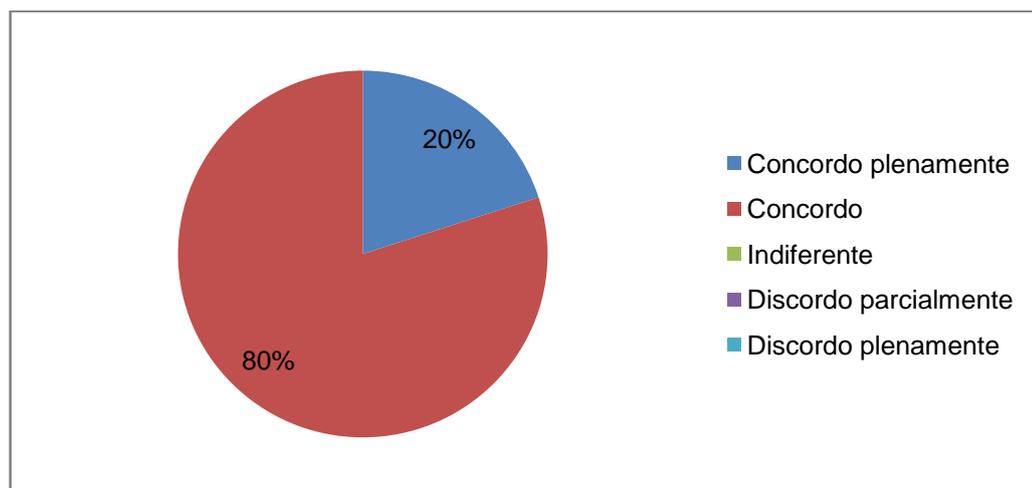


Gráfico 12: Você considera a liderança gerencial um fator importante na sua empresa para o seu desenvolvimento e sobrevivência no mercado? Fonte: Dados da Pesquisa

No gráfico 12 é apresentada a importância da liderança gerencial na empresa para o seu desenvolvimento e sobrevivência no mercado, onde 80% dos gerentes

concordam e 20% concordam plenamente. Tais dados levam a compreensão de que uma boa liderança é questão de maior desenvolvimento organizacional e maiores chances de sobrevivência no mercado.

4.13 Você considera a liderança gerencial um fator importante para o crescimento desse setor?

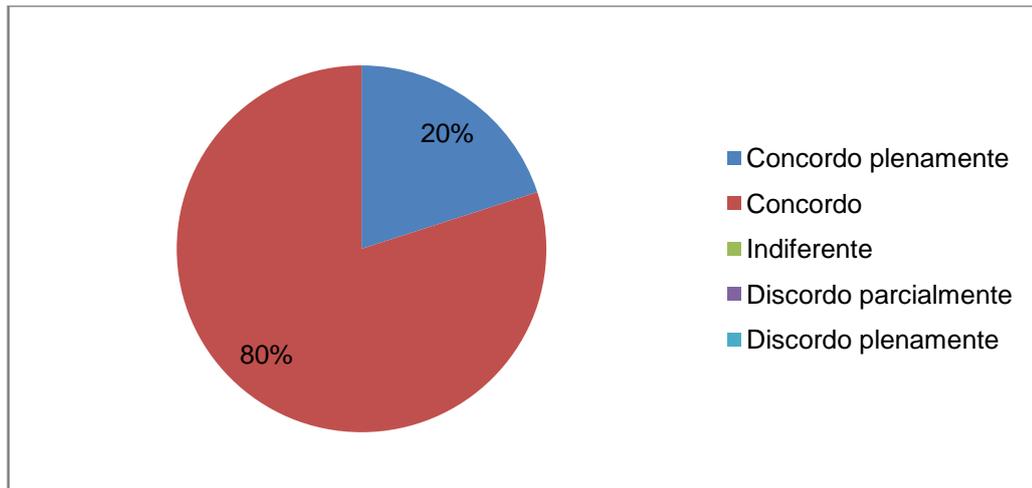


Gráfico 13: Você considera a liderança gerencial um fator importante para o crescimento desse setor? Fonte: Dados da Pesquisa

Considerando a importância do setor supermercadista para a economia comercial e levando também em consideração o seu crescimento, foi perguntado aos gerentes se eles consideram a liderança gerencial um fator importante para o crescimento desse setor. Diante dessa pergunta, 80% responderam que concordam e 20% que concordam plenamente, demonstrando assim, que a liderança gerencial é um fator fundamental para o crescimento do setor de supermercados.

4.14 Qual o principal desafio existente no seu ambiente organizacional?

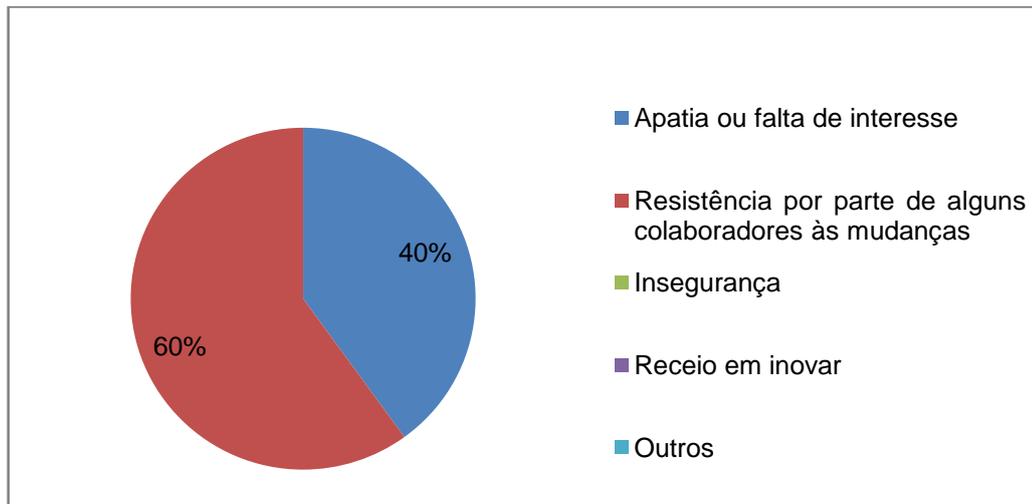


Gráfico 14: Qual o principal desafio existente no seu ambiente organizacional?

Fonte: Dados da Pesquisa

Questionados sobre o principal desafio existente no seu ambiente organizacional, as respostas foram somente duas, sendo que em primeiro lugar está a resistência por parte dos colaboradores às mudanças representando 60%, e em segundo lugar aparece a falta de interesse dos colaboradores com 40%. Esses dados mostram a falta de flexibilidade, a dificuldade de adaptação e a apatia dos colaboradores, ficando evidente o desafio da liderança gerencial, pois muitos profissionais acabam ficando acomodados, sem perspectiva de melhorias e de crescimento, o que acaba refletido negativamente na organização.

4.15 Como você lida com os conflitos que surgem entre os seus colaboradores?

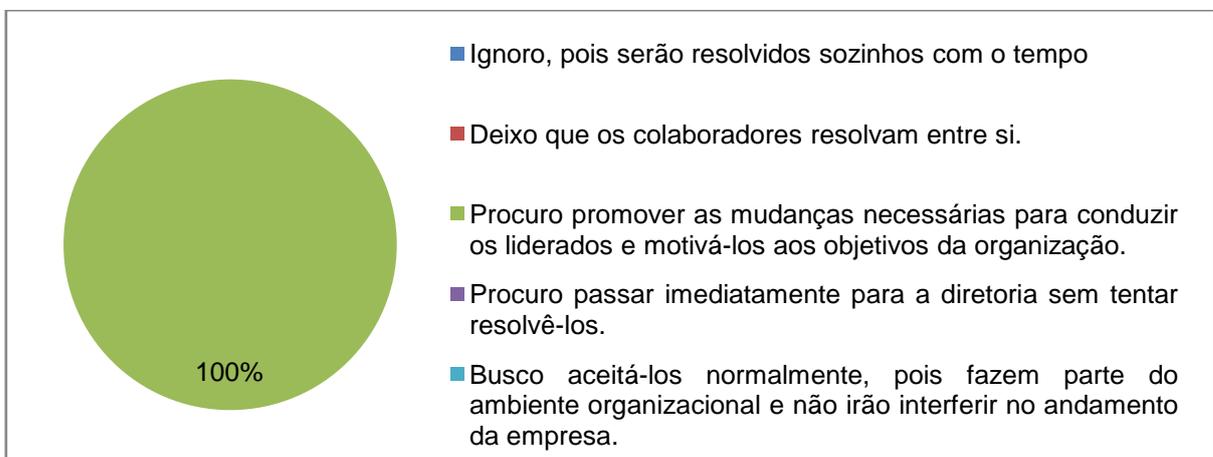


Gráfico 15: Como você lida com os conflitos que surgem entre os seus colaboradores?

Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre os conflitos que surgem entre os colaboradores, todos os gerentes entrevistados deram a mesma resposta, dizendo procurar promover as mudanças necessárias para conduzir os liderados e motivá-los aos objetivos da organização. Dessa forma, fica evidente a responsabilidade do líder na condução da equipe para a resolução de conflitos existentes e para o bom andamento da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante ressaltar que a sobrevivência e o sucesso de uma organização no mercado dependem da maneira como esta é conduzida, e o líder tem papel fundamental, devendo saber influenciar as pessoas para alcançar os objetivos estabelecidos. Deve possuir o poder de entusiasmar e persuadir os seus liderados. Sendo assim, se faz necessário bastante atenção à capacitação dos gerentes de linha ou de negócios, no que tange à gestão de recursos humanos, buscando conhecimentos e descobrindo caminhos para identificar e superar os desafios, pois ser líder é um grande desafio e somente com uma liderança eficaz será possível contribuir para o desenvolvimento e permanência da empresa no mercado.

Como já foi abordado, liderança e gerenciamento são diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir. Os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, enquanto que os líderes estão mais orientados para as pessoas. Basicamente, a liderança é mais humana, enquanto que a gerência é mais técnica. É importante ressaltar também que segundo a pesquisa, 60% dos gerentes concordam plenamente que liderança e gerenciamento são diferentes, enquanto os outros 40% concordam, logo, fica evidente que os gerentes entrevistados têm compreensão dessa diferença e também da necessidade de aplicar ambos.

É também notório que em um ambiente com diversidade de pessoas, existem diversos problemas, como: apatia, resistência de alguns colaboradores às mudanças, insegurança, medo de errar, receio em inovar, dentre outros. Tais problemas geram impactos negativos no desempenho e motivação da equipe, dificultando o trabalho a ser realizado, o que acaba refletindo negativamente. Diante disso, é necessário que um gerente, enquanto líder, seja eficaz, compreendendo as

mudanças, criando estratégias, definindo objetivos e critérios, e implementando as mudanças necessárias para superar os desafios da liderança e alcançar os objetivos da organização. Desse modo, uma boa liderança pode ser considerada um diferencial competitivo no ambiente de negócios.

De acordo com os dados da pesquisa, é possível perceber que a liderança é vista por todos os gerentes entrevistados como um grande desafio, sendo que os principais desafios enfrentados são: a resistência por parte dos colaboradores às mudanças representando 60%, e a falta de interesse dos colaboradores com 40%. Esses dados são relevantes e ilustram a realidade em muitas empresas no mercado atual, ou seja, muitos profissionais têm dificuldade de adaptação às mudanças e falta de interesse para com os objetivos da organização, ficando acomodados, sem perspectiva de melhorias e de crescimento. Profissionais assim dificilmente crescem e pior que isso, atrapalham o bom andamento e o crescimento da empresa, sendo muitas vezes necessário o seu desligamento e substituição, pois há uma preocupação, por parte das organizações, em encontrar colaboradores que façam a diferença e principalmente descobrir líderes, ou pessoas que tenham perfil de líder, que influenciem seus liderados de forma que se tenha um ambiente com clima mais favorável ao crescimento da organização.

Através da pesquisa também foi possível perceber que 60% dos gerentes têm entre 46 a 55 anos, 20% tem acima de 55 anos e os outros 20% estão entre 36 a 45 anos, ficando evidente a importância da experiência no cargo. Logo, no setor supermercadista, a experiência conta mais que a escolaridade.

A pesquisa também mostrou que todos os gerentes entrevistados consideram a liderança gerencial um fator importante para o crescimento do setor supermercadista, mostrando também que uma boa liderança é questão de maior desenvolvimento organizacional e de maiores chances de sobrevivência em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo. Desse modo, é possível perceber que a liderança gerencial pode impactar no desenvolvimento das empresas, assim como tem impactado no desenvolvimento dos grandes supermercados de Guarapari/ES, contribuindo significativamente para o seu sucesso e sobrevivência no mercado.

REFERÊNCIAS

- ACAPS – Associação Capixaba de Supermercados. Disponível em:<<http://www.acaps.org.br/noticias/1266/setor-supermercadista-fatura-r-3387-bilh%EF%BF%BDdes-em-2016.html>>, com acesso no dia 19/06/2017 as 18h47min.
- ALENCAR, Eunice S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BATMAN, Thomas S. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, p. 335, 1998.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo:Atlas, p. 78, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus, 1994.
- COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2003 14ª edição, p. 121-182.
- CUNHA, Alex Aires; CUNHA, Cleyzer Adrian. **A função de produção esupermercados no brasil**. Disponível em:<<http://www.sober.org.br/palestra/6/160.pdf>>, com acesso no dia 19/06/2017as 20h32min.
- CUSINS, Peter. **Gerente de sucesso**. São Paulo: Clio, 1994.
- DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FRANCO, J.O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança**, p. 25, 2004.

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

PREDEBON, J. **Criatividade hoje: como se pratica, aprende e ensina**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Tradução de Christina Ávila Menezes. 8ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

SANTOS, Fernando César Almada. **Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/como-abrir-um-supermercado-mercearia-e-similares-em-minas-gerais,a04d6484b071b410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>, com acesso no dia 01/12/2017 as 19h22min.

SILVA, Ubirajara Brum da; KOVALESKI, João Luiz. **Desenvolvimento de equipe através da Liderança Situacional e Feedback 360** – Caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição S.A, superintendência e distribuição. In: XXVI ENEGEP, 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza, CE, p. 1-9, publicação 09 a 11 out 2006.

VIEIRA, Celso. **O gerente e a gestão de pessoas**. 2ª ed. 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE



INSTITUTO ENSINAR BRASIL FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI

Prezado(a) entrevistado(a),

As questões abaixo se referem a uma pesquisa de campo com fins estritamente acadêmicos para a composição do trabalho de conclusão de curso - TCC, do curso de graduação em **ADMINISTRAÇÃO** da **FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI**, cujo objetivo geral é identificar os desafios e os impactos da liderança gerencial no desenvolvimento dos grandes supermercados de Guarapari/ES.

1. Qual sua idade?

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- acima de 55 anos

4. Qual o tempo de funcionamento da empresa?

- de 10 a 30 anos
- de 31 a 40 anos
- de 41 a 50 anos
- de 51 a 60 anos
- 60 anos ou mais

2. Sexo:

- Feminino
- Masculino

5. Qual o número de funcionários?

- de 20 a 30
- de 31 a 40
- de 41 a 50
- de 51 a 60
- acima de 60

3. Qual o seu nível de escolaridade?

- Ensino Médio
- Ensino Técnico
- Cursando Ensino Superior
- Ensino Superior
- Pós-Graduação

6. Franco (2008, p. 55) diz que "a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados por meio das pessoas". Você, enquanto líder se sente uma peça fundamental para a sua empresa?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

7. Segundo Chiavenato (2000, p. 89), "liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação". Logo, o líder deve saber influenciar pessoas para alcançar os objetivos estabelecidos. Deve possuir o poder de entusiasmar e persuadir os seus liderados.

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

8. Segundo Covey (2003), liderança não é o mesmo que gerenciamento. Gerenciamento é uma visão dos métodos, o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em conseguir coisas desejadas, e deve vir primeiro que o gerenciamento. Em sua opinião, liderança e gerenciamento são diferentes?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

9. O mundo corporativo requer líderes qualificados em relações humanas, gestão de pessoas, comunicação interna e externa, capazes de assumir iniciativas e aperfeiçoar produtos e processos (ZARIFIAN, 2001). Diante dessas exigências e capacidades necessárias, você considera a liderança como um grande desafio?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

10. De acordo com Santos (1999), se faz necessário bastante atenção à capacitação dos gerentes de linha ou de negócios, no que tange à gestão de recursos humanos, buscando conhecimentos e descobrindo caminhos para vencer os desafios. A empresa da qual você faz parte investe na capacitação dos seus gerentes, quer seja através de cursos, treinamentos ou palestras?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

11. De acordo com Robbins (1999), uma boa liderança implica no desenvolvimento de competência técnica e competência interpessoal, habilidades fundamentais para garantir o comprometimento das pessoas e aumentar a competitividade das organizações no mercado. Sendo assim, você considera a liderança gerencial como um fator competitivo na sua empresa?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente

- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

12. O modo que o líder conduz sua equipe é fundamental para o sucesso desta e da organização (GUIMARÃES, 2002). Você considera a liderança gerencial um fator importante na sua empresa para o seu desenvolvimento e sobrevivência no mercado?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

13. Segundo a Associação Capixaba de Supermercados – ACAPS (2017), a evolução do setor supermercadista abrange geração de empregos, tecnologia, capital, inovação nos produtos e alta produção. O setor também vem apresentando qualidade, inovação e dinamismo, sendo atualmente uma das atividades que mais crescem, lucram e empregam. Diante disso, você considera a liderança gerencial um fator importante para o crescimento desse setor?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo plenamente

14. Em um ambiente com diversidade de pessoas, existem diversos problemas emocionais, sentimentos que geram impactos negativos no desenvolvimento criativo e motivação da equipe, dificultando o trabalho a ser realizado. Logo, é necessário que o líder promova mudanças e estimule a criatividade da sua equipe, necessitando fazer com que as pessoas se libertem destes problemas, que por sua vez as impedem de utilizarem o potencial que têm, gerando assim, melhores resultados (ALENCAR, 1996). Nesse contexto, qual o principal desafio existente no seu ambiente organizacional?

- Apatia ou falta de interesse
- Resistência por parte de alguns colaboradores às mudanças
- Insegurança
- Receio em inovar
- Outros _____

15. Como você lida com os conflitos que surgem entre os seus colaboradores?

- Ignoro, pois serão resolvidos sozinhos com o tempo.
- Deixo que os colaboradores resolvam entre si.
- Procuo promover as mudanças necessárias para conduzir os liderados e motivá-los aos objetivos da organização.
- Procuo passar imediatamente para a diretoria sem tentar resolvê-los.
- Busco aceitá-los normalmente, pois fazem parte do ambiente organizacional e não irão interferir no andamento da empresa.

ANEXO

AUTORIZAÇÃO DE USO DO NOME DA EMPRESA

Autoriza a divulgação apenas do nome fantasia da empresa para uso com fins estritamente acadêmicos?

() Sim

() Não

_____, ____/____/____

(Assinatura do representando da empresa)

_____, ____/____/____

(Assinatura do representando da empresa)

_____, ____/____/____

(Assinatura do representando da empresa)