

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

AMANDA KERLLEN HONORATO LEITE

**O PAPEL DO LÍDER PERANTE AS DIFICULDADES ENCONTRADAS NA
GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR:** estudo de caso na empresa Drogamel
em São Luís.

São Luís
2017

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

AMANDA KERLLEN HONORATO LEITE

**O PAPEL DO LÍDER PERANTE AS DIFICULDADES ENCONTRADAS NA
GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR:** estudo de caso na empresa Drogamel
em São Luís.

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Estadual do
Maranhão em cumprimento das exigências para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Railson Marques Garcez

São Luís
2017

AMANDA KERLEN HONORATO LEITE

**O PAPEL DO LÍDER PERANTE AS DIFICULDADES ENCONTRADAS NA
GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR:** estudo de caso na empresa Drogamel
em São Luís.

Monografia apresentado ao Curso de
Administração da Universidade Estadual do
Maranhão como requisito para obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Railson Marques Garcez (Orientador)

Universidade Estadual do Maranhão

(Examinador)

Universidade Estadual do Maranhão

(Examinador)

Universidade Estadual do Maranhão

Dedico aos meus colegas de trabalho e aos profissionais em exercício de liderança para o desenvolvimento de uma equipe profissionalmente.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelos talentos e dons que me concedeu durante toda minha caminhada, e por estar sempre me guiando nas escolhas que devo seguir. Obrigada em poder testemunhar o meu milagre: o de transformar o que era um simples sonho de criança em uma realidade concreta. A Ti está toda a minha gratidão e vitória;

A minha mãe, Maria Sonilde Honorato que sempre foi a minha maior inspiração e exemplo de ternura, doação e amor. Ela que com jeito sereno e meigo me ensinou a ser uma pessoa honesta e a lutar por minhas conquistas através de uma boa educação, respeito e compromisso na fé cristã.

Ao meu esposo, Vilker César, que foi especial para minha formação e paciência de minha ausência pelo motivo de estar arduamente estudando o qual tenho um amor pleno e sincero.

Ao meu filho Enzo César, e aos meus sogros, César Baldez e Adalgiza Dominice por me ajudarem nessa caminhada, por compartilharem comigo essa conquista e de todos os momentos em que fomos provados a estamos juntos e unidos no laço familiar e lutas diárias, na certeza que só o amor e a fé conseguem superar as barreiras que o mundo nos oferece. Principalmente ao meu filho pela ausência de 4 anos, porém meu coração ligado a ele incondicionalmente.

A meu orientador do TCC, professor Railson Marques Garcez em ter colaborado com o tema dessa pesquisa, pela sua orientação e pela partilha de seu saber.

A UEMA e todos os professores que contribuíram para a minha formação e amplitude dos meus conhecimentos.

A todos os meus familiares e amigos que oraram e torcem por mim.

As minhas amigas Glauciana Araújo, Larissa Valéria, Renata Kelly e Jade Santana que estiveram ao meu lado e por todos os momentos de alegria e companheirismo vivenciados durante esses 5 anos.

E a todos que fazem parte da minha vida e me ajudaram de alguma forma nessa trajetória, meus sinceros agradecimentos.

Para formar um time certo, realmente se importa com ele. Pessoas precisam sentir ouvidas, respeitadas e levada a sério e dando espaços desafios e oportunidades para que seu time busque continuamente a auto superação.

Sandra Betti

RESUMO

Essa monografia é um produto de uma pesquisa que resultou numa dissertação de Bacharel em Administração na Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, que tem como objetivo analisar o papel do líder e o seu grau de importância quanto as dificuldades em administrar uma empresa familiar e principalmente conceituar tipos de lideranças; identificar as dificuldades encontradas nas atividades gerenciais na empresa Drogamel em São Luís; identificar vantagens da liderança quanto às tomadas de decisão no gerenciamento da empresa familiar. Para isso, através de um Estudo de caso por meio de questionário e entrevista semiestruturada com 02 gestores em confronto com os 04 colaboradores sobre as perspectivas da notoriedade de suas lideranças no ambiente de uma empresa familiar. Pôde-se concluir que os resultados mostraram compreensão do papel do líder em uma empresa familiar, mas que deve existir a sinergia de todos que compõe a equipe, sendo de suma importância, contribuir com talento, conhecimento, motivação, participação e cooperação para alcançar um objetivo em comum, ou seja, a missão, visão e valores sociais de todos sem aceção de grau de parentesco, mas diretrizes dos seus profissionais.

Palavras-chave: Líder. Empresa Familiar. Equipe de trabalho. Liderança.

ABSTRACT

This monograph is a result of a research that in a dissertation of Bachelor of Business Administration at the Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, which aims to analyze the role of the leader and their degree of importance as the difficulties in running a family business and mainly conceptualize Types of leadership; Identify the difficulties encountered in managerial activities at the company Drogamel in São Luís; Identify leadership advantages in decision making in family business management. For this, through a case study through a questionnaire and semi-structured interview with 02 managers in confrontation with the 04 employees about the prospects of the notoriety of their leaders in the environment of a family business. It was concluded that the results showed an understanding of the role of the leader in a family business, but that there should be the synergy of all that compose the team, being of utmost importance contributing talent, knowledge, motivation, participation and cooperation to achieve a Goal in common, that is the mission, vision and social values of all without meaning of kinship, but guidelines of their professionals.

Keywords: Leader. Family business. Work team. Leadership.

LISTA DE GRÁFICOS

Grafico 1 -	Seu líder deixa você tomar decisões para resolver problemas?	48
Grafico 2 -	Você tem costume em resolver problemas sem precisar pedir consulta ou autorização?	49
Grafico 3 -	Como avalia o gestor quanto sua liderança?	50
Grafico 4 -	Qual é a área que ocupa?	51
Grafico 5 -	Como você define um líder em priori, para realizar projetos a uma equipe de uma empresa familiar?	51
Grafico 6 -	Como você vê seu gestor?.....	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	LIDERANÇA: Aspectos gerais	13
2.1	Identificar um líder nas organizações	13
2.2	O poder da liderança	15
2.3	Liderança e chefia	23
3	EMPRESA FAMILIAR E SUA CULTURA ORGANIZACIONAL	32
3.1	Benefícios e entraves de uma empresa familiar	32
4	EQUIPE DE TRABALHO EM UMA EMPRESA FAMILIAR	34
4.1	Comunicação e expressão de participantes de uma equipe	34
4.2	A ação de um líder no ambiente de uma empresa familiar	37
4.3	Fator motivacional que interage em uma equipe	40
5	METODOLOGIA	44
5.1	Tipo de pesquisa	44
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
6.1	Breve histórico da empresa pesquisada: Farmácia Drogamel	46
6.2	Análise dos resultados	46
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	57
	APÊNDICES	61

1 INTRODUÇÃO

As organizações de empresas familiares estão ao passar dos tempos em processos de mudanças, pelo fato de que o comportamento dos empresários e administradores do início do século XXI serem distintos daqueles que marcaram o final do século passado.

As necessidades das pessoas e, o que é mais notório, é o reconhecimento que trazem verdadeiros comprometimento e motivação dando a própria empresa lucro em todos os aspectos, pois um comportamento de pessoas que tem parentescos próximos com associação de um trabalho profissional possa ocasionar entraves na gestão e conseqüentemente a liderança e o controle de uma chefia apontam para conceitos de grande valia.

Assim todas as empresas sejam familiares ou não, seus colaboradores têm certos receios ou mesmos ficam sem saber quem deve seguir ordens, se é o cargo que o colaborador ocupa ou se é um grau familiar que tem o colaborador. Todavia todos deveriam saber os seus lugares, onde o profissionalismo é necessário para o ambiente de trabalho e o comportamento entre graus parentescos não podem ser misturados no espaço profissional, isto é, a importância da empresa não pode ser inserida na discrepância das hierarquias familiares com cargos estabelecidos.

Assim, a organização moderna deve ser um local onde os colaboradores possam se desenvolver, pois serão mais lucrativas e produtivas quando seus empregados trabalham de forma profissional sem ter um peso da obediência hierárquica familiar. O fato é que, pais que possuem cargos inferiores aos seus filhos, ou mesmo em tomadas de decisões acarretam incertezas empresariais em seus aspectos ficando assim dependentes de um regime centralizador. Atualmente esta necessidade de desmistificar os cargos atribuídos como os regimes familiares está propiciando um tema muito importante para o papel do líder com a intenção descentralizar e organizar tomadas decisão sem a influência de poderio familiar.

Segundo Drucker (2002, p.43) as organizações voltadas a regimes familiar estão “há décadas vivenciando atividades mais produtivas e são as de menor celeridade”, porém, atualmente é um desafio muito maior do que viver tempos atrás. Exige uma enorme disposição para novidade e mudanças. E é necessário ser rápido. O mundo empresarial na atualidade, globalizado, competitivo e complexo, exige dos gestores e colaboradores de uma organização ou de uma empresa

familiar, fortes componentes motivacionais, tais como lidar com as necessidades da empresa e vencer concorrências, produtividade e redução de custos, desenvolvendo programas de qualidade para fazer a imprescindível clima organizacional, para transformar a empresa familiar em uma instituição de aprendizagem, enfim, para motivar seus colaboradores, entre outros elementos notórios para o desenvolvimento organizacional. Com isso é importante compreender o processo de liderança numa política de uma empresa familiar enfrentando nepotismos e paradigmas, pois atualmente percebe-se que liderar é preciso nas organizações nesse contexto.

Considerando esta relevância do tema abordado por esta monografia, tem-se como problema de pesquisa: Qual a importância e o papel do líder em solucionar entraves para a tomada de decisão em empresa familiar?

Tal questionamento há de requerer tanto, uma revisão bibliográfica, dentre elas nesta monografia autores como: Bonner (2016), Taranov (2015), Trindade (2013), Assumpção (2013), Brunelli (2012), Betti (2011), Scatena (2010), Kanapik (2009), Macedo (2005) etc.

Quanto, a utilização de mecanismos de observação ou coleta de informações através de 2 questionários, primeiro questionário fechado para o gestor e segundo questionário fechado para os colaboradores ativos da empresa Drogamel em São Luís do Maranhão capazes de permitirem que, a temática investigada atinja o objetivo geral da pesquisa que é: Analisar o papel do líder e o seu grau de importância quanto as dificuldades em administrar uma empresa familiar.

Quanto aos objetivos específicos: Conceituar tipos de lideranças; Identificar as dificuldades encontradas nas atividades gerenciais na empresa Drogamel em São Luís; Identificar vantagens da liderança quanto às tomadas de decisão no gerenciamento da empresa familiar.

Para responder o problema e os objetivos propostos na pesquisa, a monografia está estruturada em capítulos da seguinte forma: introdução, fundamentação teórica, abordando tópicos como: Lideranças, seus aspectos gerais; Empresa familiar e sua cultura Organizacional; Equipe de trabalho em uma empresa familiar. Em seguida é demonstrada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Posteriormente são apresentados os resultados e a discussão da pesquisa e por fim, as considerações finais do estudo.

2 LIDERANÇA: Aspectos Gerais

Muitos perguntam a real necessidade de ter uma liderança em uma equipe, já que as pessoas devem por obrigação executar suas atividades conforme são remunerados. Apesar de que as responsabilidades sejam visíveis ao trabalhador é necessário que exista um direcionamento das atividades, assim como um controle de conflitos de opiniões ou resolver certas situações de um problema em questão. Daí surge a necessidade de haver um ou mais pessoas que possam direcionar, gerir, controlar, fiscalizar, orientar e agir para que o grupo ou mesmo a atividade seja realizada com eficiência. Assim, em qualquer ramo de atividade é notório que tenha um líder em uma equipe e principalmente identificá-lo imediatamente quando uma atividade é atribuída para uma equipe.

2.1 Identificar um líder nas organizações

Para que um líder possa ter sucesso é necessário que ele combine habilidades técnicas, humanas e conceituais. Os verdadeiros líderes aplicam diferentes estilos de liderança, pois, primeiro ele deve analisar a situação e descobrir os fatores-chave na tarefa, nos colaboradores ou na organização que lhe sugiram o melhor estilo a ser utilizado.

Segundo Nemer (2016, p.1), “líder é aquele que tem a capacidade de transformar um grupo e pessoas em uma equipe unida, estimulada, lutando pelos mesmos objetivos”, ou seja, identificar um líder nas organizações é fundamental para uma realização satisfatória na execução de qualquer atividade, pois o líder é capaz de gerenciar com mais eficácia qualquer situação de um determinado problema. Logo, pode-se dizer que um líder é ter “a capacidade de conseguir que as pessoas façam o que não querem fazer e gostem de fazer” (Harry Truman, *apud* BRUNELLI, 2012, p.1).

Conforme Brunelli (2012) não é difícil detectar um líder dentro da gestão. Entende-se que a satisfação do colaborador gera uma grande influência sobre os comportamentos de quem tem o poder de gerenciar uma equipe.

Na tentativa de extrair o máximo de cada colaborador, chefes e líderes são facilmente detectados, se seus hábitos e atitudes forem colocados em evidência ao se depararem com a tomada de uma importante decisão, por exemplo. O chefe precisa dominar seu funcionário para mostrar que está no controle, e de certa forma, se torna um dependente, que na maioria das vezes não consegue resolver certos problemas por si só. Além disso, o chefe faz com que as regras sejam cumpridas. Ele manda e faz com tudo aconteça pela ordem. Já o líder, faz uma combinação de estratégia e caráter para atingir metas e objetivos para extrair o máximo de cada pessoa que trabalha ao seu lado, ouvindo ideias e gerando responsabilidades. Sempre disposto a servir, aprender e sempre em uma posição de humildade para poder agregar cada vez mais à sua equipe. (BRUNELLI, 2012, p.1)

Logo para detectar um líder basta verificar se as satisfações do colaborador estão positivas. Caso não, os colaboradores estão à beira de um gerenciamento autocrático e abusivo.

E isto impulsionam uma equipe para o sucesso, ou seja, a convivência com o outros especialmente no ambiente de trabalho, não é fácil, e o desafio é transformar conforme Knapik (2009, p.54) “ essa dificuldade em uma oportunidade de contato interpessoal que promova o crescimento e o amadurecimento emocional”. Isso leva a ressaltar que o tempo todo as pessoas estão interagindo uma com as outras por meio de um olhar, de um sorriso, da postura corporal de aproximação ou de defesa, de um gesto espontâneo ou intencional.

Segundo Brunelli (2012, p. 1) identifica que “toda interação passa uma mensagem, comunica algo aos outros, seja linguagem verbal, seja linguagem não verbal”, ou seja, é comum alguém se deixar guiar pela primeira impressão quando conhece uma pessoa. Esse contato inicial está condicionado por diversas experiências anteriores, fatores psicológicos e preconceitos internalizados, que criam um clima favorável ou desfavorável para ambos da interação e condição ao comportamento de aceitação ou de afastamento.

Também pode-se dizer que a Liderança segundo Macedo (2005, p.54) é “uma influência interpessoal e um fenômeno social com capacidade de influenciar as pessoas por meio de ideias, exemplos e ações”. Assim, entende-se que é fazer com que os líderes atinjam metas e propostas ou então passem a acreditar em conceitos e crenças. “Os líderes possuem carisma e conseguem influenciar os grupos, proporcionando um sentimento de segurança e diminuindo as incertezas educando e orientando as pessoas para a busca de seus resultados”. (SCATENA, 2010, P. 68)

Entende-se que não pretende discutir aqui que liderar não é uma condição inata ou adquirida com o tempo, mas a dinâmica interpessoal no processo

de liderança demonstra que existem características pessoais que facilitam a certos indivíduos desenvolverem a liderança e formarem equipes de alto desempenho.

Entender que o âmbito profissional exige líderes com visão e dedicação para dirigir organizações e pessoas na realização de objetivos é uma responsabilidade múltipla e que exige tanto na pessoa como nos procedimentos para cumprir suas obrigações, além de uma habilidade refinada e desenvolvida já que pode ser aprendida por qualquer um, isto é, a liderança tem que ter o objetivo de desenvolver seu conhecimento e especialização.

Apesar de ser fundamental ter um líder nas organizações, deve-se não desconsiderar que a gestão profissional é necessária em todas as organizações, pois segundo CTE (2012, p.1) o bom gestor é, portanto, “aquele que sabe identificar, planejar, organizar, liderar e controlar com eficiência”, ou seja, é o que sabe utilizar ferramenta, técnicas e princípios de administração quanto ao gerenciamento; soluciona e decide problemas; lida com indivíduos e tem uma comunicação eficiente; conduz e negocia paradigmas: consegue solucionar conflitos e obter cooperação; tem uma visão global e sistêmica da estrutura da instituição; é criativo, ousado e proativo; é um líder muito bom; gere com ética, profissionalismo, responsabilidade, e transparência. Vale ressaltar, segundo Bowditch e Buono (2002) que a liderança é um processo de influência e de poder entre os indivíduos, ou seja, para existir o poder de um líder é necessário que exista seguidores para que possa orientá-los a atingir suas metas.

2.2 O poder da liderança

Um líder com uma liderança eficaz deve primordialmente obter o poder – cuja habilidade é de influenciar outras pessoas. Assim, Bateman (2008, p. 178) descreve que há cinco fontes potencias de poder das organizações, que são: “Autoridade; Controle sobre recompensas; Controle sobre punições; Características pessoais atrativas e Conhecimento e perícia”. Assim:

Autoridade ou Poder legítimo – o líder com poder legítimo tem o direito ou autoridade de dizer aos subordinados o que fazer; os subordinados são obrigados a obedecer às ordens legítimas;

Poder sobre recompensas – o líder que tem o poder sobre recompensas influencia os outros porque tem esse tipo de controle sobre as

recompensas que são valorizadas pelas pessoas que acabam obedecendo aos desejos do líder com o intuito de receber essas recompensas;

Poder de coerção – ter controle sobre punições faz com que as pessoas obedeam ao líder para evitar punições;

Poder de referência- um líder com poder de referência atrai as pessoas pelo carisma e admiração, tem a aprovação e a estima pessoal das pessoas.

Poder de competência – este líder possui certas habilidades ou conhecimentos. As pessoas obedecem porque acreditam nessas competências e se dedicam porque acreditam que podem aprender ou obter vantagens com esse líder.

Aliado a isso, Bateman (2008, p. 339) exprime:

Embora seja fácil supor que os chefes mais poderosos são aqueles que têm alto poder legítimo e controlam as principais recompensas e punições, é importante não subestimar as fontes mais “pessoais” como os poderes de referência e perícia. Essas fontes pessoais são as que se relaciona de forma mais direta com a motivação das pessoas a desempenhar de acordo com as expectativas de seus superiores.

Sobre o estudo a respeito da liderança há três abordagens que enfoca comportamentos e situações dentre elas, destaca-se a abordagem de traços que Bateman (2008 p. 339) conceitua como sendo: “[...] è a perspectiva mais antiga de liderança e foi dominante por várias décadas”. Essa abordagem focaliza os líderes individualmente e determina os traços pessoais de grandes líderes, fazendo suposição ao dom da liderança em sua essência. O que significa que esses indivíduos não podem ser formados, eles já nascem líderes. Distingue-se das demais pessoas pelas seguintes características:

Empenho – “Trata do conjunto de características que refletem um alto nível de esforço” (Bateman 2008, p. 339).

Motivação de Liderança – Trata da necessidade de poder. Estes não possuem somente empenho, o que eles realmente querem é liderar;

Integridade – É a relação entre ações e palavras. São traços importantes tais como: honestidade e credibilidade, pois essas características inspiram a confiança dos outros;

Autoconfiança – Essa característica permite que o líder supere os obstáculos que surgem, tome decisões importantes mesmo diante das incertezas além de demonstrar e inspirar confiança nas pessoas. Vale lembrar que todas essas

características são importantes para as tomadas de decisões para a realização da visão do líder.

Conhecimento do negócio – Líderes eficazes possuem um alto nível de conhecimento sobre seus setores sobre a empresa e sobre as questões técnicas. São qualificadas e atualizadas no mercado, e possuem habilidades técnicas relevantes para a organização.

Entretanto, há uma competência extremamente pessoal que se torna muito importante. Segundo Zaccario (*apud* BATEMAN 2008, p. 340) “a capacidade de perceber as necessidades e metas dos outros e de ajustar a própria abordagem de liderança de acordo com elas”.

Um líder numa visão mais abrangente precisa exercer poder para que sua liderança tenha credibilidade. Poder é o que diferencia a posição de uma liderança. Embasado nisso, MONTANA (2006, p.126) exemplifica os tipos de poder organizacional em:

Poder legítimo: é o poder de propriedade da estrutura organizacional. Esse poder é atribuído a um indivíduo que ocupa uma posição específica dentro da organização. Caso o indivíduo deixe o cargo, o poder continua a existir na posição. Esse poder é legítimo na organização, e o indivíduo é investido de poder;

Poder de recompensa: também é de propriedade da estrutura organizacional. Mas, pelo fato dos funcionários subordinados aspirarem às recompensas, eles são influenciados pela possibilidade de recebê-las como produto de seu desempenho. Os gerentes acenam com uma variedade de recompensas para motivar o desempenho no trabalho. “Se o gerente não puder dar a recompensa desejada, ou se as recompensas disponíveis não forem desejadas, diminuirá muito o poder de recompensa do gerente”. (MONTANA, 2006, p. 126)

Poder coercitivo: Este tipo de poder está relacionado à habilidade do gerente em punir um funcionário. A punição pode se manifestar de várias maneiras: de uma simples advertência, uma suspensão ou até o desligamento efetivo. Vale destacar que: punir ou ameaçar de punição não promove o desempenho desejado do funcionário, apenas intimida de determinadas ações indesejadas, porém, ainda é uma ferramenta gerencial poderosa. A autoridade de um gerente em punir os trabalhadores pode ser detida pelos contratos sindicais ou pela aplicação das leis trabalhistas anti-discriminatórias.

Poder de especialização: relaciona-se às habilidades de um gerente. Esse poder resulta dos talentos especiais, do conhecimento, das habilidades e da experiência anterior de um indivíduo. Assim:

Esses talentos concedem poder ao indivíduo, pois a organização precisa deles e os valoriza. O poder, que deriva de um conhecimento especial ou educação avançada, pode não estar relacionado com a idade ou o tempo de serviço. Essa forma de poder permite que uma pessoa relativamente jovem ou nova na força de trabalho ganhe influência dentro da organização. (MONTANA, 2000, p.127).

Poder de referência: É o estilo carisma pessoal, é o poder de um indivíduo de influenciar outro por sua força de caráter, seus atributos pessoais. Que gera a admiração e cria a oportunidade para a influência interpessoal.

Poder de informação: A posse de informação pode não ter relação alguma com a posição organizacional ou poder atribuído a um indivíduo. Porém torna-se importante na medida em que essa informação tem a ver com a posição desses indivíduos dentro da organização. (MONTANA, 2006)

Sobre liderança existem diversos estudos, algumas abordagens importantes. Para Montana (2006, p. 127-128): "A mais antiga explicação de liderança é a abordagem genética, a crença de que a habilidade de liderança é transmitida geneticamente. A frase "um líder é inato, não feito" resume essa abordagem".

Nessa abordagem ficam explicitadas as origens da liderança: herdada pelos genes ou de sua mãe ou de seu pai ou de ambos. Porém, alguns estudiosos acreditam no fracasso da **teoria da liderança genética** diante das mudanças mundiais. A teoria genética não consegue explicar por que indivíduos considerados da plebe, do baixo clero, desde - a época da realeza - chegaram a posições de liderança.

A **teoria de características da liderança** começou a ser investigada após a 2ª Guerra Mundial, continua a ser muito popular nos dias de hoje, e os livros de líderes bem-sucedidos continuam no topo da lista dos best-sellers. A teoria de características da liderança, que também é uma teoria genética, não é amplamente aceita nos dias de hoje mas continua a ser usada em alguns sistemas de avaliação de desempenho do funcionário.

A **abordagem comportamental**, busca a compreensão da liderança com base nas pesquisas. Apesar de diversos estudiosos usarem expressões diferentes para descrever as dimensões da liderança, geralmente elas são conhecidas como orientação para tarefa e orientação para funcionário. A orientação para tarefa consiste em ações tomadas pelo líder para realização do trabalho, tais como: atribuir tarefas e organizar o trabalho, supervisionar e avaliar o desempenho do funcionário. Aliado a isso, Montana (2006, p. 129) descreve:

A orientação para funcionário consiste em ações que caracterizam a maneira como o líder se relaciona e se aproxima dos subordinados; um exemplo é a quantidade e o tipo de interesse que um líder mostra por seus funcionários. A abordagem comportamental da liderança parte do movimento das relações humanas na teoria da administração, enfocando indivíduo e não a tarefa. Também enfatizava que a liderança pode ser aprendida e deveria ser flexível, e que não existe um estilo certo de liderança.

As **abordagens Situacionais ou Contingentes** são complexas, compreendendo os estilos de liderança, suas habilidades, as aptidões e as necessidades da situação. “Os fatores situacionais - as características pessoais do gerente, a natureza do trabalho, a natureza da organização e as características do funcionário - influenciam a eficácia de um estilo de liderança”. (MONTANA, 2006 p.129). Assim, instituem-se dois modelos específicos que incorporam as abordagens contingenciais. O Modelo Contingencial de *Fiedler* considera quatro variáveis no desenvolvimento de recomendações de liderança: o colega de trabalho menos preferido, estrutura de tarefa, relações entre o líder e os membros e o poder do cargo do líder. A teoria de *Fiedler* denominava-se de medida LPC (*Least Preferred Coworker*) da personalidade do líder. Embora a terminologia possa ser variada, foi possível distinguir a existência de dois tipos básicos de estilos de líder: aquele que pode ser considerado com *orientado* para a tarefa e aquele que é orientado para relacionamento.

Por outro lado, é um fato que a maioria das pessoas desempenha na sua vida papéis de liderança em situações diferentes. Ganha assim forma a Abordagem Contingencial de liderança. Segundo *Fiedler* (1967 *apud* SGANZERLA, 2004, p. 15):

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 fadada 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 *apud* SGANZERLA, 2008, p. 16)

Há ainda um modelo situacional considerado muito alto útil em termos gerais desenvolvidas por *Robert House*, citado por Bateman (2008, p. 344) trata-se da teoria caminho:

A teoria caminho - Objetivo é assim chamada devido a sua preocupação com o modo em que os líderes influenciam as percepções de seus seguidores acerca de seus objetivos de trabalho e com os caminhos que seguem em sua realização.

Os fatores situacionais mais importantes dessa teoria são “as características pessoais dos seguidores e as pressões e exigências ambientais com as guias os subordinados precisam lidar para atingir seus objetivos no trabalho”. (BATEMAN 2008, p.344). Esses fatores são determinantes para definirem-se quais comportamentos são os mais adequados.

Segundo Bateman (2008, p.339) esse modelo situacional, os quatros comportamentos de liderança são:

1) a liderança diretiva que é voltada para o desempenho de tarefas; 2) a liderança de apoio trata-se da forma de comportamento voltado para a manutenção da equipe; 3) a liderança participativa, que é o estilo de líder decisório e 4) a liderança orientada para a realização. Este último estilo enfoca a motivação das pessoas através de metas estabelecidas e a recompensa pelo bom desempenho.

Comportamento relacionado ao Desempenho de tarefas – nessa tese, os esforços do líder devem garantir que as tarefas sejam desempenhadas para que possam atingir seus objetivos. Tudo isso desencadeia a qualidade e a precisão do trabalho, a produtividade e o cumprimento das etapas.

Comportamento relacionado à Manutenção da equipe – o contexto prevê que os líderes devem garantir a satisfação dos membros que constituem sua

equipe, desenvolvendo assim, um clima harmonioso. Esse tipo de comportamento enfoca os sentimentos, bem-estar e o respeito às pessoas, além da diminuição do estresse da equipe. Assim:

Comportamento relacionado à Participação nas tomadas de decisões

- A tomada de decisões por parte de um líder depende do seu comportamento, variando da autocracia até a democracia. “[...] líderes autocráticos tomam decisões sozinhos e depois anunciam ao grupo. Líderes democráticos pedem aos outros que forneçam seus inputs. Esse último tipo de líder busca informação, opinião e preferências, reunindo sua equipe para obter as ideias e o consenso da maioria. (BATEMAN, 2008, p. 345-346).

O comportamento de um líder influencia as atitudes e o desempenho das pessoas da organização. Líder com estilo democrático resulta em ações positivas, já o líder autocrático resulta num desempenho relativamente mais alto. Entretanto, um líder que não tem poder de decisão alguma traz atitudes negativas e o desempenho obviamente é mais baixo.

Um líder pode comportar-se enfatizando uma ou ambas dimensões ou nenhuma, a combinação ideal é possuir os dois tipos de comportamento, pois assim, estes apresentam resultados mais complexos.

Estudiosos descrevem sobre o impacto desses comportamentos em relação ao desempenho do trabalho em equipe. Dentre eles, Bateman (2008, p. 345) cita:

Entre outras coisas, os pesquisadores concluíram que os administradores mais eficazes se empenhavam no que chamaram de COMPORTAMENTO ORIENTADO PARA TAREFAS: planejar, programar, coordenar, proporcionar recursos e estabelecer metas de desempenho. Os administradores eficazes também exibiam maior índice de comportamento orientado para relações: demonstrar confiança, agir de forma amigável e atenciosa, expressar apreciação, manter as pessoas informadas e assim por diante.

Segundos estudiosos defensores da abordagem situacional da liderança, não são os traços nem tampouco os comportamentos que definem a eficácia de uma liderança. Isto varia de uma situação para outra. “O líder deve primeiro analisar a situação e depois decidir o que fazer. Em outras palavras, olhar antes de liderar”. (BATEMAN, 2008, p.345).

Sobre comportamento de líderes, há uma abordagem a respeito descrito por Bateman (2008, p. 340) que diz: “A abordagem Comportamental tenta identificar o que fazem os líderes. Os líderes devem concentrar-se em fazer com que as tarefas sejam cumpridas ou em manter seus seguidores felizes”?

Esses fatores situacionais combinados com o comportamento da liderança e a características dos seguidores além de ambiente de trabalho conduzem a um desempenho eficaz nas organizações.

A teoria especifica também características ambientais dos liderados. Segundo Bateman (2008, pag. 346):

O autoritarismo é a medida segundo a qual os indivíduos respeitam, admiram e prestam deferência à autoridade. O *locus* de controle é a medida segundo a qual os indivíduos consideram que o ambiente responde a seu próprio comportamento. Pessoas com um *locus* de controle externo acreditam que se trata apenas as crenças das pessoas em suas habilidades de desempenhar as tarefas que lhes são atribuídas.

A teoria caminho-objetivo trata as características pessoais como fatores determinantes dos vários estilos de liderança. Que segundo Bateman (2008, pag.346) tem as seguintes proposições:

Um **estilo diretivo de liderança** é mais adequado a pessoas altamente autoritárias, porque essas pessoas respeitam a autoridade; Um *estilo participativo de liderança* é, mas adequado para pessoas que têm um *locus* de controle interno, porque tais indivíduos preferem ter mais influência sobre suas vidas; Um **estilo diretivo** é mais adequado quando a capacidade dos subordinados é baixa. O estilo diretivo ajuda as pessoas a entender o que precisa ser feito.

A teoria caminho – objetivo proporciona várias outras proposições sugerem inclusive as funções do líder que segundo Bateman (2008, pag. 347) são:

Facilitar o caminho que conduz aos objetivos de trabalho, proporcionando orientação e direcionamento; (2) reduzir barreiras frustrantes que constituem obstáculos para a realização dos objetivos; e (3) aumentar as oportunidades de satisfação pessoal, incrementando as compensações das pessoas que atingem seus objetivos de desempenho.

A Teoria do Caminho-Objetivo considera os fatores de motivação do funcionário (expectativa, instrumentalidade e valência) e as variáveis situacionais em

seu modelo. A grade gerencial é a abordagem mais usada. Sendo uma adaptação da abordagem comportamental, é uma matriz que se concentra em cinco principais estilos de liderança que diferem nas orientações para com as pessoas e para com a produção. A teoria Caminho-Objetivo (*Path-Goal*) é muito pouco conhecida no Brasil, mas muito valorizada dentro dos contextos americano, canadense e europeu. Segundo Smith, P. B. & Peterson, M. F. (1989 *apud* SGANZERLA, 2004, p. 14):

A teoria do Caminho-Objetivo muito claramente deriva das teorias que se baseiam na expectativa, que se tornaram populares no campo do comportamento organizacional nos anos 60 (por exemplo, Vroom, 1964). Na sua essência, ela propõe que os subordinados farão aquilo que desejarem os líderes, caso eles façam duas coisas. Primeiro, devem assegurar que os subordinados compreendam como atingir os objetivos do líder. Segundo, esses líderes devem prever que os subordinados cheguem aos seus objetivos pessoais nesse processo (House, 1971). A tarefa do líder é, então, diagnosticar a função do ambiente e selecionar aqueles comportamentos que assegurarão que os subordinados estejam motivados ao máximo no sentido dos objetivos organizacionais.

Essa teoria favorece os subordinados a se sentirem motivados cada vez mais com o comportamento do líder, na medida em que esse mesmo comportamento comprovar, de forma objetiva, que traz uma contribuição decisiva em favor do atendimento das expectativas desses liderados.

Portanto, ser um bom líder requer uma miscelânea de características, mais essencialmente é necessário criar uma visão. Bateman (2008, p. 349) destaca: “para ser um bom líder, é preciso criar uma visão de grandiosidade para a unidade em questão, identificar e modificar aliados, adversários, os que ficam em cima do muro e também ter a coragem necessária para concretizar uma visão”.

Alguns atos de coragem são necessários para a realização de uma visão. Tais como enxergar as coisas como são e enfrentá-las de cabeça erguida; poder dizer o que precisa ser dito aqueles que precisam realmente escutar; ter perseverança diante dos obstáculos; resistir as críticas. Bateman (2008, p. 347) complementa que: “A coragem inclui afirmar as realidades, mesmo quando são difíceis e expressar publicamente o que será feito para ajudar e o que se quer dos outros”, ou seja, se claro com sua equipe transmite a todos segurança no que poderão encontrar.

2.3 Liderança e Chefia

Tratar de liderança e chefia, aparentemente passa a ideia de serem totalmente antagônicas, onde o indivíduo que está no controle da equipe, deve ser um ou outro. Deve ressaltar, conforme Assumpção (2013, p. 25) que ambos se originam no “estudo clássico que compara os estilos democráticos (Líder) e autocráticos (chefe)”, ou seja, descobriu que uma abordagem democrática resulta em atividades mais positivas, ao passo que a abordagem autocrática resulta num desempenho de relativamente mais alto.

Um estilo Laissez-faire que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar", ou seja, conforme Trindade (2013, p.1) “o líder essencialmente não toma decisão alguma, conduz a atividade mais negativa e a um desempenho mais baixo”. Esses resultados parecem lógicos e provavelmente representam as crenças que prevalecem entre os administradores sobre os efeitos gerais dessas abordagens de tomadas de decisões.

Entretanto, as mais válidas das abordagens de tomadas de decisões comentadas neste trabalho são as tomadas de modo democrático ou autocrático, pois depende das características do líder, dos seguidores e da situação. Assim é adequada uma abordagem situacional dos estilos de decisão de liderança, comportamentos de desempenhos e de manutenção as dimensões de desempenho e de manutenção da liderança são independentes entre si; em outras palavras pode comportar-se de modo que enfatizem uma, ambas, ou nenhuma dessas dimensões.

Chefe e líder não são sinônimos, são conceitos diferentes, ou seja, a diferença é que líder pertence à área das relações interpessoais e chefe pertence à área dos recursos organizacionais, ou seja, chefe é aquele que é proprietário de recursos organizacionais, ou conhecida conforme Maximiano (2002) como autoridade formal.

Assim confirma Trindade (2013, p.1): “quando alguém toma posse de um lugar de chefia, na verdade, do que toma posse é de recursos dessa organização (financeiros, humanos, informacionais, equipamento, espaços, tempo, etc.) para usar, distribuir, dar, retirar, etc.”.

Quadro 01 – Diferença em Autoridade Formal (Chefe) e Liderança (líder)

AUTORIDADE FORMAL	LIDERANÇA
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não a pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao Líder e a missão que ele representa.
A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social	O Líder é o instrumento para resolver problemas da comunidade.
É limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os Limites definem a jurisdição da autoridade.	É limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
É temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de autoridade	Os líderes têm o poder representado pela massa que os segue.
É um atributo singular.	É produto de inúmeros fatores. Não é a qualidade pessoal singular.

Fonte: (MAXIMIANO 2002, p. 278)

Logo fica bem claro que a chefia é dar posse aos recursos nas organizações, ou seja, é o colaborador que se responsabiliza em uma determinada área, seguindo as diretrizes da organização.

Segundo Chiavenato (2003, p.120) refere-se que a liderança nem sempre tem a conotação positiva:

Liderar é o fenômeno de influenciar pessoas, e essa ação, às vezes pode até mesmo diminuir o senso crítico do homem e, em casos mais extremos, ter consequências desastrosas. [...] Exemplos de seitas que induzem pessoas ao suicídio com promessas de uma vida mais feliz após a morte.

Entende-se que liderar requer um cuidado em suas tomadas de decisões, pois os liderados seguem fielmente uma liderança, e o objetivo da liderança é uma tomada de decisão mais democrática para um objetivo comum.

Segundo Scatena (2010, p. 180 -181) a liderança não deve ser entendida como autoridade formal, que é determinada pela estrutura hierárquica da organização: “O cargo de gerente, supervisor ou diretor não torna a pessoa que o ocupa um líder, ela é obedecida por uma obrigação formal e não por suas características de liderança”, isto é, o cargo confere à pessoa uma autoridade formal, um superior lidera um subordinado por influência importa pelo cargo, não por influência pessoal. Seguindo a este pressuposto, Scatena (2010, p. 181) afirma que de acordo com o cargo, “a pessoa desempenha aquela função enquanto sua autoridade durar, o qual lhe confere esse poder através de normas organizacionais”.

Todavia autor supracitado adverte que o gestor como líder influencia pessoas pelas qualidades e que seus liderados acreditam que ele tenha, as quais de interesses deles:

As pessoas seguem um líder por sua livre e espontânea vontade, motivadas por qualidades que enxergam nele, por necessidades pessoais de seguir alguém para conquistar algo que almeja e pelo líder escolhido estar indo ao encontro daquilo que desejam. Esses elementos configuram o que se chamam liderança. (SCATENA, 2010, p.181)

Então, pode se dizer que o líder na verdade não é uma pessoa que determina uma decisão, mas que deixa que sua decisão fluir apoiado pelos seus liderados.

Para salientar sobre os estilos de lideranças, conforme Knapik (2009, p. 64) refere-se três principais tipos de lideranças:

Quadro 02 – Três tipos básicos de Liderança

LIDERANÇA	DISCRIÇÃO	SITUAÇÃO	MODELO
AUTOCRÁTICA	A Chefia te um atuação mais centralizadora e diretiva, exige obediência do grupo, decide quais são as tarefas e como devem ser executadas	Os grupos de trabalho podem apresentar sinais de tensão, frustração e descontentamento	Gerencial de Taylor e Fayol
DEMOCRÁTICA	A Chefia procura ouvir as ideias, aceita sugestões e discussões com a equipe de trabalho, estimula e encoraja a participação de todos.	Os grupos tendem a apresentar maior qualidade no seu trabalho e um clima de satisfação	Nas Escolas de Relações Humanas e Comportament alistas
LIBERAL OU LAISSEZ-FAIRE	A Chefia tem uma conotação de agentes de informações,	Os grupos são estimulados a terem iniciativa e a criatividade exerce um mimo de controle das atividades	

Fonte: Knapik (2009, p.64)

Entende-se que estes tipos de lideranças tem um papel importante para ação na tomada de decisão agindo tanto de forma autocrática, democráticas ou liberal, pois um líder deve agir conforme o que quer alcançar o determinado objetivo.

Vale ressaltar que é comum considerar a liderança democrática a mais eficaz na condução das equipes, porém segundo Scatena (2010, p. 78-79) o grande desafio para os dirigentes é ter a ciência de que:

A liderança ou chefia autocrática não significa ditadura ou satisfação pessoal à custa da equipe; [...] A liderança democrática não implica por tudo em votação; [...] A liderança liberal não corresponde a ausência de liderança ou abandono do grupo.

Apesar que a liderança autocrática não definem como uma satisfação pessoal à custa da equipe, Polary (2002, p.45) reforça que “a liderança tem uma formação de grupos de amizade de relacionamentos cordiais que passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais”, ou seja, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.

Logo, entende-se que todos estes tipos de lideranças têm suas importâncias e merecem ser analisadas em cada momento da gestão do líder, pois é fundamental no exercício da liderança conforme Vergara (2000, p.76) três pilares “o

líder, os seguidores e a situação”, pois a escolha da liderança dependerá de uma série de fatores, tais como:

A maturidade da equipe ou indivíduo; [...] o conhecimento que a equipe ou o indivíduo possui; [...] a experiência da equipe ou do indivíduo; [...] as necessidades e insatisfações humanas; [...] o clima psicológico da equipe ou do indivíduo; [...] as pressões externas, como tempo, prazo e controles.

Estes tipos de liderança citado anteriormente consiste na habilidade e na competência em saber utilizar dependendo da situação, da equipe e das tarefas. Isso leva a crer que na prática, os gerentes podem utilizar os três tipos de liderança. A questão é saber qual estilo utilizar, com quem e dentro de quais circunstâncias. Não obstante, segundo Knapik (2009, p. 71) demonstra algumas diretrizes para utilizar qual tipo de liderança ao grupo de trabalho:

Quadro 03 – Uso dos principais estilos de liderança

ESTILO DE LIDERANÇA	QUANDO UTILIZAR
AUTOCRÁTICA	Como funcionários novos, pessoas que não conhecem o trabalho, que não querem colaborar, que não assumem responsabilidades, que são muito dependentes, em situações de perigos ou acidente.
DEMOCRÁTICA	Com pessoas participativas, que gostam de colaborar, com funcionários treinados, e que conhecem bem o trabalho, com pessoas responsáveis, adaptadas ao grupo e comprometidas com os resultados, em situações que não exijam intervenção e decisão imediata
LIBERAL	Com funcionários bem capacitados, competentes e que não precisam de muitas orientações, como cientistas, engenheiros, especialistas etc. Com pessoas que realizam trabalhos que exigem iniciativas e criatividade, que gostam de trabalhar individualmente e que fazem bem o seu trabalho

Fonte: Knapik (2009, p.71)

É notório que tenha um líder nas organizações, pois o mesmo orienta, direciona, avalia o desempenho da equipe e treina para que os objetivos sejam obtidos, exerce ampla influência nos primeiros tirocínios de liderança e quando a equipe se tornar uma equipe de alto performance o mesmo passará a ser um facilitador da equipe e suas responsabilidades serão compartilhadas com a equipe através de treinamento. No início das etapas do desenvolvimento da equipe, a mesma carece de um líder *coach*, conforme Tonet *et al* (2009, p.87) significa “treinador, o mesmo auxiliará a equipe a se desenvolver e conseguir os resultados da organização”, ou seja o administrador, na função *coach* (que será mais detalhado no item 2.6), constitui com os indivíduos da equipe um relacionamento para amparar o seu processo de desenvolvimento e aprendizagem, seja objetivando a alteração de aspectos indesejáveis da *performance*, seja visando à aquisição de novas competências ou outros objetivos afins. Logo entende-se que desenvolver o potencial de cada membro significa trabalhar com seus pontos fortes e conseqüentemente o desempenho será adequado ao uso, mas até que abranja o grau máximo é preciso muito treinamento, conhecimento do processo e empenho.

A função do líder é fundamental para que a grupo alcance e desenvolva à alta performance, se os resultados não forem avaliados continuamente, a equipe não saberá em que as medidas para melhorar seu desempenho e nem em que etapas estarão. Isso permite que o líder produza desenvolvimento e crescimento ao grupo que lidera e propicie a cooperação, solução de conflitos, habilidades, complementaridade de conhecimentos, mais atitudes dos membros da equipe e tornando-se mais eficazes como conseqüência um diferencial competitivo para a instituição.

O estudo clássico, segundo Chiavenato (2006) que compara os estilos democráticos e autocráticos, descobriu que uma abordagem democrática resulta em atividades mais positivas, ao passo que a abordagem autocrática resulta num desempenho de relativamente mais alta. Um estilo Laissez-faire (liberal) em que o líder essencialmente não toma decisão alguma, conduz a atividade mais negativa e a um desempenho mais baixo, ou seja, a dimensão do comportamento do líder é essencial as dimensões voltadas para o desenvolvimento de tarefas e para a manutenção.

Só para enriquecimento do trabalho monográfico existem outros estilos de liderança, porém não serão aprofundados estes estilos, mas só para efeito de registro. Até mesmo porque as empresas familiares, possuem particularmente estes tipos inconsciente de liderança.

Segundo Polary (2002): carismática, paternalista, populista, situacional e integrada.

Carismática é quando o líder representa de forma convincente poderes que não tem, em outras oportunidades, “acaba acreditando na própria farsa com o passar do tempo e fica confundido sem saber mais o que é real e não consegue distinguir aquilo que é falso, produto de sua imaginação fértil”, isto é, induz aos liderados uma confiança ilógica, na sua capacidade de enfrentar ou resolver problemas. (POLARY, 2002, p.33-34). Este estilo de liderança é definido basicamente aos líderes de grupos religiosos unidos em torno do misticismo.

Paternalista baseia-se no “saudosismo e no condicionamento” que as pessoas de que foi bom no período da juventude, enquanto receberam apoio da família, especialmente do pai. Damos exemplo dos coronéis da antiga política no interior do Brasil que interferiam tudo na sua comunidade.

Henry Ford foi um líder paternalista dentro de suas indústrias e comunidades [...] Harry Bennet, como executor de sua vontade, premiando a lealdade irrestrita e punindo todas as manifestações de autonomia de qualquer membro. (POLARY, 2002, p. 35)

Populista, Segundo Polary (2002, p. 35) baseia-se na “insuflação de massa, levando-a a esperar e a lutar por objetivos muitas vezes inatingíveis”, ou seja, o líder deve despertar desejos para que o grupo lhe dê apoio, objetivando procurar consegui-los, prometendo o que não pode cumprir. Assim como este estilo de líder baseia-se no nepotismo de maneira a reforçar a organização informal, de tal forma que a estrutura formal de autoridade se sinta impotente e bloqueada para enfrentar as investidas do líder.

Situacional, conforme Polary (2002, p. 37) “é quando emerge de uma situação atípica”, isto é, exige um determinado padrão de líder para enfrentar uma situação, diante de uma atual problemática conjuntural diferente da anterior. Dar-se exemplo a Fidel Castro (*apud* POLARY, 2002 p.37) que diante de uma situação

criada por forças políticas-econômicas norte-americanas que mantiveram no poder de Fulgêncio Batista.

E por último estilo, a liderança integrada, segundo Polary (2002, p. 38) tem as seguintes características quanto ao procedimento de líder como: “qualificar pessoas, reconhecendo sempre que necessário, perceber a presença da pessoa e dar-lhe o devido valor que merece, optar por analisar mediante dados e informações da realidade ao invés de criticar pejorativamente etc.

Vale ressaltar em toda organização ou até mesmo em um grupo, o perfil de líder é determinado para os cargos que lhe competem e é corriqueiro encontrar-se líderes com estilos de liderança distintos em departamentos diferentes ou até com a equipe semelhantes ao estilo. Agora, para que o líder possa liderar, uma determinada equipe de trabalho, é necessário estar a par da cultura organizacional da empresa, assim como evidenciar qual estilo de liderança deve atribuir no seu planejamento.

3 EMPRESA FAMILIAR E SUA CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste trabalho foi considerado as empresas que tenham atribuições de cargos ligado a parentescos, ou pelo menos durante duas gerações e que exerçam grandes influências sobre as diretrizes empresariais, que interferem direta e indiretamente aos interesses da família do que afere o chamado nepotismo. “Termo utilizado para designar o favorecimento de parentes ou amigos próximos em detrimento de pessoas mais qualificadas, geralmente no que diz respeito à nomeação ou elevação de cargos públicos e políticos”. (BERCLAZ, 2014, p. 77)

Logo, entende-se que empresas familiares são empresas de origem privada, pois através do Artigo 37 da C.F. 1988, as contratações de colaboradores para cargos públicos devem cumprir os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Sendo assim é inadmissível existir empresas públicas com atos nepotistas por ser anticonstitucional. É importante mencionar que o nepotismo não constitui um ato criminoso, porém ressalta-se que empresas familiares, em sua maioria, tem parentes que possuem cargos de liderança, mesmo que tenham indivíduos mais qualificados ou merecedores.

3.1 Benefícios e Entraves de uma empresa familiar

Embora possa existir problemas de cunhos pessoais em empresas familiares, não se é permissível o menosprezo dos importantes benefícios que uma empresa familiar pode oferecer, pois podem ser organizadas e direcionadas a partir de um pensamento de respeito e interesses idênticos quanto ao tempo, forma e de sua apresentação no mercado, ou seja o interesse familiar é idêntico a qualquer outro fator de competição humana (mérito, qualificação e talento) que poderá intervir com os escopos empresariais. Assim como diz a Lei de Parkison (LUIZ, 2013, p.1) “O trabalho expande-se de modo há preencher o tempo disponível para sua realização”, a empresa familiar estará suscetível a entraves, conflitos de ideias e posicionamentos como qualquer outra empresa, porém o tempo em que discutem privilégios e confundem cargos com o interesses pessoais, compromete o tempo da realização de uma atividade ou mesmo a disponibilidade do que é de real interesse familiar, Contudo quando o interesse familiar é controlado no âmago da empresa, a

família é capaz de equilibrar seus interesses a longo prazo com interesse profissionais e principalmente da empresa em um todo.

Um dos principais benefícios de uma empresa familiar é geralmente conforme Donneley, 1967 (*apud* SCIELO, 2016, p.1):

Disponibilidade de recursos administrativos e financeiros obtidos graças ao sacrifício familiar. [...] Relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade como um todo devido ao respeito inspirado pela família proprietária. [...] Uma estrutura interna caracterizada pela lealdade e pela dedicação. [...] Identificação de proprietários e administradores num único grupo, realmente interessado nos destinos da companhia. [...] Sensibilidade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família. [...] Coerência e continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos da firma.

Logo, entende-se que as vantagens de ter uma empresa familiar demonstram um compromisso de confiabilidade, lealdade, dedicação exercendo destinos de companheiros em vez de colaboradores. Porém preocupa-se o autor supra cima citado que demonstrar a participação em uma ida empresarial só ocorrerá êxito quando a família entende que seus objetivos pessoais podem ser alcançados apenas se for assegurado o sucesso da empresa em longo prazo.

Assim também quando se trata de gestores familiares, dispostos a estabelecer diretrizes e restrições formais, ou seja, toda realização de atividades, mesmo que simples, deve ser obrigatória sua formalidade, para evitar o excesso de confiança e evitar qualquer desentendimento vindouro.

O sucesso de uma empresa familiar muitas vezes é impedido pela crise existente de cunho pessoal, como favoritismo.

4 EQUIPE DE TRABALHO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Em sua totalidade organizacional as atividades de equipe de trabalho é de extrema importância, pois cada colaborador contribui com sua destreza para alcançar um objetivo comum. E por sua vez, conforme Luecke (2010, p. 17), define a equipe de trabalho como “uma pequena quantidade de pessoas com habilidades complementares comprometidas com uma mesma meta e que consideram mutuamente responsáveis”. Logo entende-se que o trabalho em equipe permite o alcance de resultados satisfatórios, pois a adesão de todos os integrantes em *prol* de uma meta é fundamental e as ideias devem ser sempre desenvolvidas e compartilhadas. Assim só existirá cooperação e colaboração resultando o que todos esperam. Vale ressaltar que “as equipes existem desde a antiguidade” conforme Mello e Andrade (1999, p. 9) quando as pessoas perceberam os benefícios teriam se organizassem em grupo para alcançarem atividades de estabilidade, tais como a caça, a pesca e a coleta de alimentos. Logo conceituar equipe de trabalho relaciona-se com indivíduos que trabalham em harmonia para alcançar os objetivos desejados.

4.1 Comunicação e expressão de participantes de uma equipe

A linguagem é um indicador usado pelos indivíduos para atribuir pensamentos, diálogos e ideias ou mesmo para compartilhar uns com outros. A comunicação pode ser exibida pela não verbalização ou pela língua. É importante lembrar que determinadas palavras adotam diversas expressões para cada pessoa.

Segundo Pessoti (2012) quando o líder se comunica de maneira eficiente, consegue alcançar relacionamentos positivos dentro da equipe de Trabalho por meio das observações que eles fazem com relação às pessoas lideradas, ou seja, a comunicação faz com que o líder tenha o poder da empatia visando agregar valores que transformam em um clima organizacional adequado ao propósito de solucionar resistências, paradigmas, que existe entre os liderados. Logo, a percepção, é a indispensável na comunicação entre indivíduos em sua diversidade de opiniões e ideologias: “a percepção é valor indispensável para o alcance do sucesso organizacional, devendo-se seguir um caminho orientado por um líder, já que é importante para sua manutenção no mercado competitivo e assim fazer a diferença”. (PESSOTI, 2002, p.1)

Daí a importância de conferir a linguagem usada no método de comunicação entre uma equipe de trabalho e adaptar-se o nosso vocabulário a mensagem, as vantagens e às exigências dos indivíduos na qual se comunica ou se expressa em alguma informação.

Existem barreiras no processo de debates entre ideias para solucionar uma tarefa ou mesmo um problema exposto na equipe, é preciso cautela para impedir o desentendimento na conversação, é preciso distinguir os elementos que podem atrapalhar ou evitar a completa percepção das mensagens.

Às vezes, uma pessoa fala e a outra não entende precisamente o que foi dito, ou, então, tendo em vista a subjetividade presente na mensagem, muitas vezes, o emissor tem uma compreensão diferente da que foi captada pelo receptor, além dessas dificuldades, existem outras que interferem no processo de comunicação, entre elas, as barreiras tecnológicas, psicológicas e de linguagem. “[...] Essas barreiras são verdadeiros ruídos na comunicação, as barreiras tecnológicas resultam de defeitos ou interferências dos canais de comunicação, são de natureza material, ou seja, resultam de problemas técnicos, como o do telefone com ruído”. (COHEN , 2009, p. 79)

As barreiras de linguagem podem acontecer em razão dos regionalismos, gírias, dificuldades ao escrever, dificuldades de verbalização, gaguez, dentre outros. Os impedimentos psicológicos derivam das transformações individuais e conseguem ter procedência em aspectos da conduta humana, assim, de acordo com Cohen (2009) como: Seleção: o emitente só escuta o que é sua importância ou o que concorde com o seu conceito; Individualismo: o emitente ou o receptor não recebe a opinião do outro ou corta a palavra do outro, evidenciando dificuldade para escutar; Inibição: a timidez de um indivíduo em conexão a outra pode ocasionar voz baixa ou gagueira, quase imperceptível; preconceito: a percepção imprópria das diferenças hierárquicas, raciais, religiosas e socioculturais; indiferença: descaso a precisão do outro.

Conforme Cunha (2015, p. 27) refere-se para evitar tais barreiras de linguagem é necessário primeiramente incentive e aceite o *feedback*:

Solicite os amigos, aos companheiros de trabalho, de escola à família, constantes feedbacks para que você possa analisar o como as pessoas vêem. Aceite o feedback sem críticas. Trabalhe em cima do que você realmente ache que ainda tem a melhorara e simplesmente despreze aquilo que acha não ter fundamento.

Porém, deve levar em conta que o *feedback* só se torna eficaz quando ambos estejam satisfeitos no entendimento da mensagem, um para que seja compreendido e tenha a resposta alcançada, mesmo sendo contra suas informações, e o outro que possa ter a liberdade de expressar corretamente o que entendeu e ter a possibilidade de responder livremente sem barreiras que oprimem a resposta por meios de tratamentos altivos, tanto na voz como por gestos.

Segundo James (2008, p. 34) em “todas as situações em que são expostas, depara-se com mensagens observadas pelo nosso inconsciente que nos transmite informações a respeito dos indivíduos que nos circundam, mesmo sem tomarmos conhecimento disso”.

Logo, entende-se as mensagens que são transmitidas é essencial o conhecimento da linguagem corporal, para assim ter habilidade de interpretá-las, ou seja, auxilia a compreender e entender os dados que o corpo transparece, e por consequência, o que facilita a analisar o próximo, e assim entendê-lo cada vez melhor. Quando nasce o indivíduo não há um grande conhecimento sobre expressões faciais e corporais, aprende-se tais coisas observando, o inconsciente começa a observar assim que abre os olhos, observa as expressões de todos que ficam a volta, dos pais, familiares, etc.

Deve-se evitar tais posturas devido a elas demonstraram certa insegurança e incerteza em relação a que a pessoa que demonstra tenta lhe passar. Também se tem como exemplo, líderes que após lhe fazerem alguma pergunta, e caso eles não saibam responde-la com certeza, nota-se que seu tom de voz diminui gradativamente conforme ele tenta te passar uma resposta.

As pessoas para tentar aliviar certas tensões as quais são expostas, criam certos vícios em suas personalidades, uma delas seria levar a mão à boca, o que remete ao colo materno, onde a pessoa tenta lembrar-se de quando seguro no momento da amamentação. Levar a mão à face também pode representar certa manipulação ao assunto que está sendo tratada a pessoa pode estar tentando omitir algumas informações. Uma personalidade pode ser desvendada, apenas observando-se a postura do indivíduo, por exemplo, “uma pessoa que costuma ficar

arqueada, com os ombros fechados, representa certa tentativa de se “fechar ao mundo”, a pessoa transmite a ideia para si de que está em um ambiente mais seguro (PIERRE, 2010, p. 98).

A face de uma pessoa pode transmitir muitas informações, que precisam ser analisadas individualmente, as sobrancelhas podem expressar surpresa, desconfiança, dúvida, e também de acordo com seu desenho natural, podem transmitir informações sobre a personalidade das pessoas. Assim Pierre (2010) refere que olhar também revela a identificação dados sobre a pessoa com quem conversa, pode-se observar sua pupila, onde, eliminando as variáveis de iluminação, ou alguma disfunção ocular, pode representar medo, raiva ou excitação, segundo alguns especialistas, pode transmitir a orientação sexual do indivíduo. Quando a pessoa pisca excessivamente, e não tem nenhum tique nervoso, pode representar que esta está lhe escondendo informações, ou que está nervosa perante o assunto comentado.

Segundo Pilares (2000, p.20) a comunicação é em síntese “a relação estabelecida pela transmissão de estímulos e pelas respostas provocadas”, ou seja, chegar a ser uma transmissão de mensagens seja verbal ou não verbal sem interferências que possam dificultar o retorno da informação. Logo entende-se que a comunicação entre o líder e o liderado de em sua totalidade deve ter o seu retorno (*feedback*), mesmo que ocorra um “obrigado” ou um “até logo”. Isso propicia ambos uma clareza e satisfação de que foi bem ouvido.

4.2 A ação de um líder no ambiente de uma empresa familiar

Ter um grupo para realizar um objetivo ou uma meta é comum no âmbito de trabalho, seja em qualquer tipo de empresa, porém a questão não é suficiente em ter uma equipe por si só, pois exige uma complexidade mais precisa dentro organização familiar por vários motivos tais como: reconhecimento, disciplina, motivação, respeito e interatividade que continuamente uma equipe é obrigada a lidar. Fato em que muitos destes grupos que muitos têm grau parentesco existem conflitos de ideias, comportamentos e posicionamentos inadequados. Mesmo em uma equipe com funções já definidas é necessário que exista um líder, pois segundo Bonner (2016, p.1) é essencial que o líder de uma equipe conheça todos os membros da sua equipe profissionalmente, quais suas competências, seus estilos

de trabalho e suas personalidades, ou seja, com uma visão que poderá tirar expectativas erradas das pessoas por mera intuição familiar e com isto demandar atividades adequadas para cada participante, além de evitar julgamentos imprecisos e determinações injustas que facilitam atritos desnecessários na atribuições das tarefas, já que o foco principal da equipe está voltada na realização do objetivo em comum.

Um líder de uma equipe no ambiente de uma empresa familiar jamais poderá trabalhar sozinho ou assumir algo sozinho, pois todo nesta visão tem um trabalho em conjunto. Entende-se que esse tipo de comportamento de liderança passa a ser de forma autocrática, pois conforme Polary (2002, p.30-31) evidencia que “o líder tem plena e absoluta autoridade sobre as atividades do grupo e indivíduos liderados”, a qual fixa suas diretrizes sem qualquer participação do grupo escolhendo suas atividades e companheiros de trabalho para cada grupo. Logo é necessário que o líder confie na capacidade de sua equipe, sem preconceitos da vivência familiar ou mesmo conflitos por ter grau parentesco maior ou menor e delegue atividades para os exercícios que foi atribuído sendo que está disponível para poder orientar nas necessidades que o colaborador precisar.

Delegar é um exercício desafiador para os líderes, pois eles sabem executar as tarefas muito bem e com isso sentem insegurança ao delegar para outras pessoas. Porém, a delegação faz parte do crescimento da sua equipe. [...]A equipe precisa saber que você sabe o que eles estão fazendo, de que forma e quando. Delegar não significa confiar cegamente. Manter contato constante com a equipe demonstra que você zela pelos resultados e que está ali para apoiá-los. Fazendo o acompanhamento das tarefas, como líder você observa possibilidades de melhorar os resultados da equipe (BONNER, 2016 p.1)

Entende-se também que os liderados, não ficam dependentes de uma forma negativa, caso ocorra situações de complicações em uma realização de uma atividade. Mas estarão seguros pelo líder estar pronto e preparado para auxiliá-los. Isso definirá claramente que confia nos resultados dos seus liderados. Pôr um relacionamento de confiança é parte categórico no ambiente onde julgamento geralmente mexe com profissionalismo e intimidade familiar.

Assim também conforme Seleme e Stadler (2010, p. 45) referem-se que delegar é fundamental:

A divisão de obrigações e atividades resulta no controle um resultado mais satisfatório e ágil, pois não é possível gerenciar diretamente com cliente”, isto é, há fatores que requer uma equipe multifuncional para agilização de situações que comprometem a qualidade do produto ou serviços que a empresa oferece;

Além do engajamento das pessoas: “representa o comprometimento dos colaboradores no processo em que estão envolvidos (SELEME E STADLER, 2010, p.45)

Conforme Betti (2011, p. 1) uma equipe de trabalho no ambiente de uma empresa familiar é “aquela que demonstra elevada competência e destacado grau de comprometimento. São pessoas que devam estar realmente alinhadas e treinadas, que tem em comum valores, visão, objetivos e engajamento”. Agora, deve-se levar em consideração que a liderança ou mesmo um líder de uma equipe em um ambiente de empresa familiar não é exatamente deixar os liderados tomar suas decisões sem uma prévia comunicação ou ciência do que está sendo executado. Fato que o Líder não é atribuir missões e deixar a deriva, pois sua liderança passa a ser liberal, pois segundo Polary (2002, p. 30-31) existirá a ausência de forma individualista e é preciso quando “é solicitado aconselhamentos ou alternativas nas atividades ou tarefas para serem executadas”, mas o líder deve participar e orientar caminhos possíveis e passíveis para uma melhoria do processo. Caso o líder sentir necessidade de melhorias dos seus liderados, é crucial que faça por meio de treinamentos promovidos (ou contratados) pela empresa para aprimoramento da equipe. Assim, conforme Chiavenato (2005, p. 37) o treinamento deve contribuir com eficácia os seguintes meios:

Ajudar a equipe alcançar seus objetivos e realizar sua missão; Proporcionar competitividade à organização: Isto significa saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho; Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados; Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho: Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho: proporcionar a confiança do empregado na organização; Administrar a mudança principalmente com os paradgmas que desencadeiam no campo profissional e por fim, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Entende-se então que treinamentos se propõem a otimizar os processos de melhorias e essa capacitação permitirá os profissionais alcancem de maneira mais satisfatória os objetivos organizacionais, alinhando-se de maneira mais ativa aos interesses do negócio. Todavia deve levar em conta que a responsabilidade final

é do líder em tomadas de decisões que ele vier intervir e precisa de treinamento para tal.

Mas caso o líder vier intervir e comete erros dentro da equipe. Pode haver a possibilidade em que os participantes perguntem sobre ele ser o responsável pelo ato tomado. Porém a pergunta não deveria ser vista desta forma, mas de como lidar com o erro, pois segundo Pessoa (2016, p.1) um líder “deve manter o equilíbrio emocional não só diante dos acertos, mas principalmente diante dos erros”. Isto porque perante os liderados tem em suas mentes que o líder é como o “espelho” diante de sua equipe e visam seu comportamento como uma pessoa que dificilmente iria cometer erros. Ainda mais quando existem conflitos de poder entre profissionalismo e intimidade familiar, exemplo filhos tendo cargos superiores aos pais, ou vice-versa.

Conforme Posish (2016, p.1) o “segredo do grande líder é se fazer pequeno, para que os pequenos subordinados se tornem grandes líderes”, ou seja gerenciar é a arte de influenciar os seus liderados e assumir os seus erros torna-se uma atitude sublime de um grande gestor, porém isso não deve virar uma desculpa, e muito menos devem ser justificado ou apontar culpados, mas o que levou a cometer estes erros para poder assim aprender a solucioná-los.

O erro é sinal de ação mal planejada, porém se houver aprendizado rápido e ajuste de rota imediato, é aceitável. As pessoas erram por dois motivos básicos: não sabem fazer ou não querem fazer. No primeiro caso é extremamente aceitável, porém quando há falta de comprometimento e responsabilidade, os erros podem até gerar demissão (PESSOA, 2016,p.1)

Entende-se que o líder que toma decisões erradas deve assumir seus erros, e fazer com que a equipe tire o melhor destes erros soluções corretivas e após preventivas cada vez satisfatórias para o processo de melhorias. O *feedback* entre os liderados e o líder quando usado de forma correta e coerente se torna a melhor ferramenta.

4.3 Fator motivacional que interagem no desenvolvimento de uma equipe

Quando uma equipe está em equilíbrio, mesmo em um ambiente de empresa familiar suas respectivas necessidades forem preenchidas, tais como,

conforme a Teoria de Maslow leva ao colaborador o enriquecimento de sua motivação no trabalho e conseqüentemente uma inter-relacionamento saudável.

Segundo a Teoria de Maslow (*apud* AGUIAR, 2005, p 354-355) são 5 (cinco) predominâncias de necessidade, tais como: “fisiológicas, segurança, aceitação, estima e auto realização conforme a figura 01 a seguir:

Figura 01 – Pirâmide das necessidades



Fonte: BWS Consultoria, 2016

Necessidades fisiológicas: conforme Aguiar (2005, p.355) refere-se a necessidades básicas que satisfazem o organismo (comer, dormir, descansar, beber, obrar etc.).

Baseando-se nesta necessidade, o inter-relacionamento entre os indivíduos dentro de uma equipe só é satisfatório se estiver motivado a ter um relacionamento saudável se o seu organismo estiver adequado para o mesmo ambiente. Cunha (2015, p.34) ressalta que esta necessidade “é mais básica e primordial para sustentação da vida”.

Necessidades de segurança: segundo Aguiar (2005, p. 355) “é quando o indivíduo a sensação de insegurança, ameaças e ansiedade são diminuídas pelo ritmo deste relacionamento”.

O indivíduo que tem sua necessidade de segurança controladas sua motivação e seu inter-relacionamento se torna viável para um bom desempenho profissional.

A capacitação técnica, segundo Botana (2010, p.1) é uma característica que preenche esta necessidade de segurança: “É fundamental que se conheça o perfil técnico dos seus funcionários: se eles conhecem tecnicamente o assunto, mantenha-os atualizados; se não têm esse conhecimento, mas têm potencial para obtê-lo, treine-os”.

Necessidades afiliação ou aceitação (Social): conforme Aguiar (2005, p. 356) é notório para o ser humano devido que problemas emocionais não infrinjam o relacionamento interpessoal através da “solidão, o ostracismo, a rejeição e a ausência de raízes comuns com grupos sociais são situações que evidenciam a não-satisfação dessas necessidades”

Maturana (2000, p. 29) “o amor é o domínio das condutas relacionais das quais outro surge como um legítimo outro em convivência com alguém”, isto é, guiam o fluir do comportamento humano e lhe dão o seu caráter de ação.

Maslow (*apud*AGUIAR, 2005, p.356) considera que “a não-satisfação” dessas necessidades provoca um sofrimento que pode ter a mesma intensidade do sofrimento físico de uma pessoa faminta”.

Necessidades de estima: de acordo com Aguiar (2005, p. 356) “é quando está diretamente relacionada à própria pessoa e também por necessidades cuja satisfação exige fundamentalmente uma ação externa”, ou seja, as necessidades de estima, ou mesmo autoestima é quando se refere a: realização, atenção, adequação, independência, capacitação, competência, reputação ou prestígio, status, dignidade ou apreciação.

Assim Cunha (2013, p. 19) a auto estima é um dos aspectos que diz respeito as relações interpessoais: “a maneira pela qual o indivíduo se relaciona com as pessoas de seu convívio é diretamente afetada pela forma como a pessoa se sente ao seu respeito”.

Necessidades de auto realização: conforme Aguiar (2005, p. 357) acredita-se que “à medida que as demais necessidades são relativamente satisfeitas”, tende a desenvolver seu potencial, ocasionando o desejo de

compreender, de sistematizar, de organizar, de analisar e de procurar relações e significados, assim como construir um sistema de valores.

Logo, entende-se que as necessidades dos participantes da equipe quando são supridas, aprendem a manter o autocontrole, aumentando a produtividade tanto no trabalho como na vida social, pois conforme TV Brasil (2012, p. 15) é de suma “importância ter a capacidade de organizar os sentimentos, a automotivação, habilidade de relacionamento e empatia para auxiliar seu líder nas tomadas melhores de decisões.

Assim, Botana (2010, p.1) evidencia que toda motivação no trabalho, tanto para o que lidera, como para os liderados se “manifesta através da capacidade de concentração, da disponibilidade para o trabalho, da vontade de resolver problemas, da cooperação e do desejo de manter bons relacionamentos”

Vale ressaltar que o líder exercite um relacionamento interpessoal como forma de domínio sobre o trabalho gerará resultados que aumentam produtividade espontaneamente a elevação do nível de qualidade na relação entre todos da empresa, ou seja, segundo Leitão *et al* (2012, p.1) “as emoções surgem em forma de reação ao relacionamento de influência mútuo e são vistas como consequência de ações de terceiros”.

5 METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (2008, p.115) a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um trabalho científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para se descobrir verdades parciais”. A base desse trabalho é a pesquisa de campo através de entrevista / questionário fechado, além de pesquisa bibliográfica (livros, artigos, monografias etc.).

5.1 Tipo de pesquisa

Para alcançar os resultados esperados com esse tema foram realizadas a pesquisa de forma descritiva, quantitativa, qualitativa e em duas fases distintas: A primeira fase serão leituras relacionadas com o tema do trabalho, isto é, informações sobre Liderança, chefia e gerenciamento, tomadas de decisão, pois conforme Fonseca (2002 *apud* GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D. T, 2009), refere-se a um estudo de revisão bibliográfica que consiste em explicar um problema a partir do apuramento de referências científicas já publicadas e analisadas, através de bancos de dados online, escritos, artigos científicos, entre outros; com o intuito de recolher informações em sua totalidade, sobre o tema, e assim encontrar a resposta para ele. A segunda fase, foram realizados 2 (dois) questionários, de caráter descritivo, exploratório, de forma quantitativa para verificação da importância quanto à avaliação na fusão entre liderança e chefia nas tomadas de decisões de uma gestão família, pois segundo Dencker (2000, p.37), “as entrevistas podem ser estruturadas, constituídas de perguntas definidas; ou semiestruturadas, permitindo uma maior liberdade ao pesquisador”.

Vale ressaltar, que o primeiro foi direcionado para os gestores, enquanto o segundo foi direcionado para os liderados com intenção de obter informações precisas sobre o entendimento desta harmonia entre líderes, chefias e liderados dentro de uma empresa familiar.

O Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento eximiram a empresa de qualquer constrangimento quanto às informações sigilosas, garantindo-se sua integridade e idoneidade na observação da mesma como benefícios para um

crescimento organizacional a todas as empresas que possam passar por tais situações.

As leituras e a busca de dados para a pesquisa adquiriram através de referências bibliográficas, artigos, monografias e documentos que assim se fez necessário. Segundo Vergara (2010, p. 43) a “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral”.

6 RESULTADO E DISCUSSÃO

Através da fundamentação teórica desta monografia, e de acordo com Associação Brasileira de Normas e Técnicas (ABNT) e principalmente direcionadas pelas normas da Universidade Estadual do Maranhão. Esta pesquisa foi realizada no período de abril de 2017 em horários comerciais. Vale ressaltar que a pesquisa tem um intuito principal em dar conexão entre a resposta dos líderes em confronto ao parecer dos colaboradores quanto o papel do líder e o seu grau de importância nas dificuldades em administrar uma empresa familiar.

6.1 Estudo de caso na empresa Drogamel

Conforme a informação do gestor, foi informado que a empresa Drogamel iniciou seus serviços em agosto de 1995 e que possuía apenas três funcionários, localizada no Bairro de Fátima. Atualmente conta com seis colaboradores, incluso o farmacêutico responsável. Vale Ressaltar que no ano de 2014 a empresa mudou-se para um espaço maior, localizado no mesmo bairro, visando melhorar o atendimento dos clientes. Foi também observado, no período da pesquisa que a empresa possui um diferencial personalizado para os clientes, onde sua missão está na comercialização de produtos farmacêuticos, de higiene e perfumaria, prestando um atendimento especializado e de qualidade, correspondendo à necessidade dos seus clientes. Não obstante, a visão da empresa Drogamel é ser reconhecida como a melhor farmácia de atendimento especializado no Bairro de Fátima até em 2020. Seus valores se caracteriza em: ética, respeito e seriedade; valorização do ser humano; qualidade e satisfação; comprometimento; sustentabilidade e responsabilidade social.

Conforme o Tabela 01 abaixo citado, mostra a equipe de profissionais interno da Drogamel que compõe o quadro de funcionários ativos, com suas funções e níveis educacionais.

Tabela 01 – Equipe de profissionais da Drogamel em 2017

QT	CARGO	FORMAÇÃO
1	Atendente de Farmácia	Técnico
1	Atendente de Farmácia	Técnico
1	Gestor / Farmacêutico	Farmacêutico – Bioquímico
1	AUX. LIMPEZA	Ensino Fundamental Completo
1	Atendimento	Ensino Superior Incompleto
1	Gestor / Proprietário	Ensino Superior Incompleto

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Vale ressaltar que existem indiretamente colaboradores externos da empresa Drogamel, que dão suporte comercial e administrativo, tais como: serviços de contabilidade, Informática e Fornecedores de remédios e cosméticos que supram a necessidade da empresa.

6.2 Análise dos resultados

Seguindo o pressuposto da metodologia pesquisada, verificando através da contextualização histórica da empresa o qual foi direcionado a entrevista para 02 (dois) gestores que tinham funções supostamente determinadas e obteve as seguintes informações análogas, porém suas execuções diferenciavam nas atribuições de liderança. Separamos estes Gestores como A e B para que possamos proteger suas identidades conforme o Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento. Vale Ressaltar que o Gestor A está diretamente ligado aos colaboradores e Gestor B está ligado de forma documental, ou seja, está registrado apenas como Titular da empresa. Após estas observações o Gestor A definiu que a sua atuação como líder é ser responsável técnico.

Responsável Técnico (Farmacêutico), dispensar e orientar corretamente os meus pacientes quanto ao uso de medicamentos. Aferir pressão arterial, aplicações de injeções. Compras de medicamentos e efetua pagamento aos fornecedores e funcionários. (Resposta do entrevistado do Gestor A)

Contudo, o Gestor B, nas suas atribuições de liderança demonstrou que não possuem nenhuma atividade específica, ou mesmo funções que possam exercer sua liderança: “administrativa, porém nenhuma atividade específica, apenas atividades burocráticas que exigem a minha presença”. Vale Ressaltar, que a função do Gestor B está sendo atribuídas apenas pelo fato do seu nome estar em registro como proprietário, mas não exerce suas atividades gerenciais. Além disso, é filho do Gestor A. Logo, O gestor B, não é propriamente não se considera um gestor.

O Gestor B tem mais seu conceito como o gestor/proprietário apenas no papel, devido as exigências legais. As atividades que ele exerce é apenas quando é solicitado, por exemplo: quando precisa assinar algo, como carteiras de trabalho, documentos etc. Assim faz com que sua assiduidade na empresa seja rara no estabelecimento, ficando de fora da convivência do dia-a-dia. Mas é importante ressaltar que ele não é leigo no assunto, pois passou muito tempo trabalhando no atendimento aos clientes. Segundo ele, passou a não frequentar a empresa com frequência devido seus objetivos serem outros.

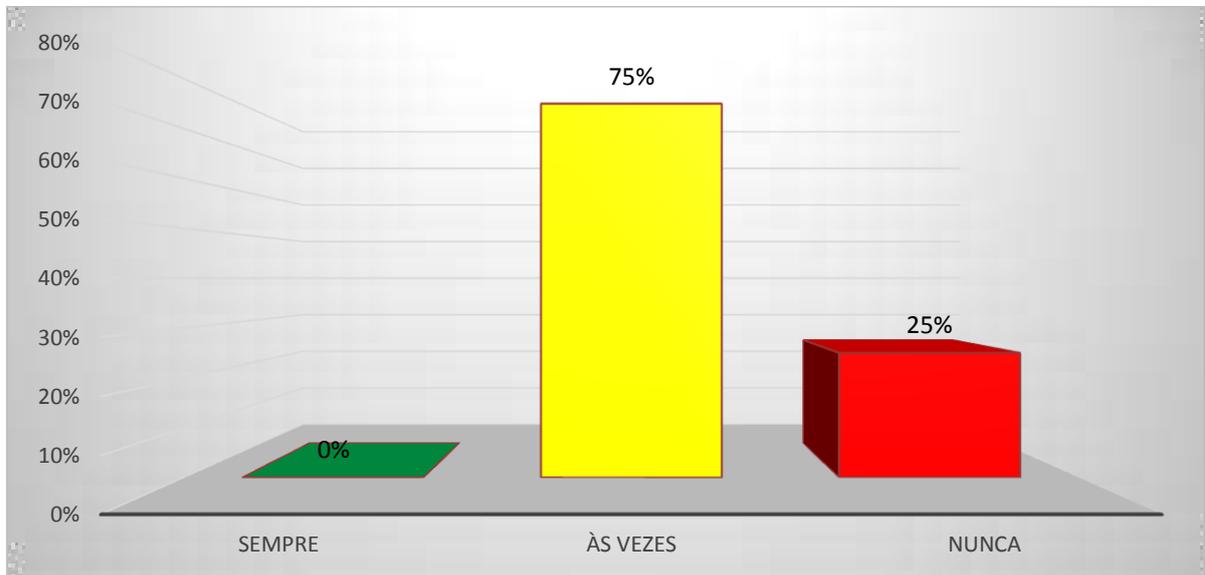
Consta-se também que quando o Gestor B frequentava a empresa, procurava se inteirar dos assuntos administrativos, mas percebia que havia uma resistência do Gestor A em delegar responsabilidades. Até o momento, o gestor B não tem mais tanto interesse em gerenciar, e que sua gestão ficou somente documental.

Em questão ao Gestor A, como se observa no histórico da empresa supracitado, possui 20 anos de funcionamento. Ao longo desses 20 anos ela foi administrada pelo Gestor A, que, entretanto, não é o proprietário, mas sempre exerceu essa função.

Apesar da resposta do Gestor A de como se sentia muito bem, e que tinha uma equipe excelente, sua relação é centralizadora, pois não depende de nenhuma autorização mesmo sendo ou não de sua responsabilidade. Porém em suas afirmações diz que tudo é realizado conforme um acordo entre os colaboradores. Todavia o Gestor B e os colaboradores definem que raramente tomam uma decisão sobre o que deve fazer se não for pela aprovação do Gestor A. Conforme o gráfico

01, somente 75,0% dos colaboradores disseram que as vezes tomam decisão para resolver problemas.

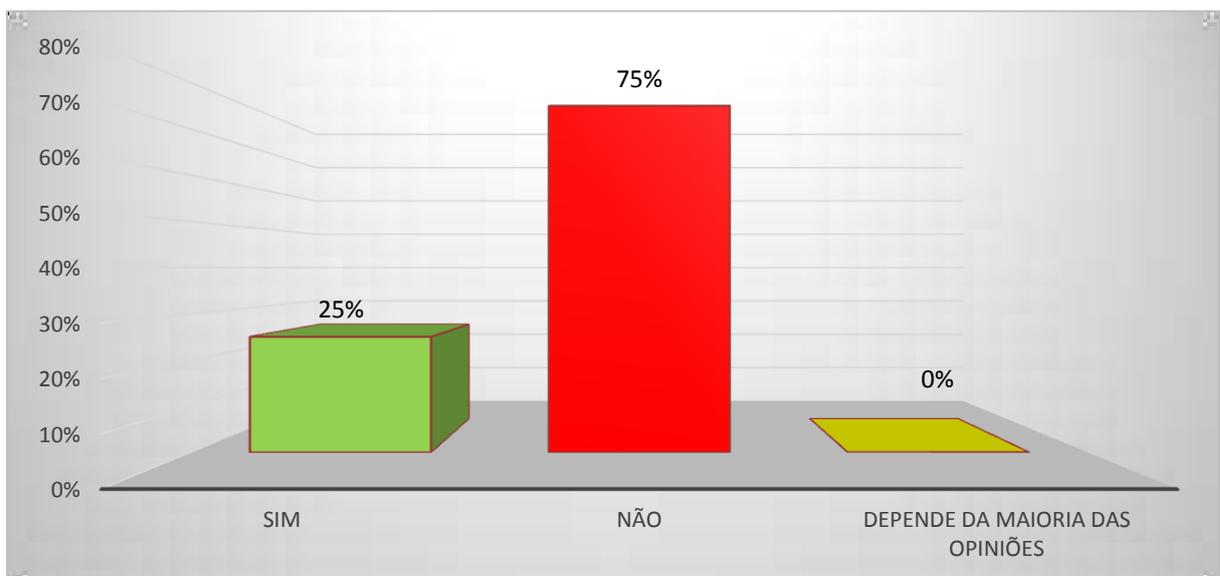
Gráfico 01 - Seu líder deixa você tomar decisões para resolver problemas?



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

E também conforme do Gráfico 02, 75,0% dos colaboradores não resolvem nenhum problema sem pedir consulta ou autorização do gestor A.

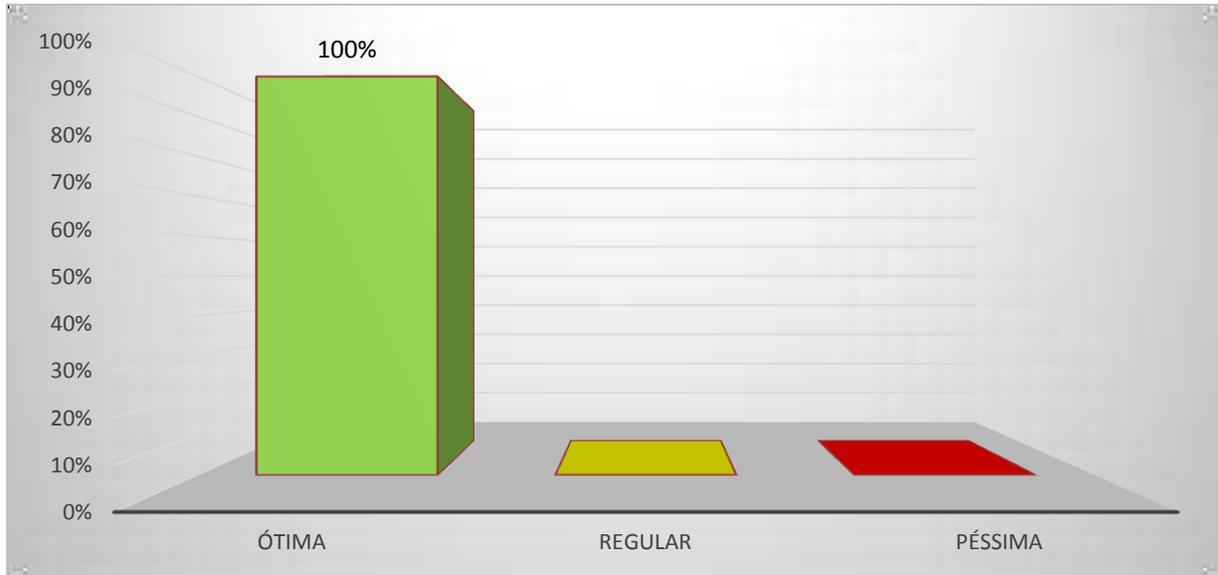
Gráfico 02 - Você tem costume em resolver problemas sem precisar pedir consulta ou autorização?



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Contudo, vale ressaltar que foram unânimes que mesmo na maioria não terem tanta participação nas decisões, a liderança do Gestor A é considerada excelente sua liderança, conforme o gráfico 03.

Gráfico 03 - Como você avalia o gestor quanto sua liderança?

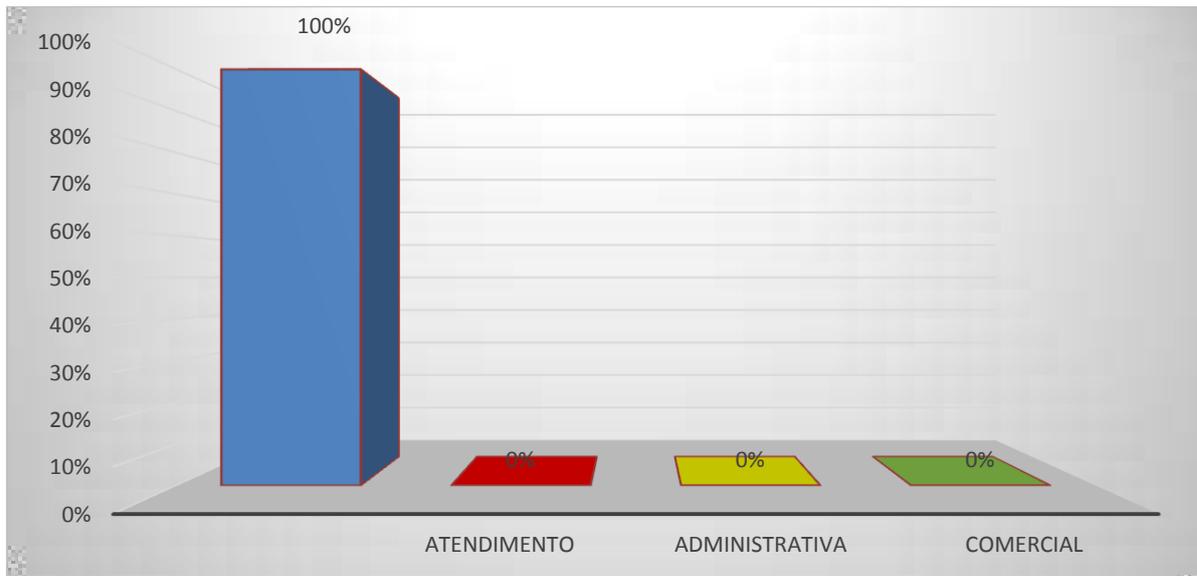


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Esta centralização, poderá gerar uma dependência dos colaboradores e auto performance comprometerá se houver algum imprevisto, como por exemplo: O Gestor A adoecer, viajar ou mesmo não puder resolver por força maior, ninguém saberá como administrar o estabelecimento e poderá ter situações que possam prejudicar a empresa em um todo, por não haver alguém que possa suprir esta ocorrência, ou seja, irão apenas desenvolver suas funções de atendimento e não havendo alguém que possa auxiliar, gera inadimplências em despesas ou mesmo a falta de produtos que resultará um prejuízo e insatisfação dos clientes.

Isso ratifica pelas informações dos colaboradores que trabalham somente na área de atendimento, conforme o Gráfico 04.

Gráfico 04 – Qual é área que ocupa?



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Segundo o Gestor B, já houve tentativas de diálogo a respeito da descentralização dessas atividades, porém não houve uma resposta positiva pelo Gestor A que suas argumentações é dizer que só ele é para resolver, sem mesmo delegar ou ensinar os demais colaboradores.

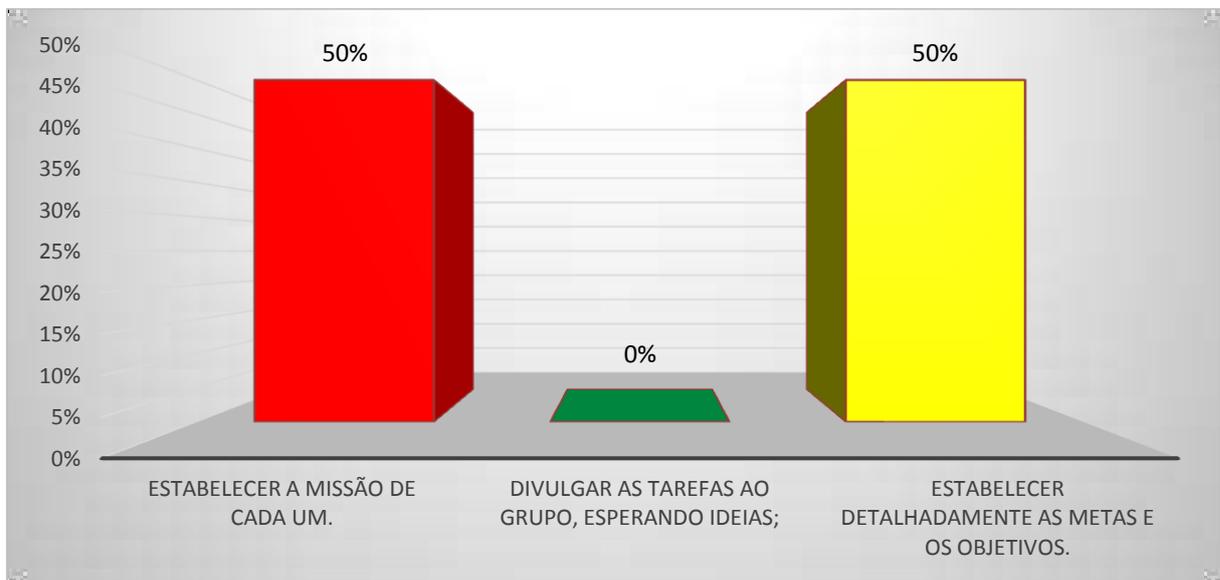
Isto ratifica a resposta do Gestor A, quando se refere nas dificuldades quanto sua função, pois não vê problema e não existe interferência. Acredita que não há dificuldade em sua equipe, porém encontram-se situações indesejáveis quanto ao respeito de colaboradores que chegam atrasados nos horários determinados.

Enquanto como líder, o Gestor A diz que a comunicação entre os colaboradores é muito boa, pois todos obedecem ao que é designado. Quando se percebe se existe algo errado chamo a pessoa em particular para conversar. Não há nenhum tipo de reunião periódica, só instruções quando necessário.

Todos são bons em suas atividades profissionais. Não há nenhum tipo de curso oferecido por mim, apenas orientações quando é necessário, por exemplo, quando um medicamento tem uma alteração de preço busco repassar aos colaboradores. Incentivo também os meus colaboradores a sempre estarem lendo sobre as mudanças nas legislações, mais na maioria das vezes tenho que falar mesmo sobre essas mudanças, pois não sinto que eles realmente tenham buscado essas informações. (Resposta do entrevistado do Gestor A)

Entretanto, pode acarretar uma sobrecarga no gerenciamento e por não delegar responsabilidade os colaboradores só executam suas funções baseando-se nas orientações do Gestor e apenas nas realizações de metas, missão e objetivos de cada para cada um. E não espera as ideias dos colaboradores nas divulgações das tarefas conforme o Gráfico 05.

Gráfico 05 - Como você define um líder, em priori, para realizar projetos a uma equipe de uma empresa familiar?



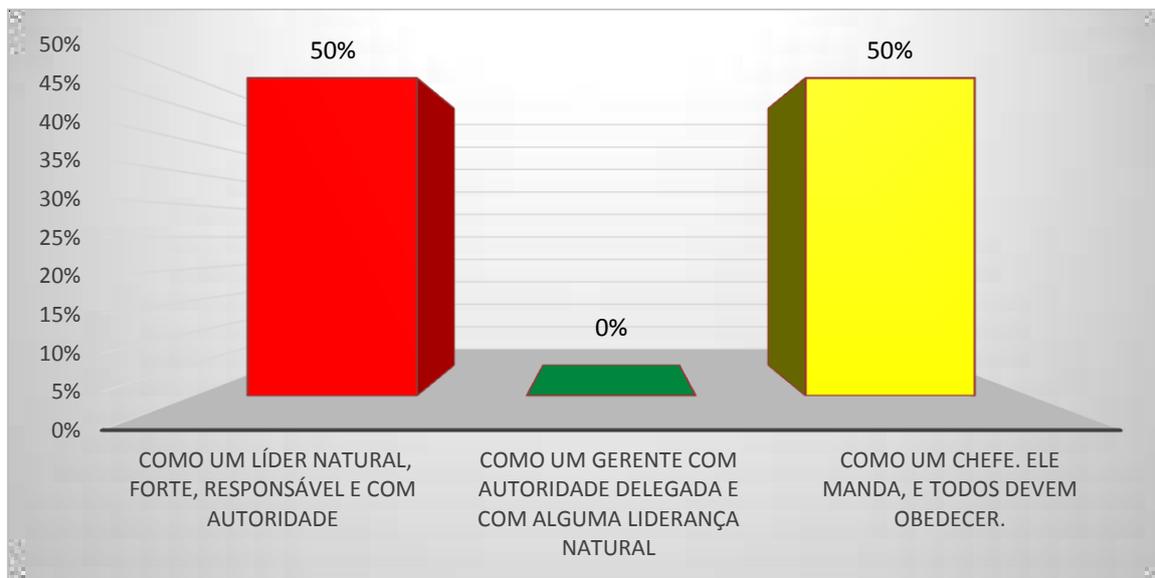
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Apesar dos colaboradores terem experiência no ramo farmacêutico ou mesmo estarem realizando trabalhos conforme as tomadas de decisão do Gestor A. Seus colaboradores estão suscetíveis em ter uma *performance* fragilizada em situações críticas, por não estarem atualizados em técnicas necessárias para um bom atendimento ao cliente, procedimentos administrativos. Vale ressaltar que estas observações podem comprometer as necessidades de estima dos colaboradores como o auto independência da pirâmide de Maslow.

Acredita-se segundo as palavras do o Gestor A que não faz treinamentos, apenas os comunicam rapidamente quais procedimentos executar. Isso poderá gerar não conformidades resultando conflitos entre líderes e liderados. Esta falta de interesse do gestor é a segurança intrínseca de que poderá resolver as coisas sozinho, porém não se atenta que precisa primeiramente entender que está trabalhando em uma equipe. Logo a necessidade de um treinamento em primeira

estância deve ser atribuída aos gestores de que sua performance pode comprometer o andamento de todo trabalho execução, já que os colaboradores só executam conforme o Gráfico 06, porque obedecem às ordens do gestor A como chefe, mas admiram como líder natural por acreditar que suas ações têm autoridade.

Gráfico 06 - Como você vê o seu Gestor?



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Logo, entende-se que sua liderança está entrelaçada com regime autocrático, mas admirado por acreditarem em sua experiência no exercício de sua profissão de farmacêutico.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma empresa familiar, mesmo com todos seus contratempos, em suas atribuições pode ter grandes vantagens competitivas, além de agregação de valores ao mercado, gerando uma produtividade mais eficaz e diferenciada nas organizações. Fato que o desempenho destas empresas é o resultado das conseqüências da maximização do potencial de cada integrante, das competências e adaptar ao ambiente onde estão inseridos, gerando um clima mais íntimo e produzindo assim um elo de confiança. Mas se o líder não estiver conectado com a equipe, é possivelmente ocorrer um não desenvolvimento ou alcance dos resultados insatisfatório. Se a Liderança seja em qualquer situação deve estar continuamente avaliando o comportamento de sua equipe se está ou não fazendo seu papel adequadamente. Logo suas observações estarão confusas até nos resultados de suas atividades delegadas e nem as medidas para melhorar seu desempenho. O líder que gerencia uma empresa familiar deve permitir o crescimento e o desenvolvimento de seus colaboradores, impedindo conflitos e divergências entre seus liderados e a cooperação se torna inócua.

Entender que o âmbito profissional exige líderes com visão e dedicação para dirigir organizações onde a maioria tem graus de parentesco e quando trata-se na realização de objetivos, deve-se atentar que é uma responsabilidade múltipla e que exige tanto na pessoa como nos procedimentos para cumprir suas obrigações, além de uma habilidade refinada e desenvolvida já que pode ser aprendida por qualquer um, sem fazer acepção de pessoas por grau de intimidade entre parentes, isto é, a liderança tem que ter o objetivo de desenvolver seu conhecimento e especialização por meios de sua competência.

Acreditar que ser um ótimo líder, é necessária uma responsabilidade ampla e um domínio das situações da área em que atua, permitindo-lhe responder as mais diversas indagações e por conseguinte estar comprometido mantendo a motivação dos seus colaboradores na busca criativa de resolver problemáticas ou metas em um menor tempo, evitando despesas ou custos para elevar os ganhos da empresa através do alcance dos objetivos estipulados.

Não obstante, o líder que considera ótimo é ser participativo, dinâmico, construtivo na busca de novos caminhos que venham a somar resultados ao negócio da empresa e passar seu conhecimento aos seus liderados e estando

sempre atento às oportunidades de auxiliá-los sempre na busca da realização pessoal e profissional. Além de ter a certeza de possuir uma equipe coesa que siga no mesmo sentido de sua ordenança de uma forma democrática, porém determinante, ou seja, voltada para o sentido da vitória. Líder não é aquele que obriga, mas sim aquele que conquista.

Assim os objetivos foram alcançados nesta monografia quanto diferenciação de liderança e o que é chefia na organização, identificar os benefícios ou malefícios da liderança e por quanto às tomadas de decisão no gerenciamento da empresa conceituando Liderança e chefia encontrados nas pesquisas bibliográficas. E através dos resultados obtidos no estudo de caso encontrados nas respostas dos questionários do gestor e dos colaboradores em analisar o papel do líder e o seu grau de importância quanto as dificuldades em administrar uma empresa familiar que evidenciou o quanto é necessário em seu contexto para a contribuição das equipes tornarem um diferencial competitivo e eficaz para a organização. Contudo, a Empresa Drogamel precisa adquirir não só um líder, mas líderes capazes de guiar a equipe de trabalho rumo ao respeito profissional alcançando através destes recursos maior lucratividade e produtividade e continuamente adotar modelos de equipes com foco em desempenho e suprir qualquer necessidade, caso algo vier acontecer com a gestão.

A sugestão de melhorias é que o líder deva ter uma reciclagem de suas atribuições quanto lidar com os seus liderados, fazer continuamente pesquisa interna de satisfação dos colaboradores. Reuniões periódicas das atribuições e resultados alcançados nas atividades sendo que os colaboradores da equipe estejam intrinsecamente ligados ao planejamento utilizando técnicas de ferramentas de qualidade, além de treinamento de aperfeiçoamento de “Líder *Coach*”, pois não só é indicado para gestores de qualquer área de atuação nas empresas, mas para todos profissionais de RH, coordenadores, gerentes, supervisores, chefes e demais cargos que têm subordinados indireta e diretamente. Além de colaboradores queiram liderar com maior desenvolvimento ou que almejam à liderança de um cargo.

Acredita-se que o presente trabalho venha a colaborar significativamente nas soluções dos problemas na empresa e no seu fortalecimento organizacional local, se este for constatado nas pesquisas. Certos de que nosso intuito é explicitar

que nas organizações atuais o grande diferencial competitivo, são as pessoas. Onde estas possam ter um ambiente para trabalhar que seja motivador, saudável, higiênico, criativo e que atraia a produtividade.

Considera-se, ainda que o líder e os liderados necessitem trabalhar em sinergia para alcance do sucesso, e cliente interno a satisfação do trabalho e conseqüentemente o cliente externo vai agradecer por um atendimento eficaz, produtos de qualidade e outros atributos que a empresa oferece no seu maior desafio, “a realização de sua missão”.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Motivação e a organização**. Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 4 a ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ASSUMPÇÃO, Alfredo. **Talento, a verdadeira riqueza das nações**. 2 ed. São Paulo: Scortecci, 2013
- BATEMAN, T. Snell, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Ibpex, 2008
- BETTI, Sandra. **Criando equipes altamente produtivas**. 2011. Disponível no site: <https://endeavor.org.br/equipes-de-alta-performance-como-chegar-la/> acessado no dia 02/04/2017.
- BERCLAZ, Márcio. **Ministério Público em ação**. 4 ed. São Paulo: Editora Jusvpodium, 2014.
- BLANCHARD, K; CAREW, D; CAREW, E. P. **O gerente minuto desenvolve equipes de alto desempenho**. 9. ed. Rio de Janeiro: 2011
- BONNER, Mariana. **Para liderar uma equipe de alta performance, comece por você**. 2016. Disponível no site: <http://www.guiaempreendedor.com/para-liderar-uma-equipe-de-alta-performance-comece-por-voce-mesmo/>. Acessado em 01/04/2017.
- BOTANA, Fábio. **Motivar sua equipe: o grande desafio da liderança**. 2010. Disponível no site: http://www.revistatecnologiagrafica.com.br/index.php?option=com_content&id=553, acessado em 20/03/2017.
- BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição: República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRUNELLI, André. **Uma pequena diferença entre chefia e liderança**. 2012. Disponível em site: <http://verticis.com.br/blog/comportamento/pequenas-diferencas-entre-chefia-e-lideranca/>, acesso em 16/03/2017
- BWS, Consultoria. **Hierarquia das necessidades de Maslow**. Disponível no site: <http://www.bwsconsultoria.com/2011/05/hierarquia-das-necessidades-de-maslow.html>, acessado no dia 17/03/2017
- CUNHA, Sérgio Eduardo **Motivação, desempenho e inteligências Múltiplas**. 2015. São Paulo. TVM Brasil Company – People & Business Development. Disponível no site: www.tvmbrasil.com.br-tvmbrasil@tvmbrasil.com.br. Acessado em 20/11/2016.

CEDRO, Laboratório. **O Cedro**, 2016. Disponível no site: <http://www.labcedro.com.br/>. Acessado em 10/03/2017

CHIAVANETO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COHEN, David. **Linguagem do Corpo: O que você precisa saber**. Petrópolis: Vozes, 2009.

CTE. **Gestão**, 2012. Disponível no site: <http://www.qualidade.com.br/artigos/artigo.php?idArt=63>, acessado no 15/04/2017.

DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DYER, W. G.; DYER, W. G. Jr.; DYER, J. H. **Equipes que fazem a diferença (Team Building): Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance**. São Paulo: Saraiva, 2011.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JAMES, Judi. **Linguagem corporal no trabalho**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: IBpex, 2009.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A força e o poder das equipes: Como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed.. São Paulo: Atlas, 2010.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1999.

LUECKE, Richard. **Criando equipes**. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 2010

LUIZ, Clailton. **A Lei de Parkson e a gestão do tempo**. 2013. Disponível no site: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/a-lei-de-parkinson-e-a-gestao-de-tempo/33268>, acessado no dia 10/03/2017.

MARTINS, Ramon. **3 dicas para ser alta performance (e o que *coaching* tem a ver com isso?)**, 2016. Disponível no site: <http://www.effectacoaching.com.br/blog/3-dicas-para-ser-alta-performance-e-o-que-coaching-tem-a-ver-com-isso/>, acessado no dia 10/11/2016

MACEDO, I. L. de et al. **Aspectos comportamentais de gestão de pessoas**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FG, 2005.

MATURANA, Humberto; REZEPKA, SilmaNisis de. **Formação Humana e Capacitação**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. rev. e atual. 2002.

MELLO, F; ANDRADE, P. **Como formar e manter times vencedores**. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1999.

MONTANA, Patrick J. ; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

NEMER, Fábio. **Liderança x Chefia**. Disponível no site: <http://www.fabionemer.com.br> , acessado no dia 07/10/2016.

PESSOA, Renata. **Líder diante do erro**. Disponível no site: <http://abiliodiniz.com.br/lideranca/lideranca/lider-diante-do-erro/> acessado em 30/10/2016

PESSOTTI, Patrícia. **O papel do líder na organização**, 2012. Disponível no site: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7964/o-papel-do-lider-na-organizacao.html>, acessado em 01/04/2017.

PIERRE, Weil; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal**. 67. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

PILARES, Nanci Campel. **Atendimento ao cliente: o recurso esquecido**. 6 ed. São Paulo: Nobel, 2000.

POLARY, Ilmar. **A eficácia da liderança integrada: Resultados obtidos com a conscientização pessoal-profissional e satisfação da equipe**. 2ª Ed. São Luís: EdiCEUMA, 2002.

POSICH, Leonardo. **Porque é tão difícil de assumir nossos próprios erros?** 2016. Disponível no site: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/porque-e-tao-dificil-assumirmos-nossos-proprios-erros/76907/> acessado em 02/04/2017.

TARANOV, Andrey. **Guia de conversação português - inglês e vocabulário temático 3000 Palavras**. São Paulo: T&P BOOKS, 2015.

TONET, H. et al. **Desenvolvimento de equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TRINDADE, Nelson. **Chefe e Líder**, 2013. Disponível no site: <http://www.sociosistemas.com/chefelider.html>, acessado no dia 26/03/2017.

TV BRASIL, R7. **Plano de carreira**: descobrindo talentos. 2012, disponível no site: <http://www.correiodopovo.com.br/blogs/planodecarreira/category/entrevista/>, acessado no dia 21/03/2017.

SANTIAGO, A. C. Q. **As competências das pessoas**: potencializando seus talentos. São Paulo: DVS, 2008.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Gestão Empresarial**: teoria, implementação e prática. Curitiba: Ibplex, 2010.

SCIELO, Revista de administração de Empresas. **A empresa familiar**. 2016. Disponível no site: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901967000200006, acessado no dia 10/03/2017.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle de qualidade**: as ferramentas essenciais. 2. ed. Curitiba (PR): Ibplex, 2010

SGANZERLA, Roberto Cesar. **A Liderança e Suas Principais Teorias**. 2004. Disponível no site: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:nnp7OCQKJMJ:www.academia.netalentos.com.br/downloads/vol2/A_Lideranca_e_Suas_Principais_Teorias.doc, acessado no dia 10/03/2017

SILVA, Arlete Vieira da. **A articulação entre teoria e prática na construção do conhecimento pedagógico do conteúdo**, 2010. Disponível no site: <http://www.uesc.br/cursos/graduacao/licenciatura/letras/revistaespa.pdf>, acessado no dia 21/03/2017

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projeto de pesquisa em administração financeira**. 2 ed. São Pulo: Atlas, 2010.

APÉNDICE

APÊNDICE A – Questionário para Gestores

QUESTIONÁRIOS PARA OS GESTORES

1) Qual é a sua área de atuação? E descreva suas atividades:

Resposta:.....

.....

2) Como você se sente no meio de sua equipe de trabalho em relação a sua liderança?

Resposta:

.....

3) Você precisa de outras autorizações em sua tomada de decisão, mesmo sendo de sua responsabilidade?

() Sim Explique:.....

() Não Explique:

() Em partes Explique:

4) Marque como é seu comportamento na distribuição de atividades dentro de sua equipe:

() Todas as atividades só podem ser realizadas mediante sua autorização

() Todas as atividades são delegadas e são responsáveis pelos seus atos

() Todas as atividades são obedecidas em acordo, sendo que a decisão final é a sua, caso tiver um impasse.

() Outros, Explique:

5) Responda quais são as dificuldades encontradas como líder em uma empresa familiar quanto:

a) Sua função -

.....

b) Sua equipe -

.....

c) Comunicação -

.....

d) Qualificação -

.....

APÊNDICE B – Questionário para colaboradores

QUESTIONÁRIOS PARA OS COLABORADORES

Obs: Marque somente uma resposta

1) Qual é a área que ocupa?

() atendimento () Administrativa () comercial () técnica

2) Como você avalia o gestor quanto sua liderança?

() ótima () regular () péssima

3) Como você se avalia na participação dentro da equipe de trabalho?

() ótima () regular () péssima

4) Como é sua interação afetiva com os gestores?

() Frequentemente () Regular () Raro () Não tenho interação

5) Com que frequência você vê o gestor auxiliando os seus liderados?

() Frequentemente () Regularmente, () Quase nada

6) Como você vê o seu Gestor?

() Como um líder natural, forte, responsável e com autoridade
 () Como um gerente com autoridade delegada e com alguma liderança natural
 () Como um chefe. Ele manda, e todos devem obedecer.

7) Como você define um líder, em priori, para realizar projetos a uma equipe de uma empresa familiar?

() Estabelecer a missão de cada um.
 () Divulgar as tarefas ao grupo, esperando ideias;
 () Estabelecer detalhadamente as metas e os objetivos.

8) Você tem costume em resolver problemas sem precisar pedir consulta ou autorização?

() sim () não, () pouquíssima vezes

9) Sua tomada de decisão é decisiva em uma reunião de equipe?

() sim () não () depende da maioria das opiniões

10) Se sua tomada de decisão do seu líder estiver errada, ele assume que errou para a equipe?

() sim, porque ele decidiu sozinho () não, porque todos erraram () nunca errou

11) Diga o nível que você considera a tomada de decisão do seu líder para a equipe de trabalho?

() Muito importante () Importante () Pouco importante () Indiferente

12) Seu líder deixa você tomar decisões para resolver problemas?

() Sempre () Às vezes () Nunca

Obrigado pela cooperação

APÊNDICE C – Termo de livre Consentimento e Livre Esclarecimento

TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO

A presente pesquisa realizada “papel do líder perante as dificuldades encontradas na gestão de uma empresa familiar: estudo de caso na empresa Drogamel em São Luís têm como objetivo: analisar o papel do líder e o seu grau de importância quanto as dificuldades em administrar uma empresa familiar. Esta investigação será realizada através de um instrumento de pesquisa que se fará dois questionários direcionados aos gestores e colaboradores, onde será explicada aos responsáveis a importância da pesquisa, além que não terão qualquer comprometimento ou constrangimento sobre suas informações, pois fica declarado que as pessoas envolvidas nesta pesquisa não terão sua identidade revelada, e estarão em total liberdade de escolha em participar ou não da pesquisa e não terão envolvimento em despesas que porventura possam existir.

Os dados obtidos ao final da coleta serão computados para a construção de trabalho escrito e, posteriormente apresentado.

São Luís (MA), _____ de _____ 2017

Responsável:

Pesquisador:

Amanda Kerllen Honorato Leite