

O papel da liderança no dia-a-dia das micros e pequenas empresas de Tiradentes.

Ana Carolina Barbosa^{1 2}

RESUMO: As empresas atualmente enfrentam inúmeros desafios relacionados a concorrência, controle de gasto e estoque, planejamento, gestão de pessoas e vários outros fatores. No corre-corre do dia-a-dia, cabe aos líderes encontrarem as melhores soluções para estes desafios e motivar os colaboradores a suprirem suas necessidades e alcançar os objetivos da organização. O artigo propõe um resumo dos estudos sobre liderança, estudando as abordagens de traços de personalidade, comportamental e contingencial, os pontos positivos e negativos de cada abordagem e como elas são aplicadas. O artigo também estuda a estrutura de micro e pequenas empresas, suas estruturas e a importância destas para o mercado brasileiro. Por fim, uma entrevista foi realizada com várias empresas ligadas ao setor turístico na cidade de Tiradentes buscando um perfil da estrutura trabalhista das empresas, nível escolar, tempo de atuação e atuação do líder dentro das organizações.

ABSTRACT: Companies nowadays face a variety of challenges related to competition, control of possible expenses and supplies, human resources, financial plan and many other factors. In our daily rush, it is the leaders' responsibility to find the best solutions to those challenges and motivate the cooperators in order to supply these demands and achieve the company's goals. The article suggests that a summary of studies over leadership, going over the approaches of personality, behavioral and contingencies, the positive and negative aspects of each approach and the way they are implemented. The article also investigates the structure of micro and small companies, their structures as well as their importance for the Brazilian market. Finally, an interview was conducted with many companies related to the field of tourism in the city of Tiradentes searching for a profile of the labor structure of companies, school level, period of operation and the performance of the leader inside the organizations.

¹ Graduanda em Administração pelo Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves – IPTAN.

² Agradeço a professora Naiene pelo apoio e orientações ao longo da produção do artigo.

Palavras-chave: LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO, ORGANIZAÇÃO, LÍDER, COLABORADORES

INTRODUÇÃO

Administrar uma empresa não é tarefa das mais fáceis. Lidar diariamente com os problemas relacionados ao mercado, estoque, concorrência, planejamento, gestão de pessoas entre outros muitos fatores exigem da direção preparo técnico, estrutural e mesmo emocional, para que os resultados possam ser obtidos com êxito. É um engano pensar que estes “problemas” são específicos ou se restringem somente as médias e grandes empresas. A proximidade entre os diferentes departamentos e recursos das micro e pequenas empresas, além de uma relação mais íntima entre gerentes e colaboradores pode criar uma complexidade maior para a administração. É neste cenário que o papel da liderança pode transformar a rotina destas empresas.

Vários são os estudos que mostram a importância do líder na administração das organizações e a influência que ele exerce não só na motivação dos colaboradores, mas também na tomada de decisão nas empresas. Desta forma, é necessário que a organização possibilite e garanta as condições para que o líder consiga, de fato, colocar em prática suas qualidades. E, ao realizá-las, seus seguidores precisam reconhecer nele o papel de liderança, de confiança. Em pequenas e microempresas, onde o relacionamento entre esses pares é mais próximo, já que a pirâmide hierárquica não é tão alta ou com menos distância entre os setores, a aceitação do líder será maior quanto mais ele for um facilitador.

Portanto, o objetivo deste artigo é mostrar qual o papel do líder nestas empresas e de que forma conseguem influenciar os seus seguidores, motivando-os não somente à conquistas e recompensas, mas também a reconhecerem no seu trabalho fonte de prazer e de engrandecimento pessoal e social. Para tanto, é necessário identificar também os possíveis problemas que impedem a ação do líder

e como contorná-los, de forma a facilitar sua ação influenciadora e motivacional, por meio de estratégias e ferramentas. O foco deste artigo são as micro e pequenas empresas, mais precisamente da cidade de Tiradentes, onde o maior número de empresas estão ligadas a indústria de turismo e são, na sua maioria, microempresas administradas por seus fundadores.

A justificativa para o estudo é que, mesmo micro e pequenas empresas necessitam de uma figura com o papel de liderança. É este profissional que irá influenciar e motivar seus funcionários a enfrentar os desafios diários. Ou seja, é o líder que reunirá, num mesmo norte, os objetivos, metas e anseios comuns da organização num todo.

Portanto, o artigo pretende mostrar como o líder pode influenciar a rotina das empresas e motivar seus seguidores. Além disto, serão apresentados dados de uma pesquisa com empresas que atuam na cidade de Tiradentes, tanto no setor turístico (hotéis, pousadas, restaurantes) e comércios voltados para o público local (farmácias, comércios varejistas, supermercados).

REFERENCIAL TEÓRICO

O tema liderança tem sido objeto de estudo no campo das organizações graças ao diferencial que ela apresenta no alcance das metas e na motivação que a liderança propicia aos colaboradores. Para a maioria dos autores, liderança é o ato de influenciar um grupo de forma que este consiga alcançar ou atingir as metas estabelecidas pela organização. Robbins (2002, p. 304, *apud* FERNANDES; SILVA, 2011, p.07), define “liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. O autor ressalta que, liderar não é o mesmo que administrar, ou seja, nem todo líder é um administrador, da mesma forma que o contrário. Ambos são importantes para as organizações, com papéis distintos e próprios.

Um breve resumo sobre a evolução dos estudos sobre liderança será apresentado a seguir, com o objetivo de contextualização histórica. Em seguida, serão apresentados os estilos de liderança propostos pela literatura da área.

Os estudos sobre liderança

Na década de 30, acreditava-se que o que definia um líder era um conjunto de traços de personalidade. Assim, os pesquisadores se debruçaram para identificar quais eram esses traços, através de características de grandes líderes da história. Essa abordagem ficou definida como Teoria dos Traços.

Os pesquisadores estudaram as personalidades, características e qualidades comuns destes grandes líderes, com o intuito de se descobrir um tipo de “padrão” reconhecido de sucesso na liderança. Entre grandes nomes da nossa história, bem como de vários gerentes e administradores pesquisados, descobriram que, os mais respeitados era pessoas que compartilhavam características físicas, intelectuais e sociais, como aparência, porte físico, entusiasmo, inteligência, cooperação, iniciativa e etc.

Além disto, traços morais e virtudes também foram enumeradas (honestidade, confiança, autoconfiança, etc). Segundo Faria e Meneghetti (2011, pag. 95) “a aceitação de um líder [...] está ligada à capacidade de aceitação dos traços característicos e específicos [...] que melhor são aceitos pela coletividade (grupo, organização, sociedade em geral)”.

Os críticos desta teoria, segundo Faria e Meneghetti (2011) dizem que, ao buscarem um padrão, homogeneizando todo o processo de liderança, quase como um modelo pronto e acabado a ser seguido, os grupos perdem a capacidade de pensamento e escolha própria, pois suas opiniões (são universos de vida diferentes, com anseios e desejos muito próprios de cada um), a dinâmica de cada grupo e mesmo eventuais novos desafios e problemas que possam surgir não são considerados. O líder, perde, portanto, a capacidade de improvisação, de se transformar e se adequar frente a novas necessidades.

Diante deste fato, as pesquisas passam a estudar a liderança por meio do comportamento dos líderes frente aos desafios (FARIA; MENEGHETTI, 2011). Se antes as características pessoais eram mais importantes, agora como os líderes agem passa a ser o foco das pesquisas. A teoria comportamentalista entende que o desenvolvimento das habilidades é determinado pelas relações com o meio em que se encontra e das relações humanas. O líder, portanto, para melhor desempenhar seu papel, precisa conhecer e dominar técnicas de motivação e tomadas de decisão.

A teoria comportamentalista, porém, não absorve reações de empatia, afeto, confiança e outros sentimentos necessários em relações entre pessoas. Dentro das organizações, os colaboradores não podem agir somente de forma mecanizada, instrumentalizada, seguindo um roteiro que foi estabelecido ao longo do tempo. Essa abordagem behaviorista (um segmento da psicologia que estuda os comportamentos), na verdade, nada mais do que um estímulo que o líder lança aos colaboradores e estes respondem a ele. Dos muitos estudos realizados³, constatou-se que não é possível explicar a liderança apenas pelos comportamentos dos líderes. Uma nova possibilidade foi aventada: os fatores situacionais ou contingenciais.

Diferentemente das outras abordagens, que foram criadas acreditando que os líderes poderiam ser “criados” ou escolhidos dentro de um todo, a teoria contingencial acredita que os líderes utilizam “as melhores técnicas da administração para cada situação ou circunstância específica” (FARIA; MENEGHETTI, 2011, pag. 97). O líder, portanto, torna-se um “resolvedor de problemas”, alguém que tem as respostas para os conflitos. Mas, sua importância não se limita somente a resolver problemas e conflitos. Ele também tem a capacidade de se antecipar a eles, de antever soluções e criar novas tendências antes que elas surjam ou se façam necessárias.

A partir da década de 70, os estudos argumentam que os líderes precisam se ajustar a estrutura da organização. Porém, de acordo com Robbins (2002),

³ As universidades americanas estudaram os comportamentos de vários líderes, descobrindo um fator estrutural, onde o líder cria uma estrutura onde estão inseridos todos os envolvidos na busca da realização de metas e um fator de consideração, em que o líder desenvolve e valoriza relacionamentos com os colaboradores.

esperar que um administrador considere todas as variáveis, os tipos de problemas encontrados e, só depois, busque a melhor solução, não é uma visão muito realista da realidade.

Como visto, as principais teorias sobre liderança têm em comum a ênfase nos comportamentos dos líderes, nas suas características natas, na capacidade de conseguirem níveis consideráveis de comprometimento dos colaboradores e como o seu carisma afeta o comportamento dos colaboradores. Estes últimos estão mais aptos a correr risco em relação a seus ideais e se colocam a disposição dos colaboradores quando se trata das necessidades destes. Porém, cada líder tem um estilo e veremos os estilos de liderança a seguir.

Estilos de liderança

Os estilos de liderança devem ser utilizados de acordo com a situação com que o líder se depara. Organizações, culturas e grupos diferentes exigem abordagens diferentes. E o líder precisa identificar quais são essas situações, a tarefa a ser cumprida e as pessoas com ele irá lidar (CHIAVENATO, 2003). De acordo com essas situações, o líder pode utilizar os estilos Autocrático, Democrático e Liberal. Esses estilos de liderança se caracterizam da seguinte forma, segundo FERNANDES e SILVA:

Na liderança autocrática, ou liderança por comando [...] a ênfase é centrada no líder, ou seja, ele fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas. O líder autocrático é conhecido como 'chefe' que supervisiona atividades de outras pessoas e que possui pessoas reportando-se a ele. [...] A liderança democrática caracteriza-se pela participação e envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisões, pela delegação de autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. Esse estilo pode ser consultivo [...] e participativo[...]. O estilo liberal, evidencia-se pela total liberdade dada aos colaboradores para decidir e executar o trabalho da melhor forma possível. Cabe ao líder somente responder as dúvidas e disponibilizar os recursos necessários. (2011, p. 07)

Porém, mesmo que o líder tenha conhecimento e domine os três estilos, seu maior desafio é identificar quando e como utilizar o melhor processo. E, principalmente, saber como motivar seus colaboradores diante dos desafios encontrados.

Motivação e liderança

Com a constante globalização, principalmente da produção industrial e dos serviços, além do aumento da concorrência, as organizações notaram que, para se manter no mercado e segurar seus melhores profissionais, estas precisam conhecer as reais necessidades dos colaboradores, motivando-os a se comprometerem com a missão da empresa, de forma que ambos – organização e colaborador – ganhem. Cabe ao líder esse papel motivador. Segundo BERGAMINI:

Talvez, o maior de todos os desafios de um líder, preocupado em tornar-se eficaz, seja inviabilizar esse processo de degenerescência da potencial sinergia motivacional dos seus subordinados. O ingênuo 'chefe' estará à procura de regras de como motivar o novo funcionário, enquanto que o 'líder' eficaz estará atento para que a riqueza contida nas necessidades de cada um não seja drenada e se perca, talvez para sempre. A grande preocupação em conseguir agir eficazmente desenvolverá no líder a valorização das características individuais dos seus seguidores como um recurso por ele valorizado tendo em vista o conforto e o ajustamento do mesmo. (1994, p.79)

Diante do grande número de teorias e pesquisas sobre liderança (e que, seria impossível enumerá-las ou lista-las neste artigo), pode se concluir que, independente da estrutura organizacional, da cultura em que está inserido, os problemas e desafios que enfrente, um verdadeiro e bom líder não se prende a um único estilo (seja situacional, pessoal ou com as tarefas a serem executadas) ou técnica. Ele irá se adaptar de acordo com a situação e com as características do grupo a ser liderado.

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Liderar é mostrar o melhor caminho para a obtenção dos resultados. E, para isso, o líder precisa, muito mais que influenciar ou apresentar o caminho a se seguir para os colaboradores, precisa conhecer o caminho a se seguir e como ele será trilhado. Isso envolve preparo, carisma, envolvimento e outras características muito distintas e presentes neste profissional. Como já foi dito, essas características não se manifestam no líder por meio de um passe de mágica, como também não se aprendem ou se ensinam nos cursos de aperfeiçoamento. Acima de tudo, liderança é um conjunto de habilidades que não se desenvolvem de uma hora para a outra. Pelo contrário, exige do profissional perseverança e progresso diários.

Como campo teórico, o estudo sobre liderança tem se desenvolvido em vários caminhos e abordagens. Essas diferentes abordagens, por vezes, tornam o aspecto da liderança confuso ou controverso. São elas: traços do líder, comportamento, poder e influência e fatores situacionais (DAVEL; MACHADO. 2001). Esses aspectos ainda irão sofrer mais diferenciações, dependendo do autor e do país em que se insere.

Atualmente, as abordagens mais recentes entendem que o estudo sobre liderança deve se aprofundar no relacionamento entre líder e liderado e como o primeiro consegue motivar o segundo. Se antes da Revolução Industrial a motivação se dava por meio de punições e ameaças, após a revolução, as organizações perceberam a complexidade existente entre trabalho e trabalhador e como este poderia ser motivado, oferecendo a ele oportunidades de participar não só do processo produtivo por meio de recompensas, mas também do processo decisório. Esse é, aliás, um dos maiores desafios atuais enfrentados pelas empresas:

A partir dos vários estudos realizados no século XX e início do século XXI, podemos observar que a industrialização da sociedade, o desenvolvimento da automação, as tarefas repetitivas e rotineiras, a divisão do trabalho, a importância dada à burocracia conduzem os indivíduos à insatisfação e à sensação de alienação em seus trabalhos. (SILVA; RODRIGUES, 2007)

Cabe ao líder, portanto, buscar essa motivação e o empenho dos colaboradores. Conciliar os ganhos e crescimento das empresas com a satisfação e bem-estar pessoal dos colaboradores, se antes era complicado, com o trabalho dos líderes passou a ser possível e, principalmente, uma oportunidade de ganho mútuo,

o ganha-ganha. E, neste cenário, a figura do chefe que dá ordens, cobra resultados e metas e se coloca acima dos demais, como num pedestal, perdeu espaço na mentalidade das novas organizações. Os líderes, antes de tudo, precisam conduzir os colaboradores ao desenvolvimento do trabalho de forma satisfatória e em equipe, independente do seu estilo ou característica. Ele não deve se importar mais somente com os ganhos da empresa. Deve também inserir toda a comunidade presente na organização, desde o “chão de fábrica” até “as salas com ar-condicionado” no crescimento da mesma, através da sua influência e motivação.

Liderança, influência e motivação

Das muitas definições sobre liderança, a maior parte delas tem em comum conceitos como equipe, motivação e influência. Chiavenato, por exemplo, diz que liderança é uma forma de influência (1999). É a ação de uma pessoa para modificar ou incitar alguém a fazer alguma coisa, de maneira intencional. Desta forma, quando o líder influencia um grupo, de forma que este realize o que lhe foi pedido, deve mostrar como a realização deste trabalho pode proporcionar crescimento ao grupo, que o trabalho é possível ser realizado, incentivando companheirismo e trabalho em equipe, partindo do pressuposto que o caminho escolhido satisfaz empresa e grupo.

Segundo MAXWELL (2008, p.13, grifo nosso), um líder eficiente, influente e motivador tem as seguintes características:

- a) se dispõe a assumir riscos;
- b) desejo apaixonado de fazer a diferença;
- c) se sentir incomodado com a realidade;
- d) assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas;
- e) enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades;
- f) disposição de se destacar no meio da multidão;

- g) capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor;
- h) inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer;**
- i) poder de potencializar muitas vidas;**
- j) capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, libertar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas.**

Uma vez que o líder apresente aos colaboradores as metas da empresa e conhece, também, as necessidades e objetivos destes, mostrando aos mesmos qual o caminho seguir, ele precisa motivar toda a equipe a seguir por este caminho. Mas, como motivar uma equipe que tem anseios e desejos diferentes?

O processo motivacional é imprescindível na vida de qualquer pessoa. A própria etimologia da palavra já nos dá essa indicação. Ela vem do latim *movere* e significa mover. Quando estamos motivados a fazer algo, nos movemos em direção a realização deste objetivo. Buscamos motivações diferentes para objetivos diferentes. Não é diferente dentro das empresas. É nesta hora que o líder precisa conhecer os objetivos almejados pelos colaboradores e como ele irá facilitar a conquista destes objetivos, dentro das metas e princípios das empresas. Essa motivação não pode ser vista como um prêmio ou recompensa por um trabalho cuja realização é penosa e/ou rotineira. Pelo contrário. Cabe ao líder reconhecer as necessidades de cada colaborador e como ele irá satisfazê-la dentro da realização das tarefas⁴.

A motivação, portanto, depende de vários fatores e é diferente em cada um, segundo vários autores, que iram dizer, ainda, que os líderes podem motivar as pessoas a isto ou aquilo. Mas não a tudo. Cabe a nós nos motivarmos as coisas:

⁴ Essa visão de líder que premia, por meio da motivação, os colaboradores que conseguem alcançar as metas da empresa, é diferente da figura do clássico chefe, que já foi citado anteriormente, que por força de sua posição hierárquica, tem meios de distribuir prêmios ou punições de acordo com o cumprimento das metas.

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano. (SILVA; RODRIGUES, 2007, p.9).

São fatores motivacionais o ambiente ou clima da empresa, trabalho desafiante, responsabilidade na execução de certas tarefas, reconhecimento de um bom desempenho, o crescimento dentro da empresa e a possibilidade de promoções, realização e a orientação.

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

“Os pequenos negócios respondem por mais de um quarto PIB brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos” (SEBRAE, 2014). Os números apresentados pelo SEBRAE, mostram a importância das micro e pequenas empresas no cenário econômico do Brasil e que, ainda segundo SEBRAE, “são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor” (2014).

A importância das MPE'S para a economia brasileira não para aí. Sua participação representa a imensa maioria dos negócios no país (mais de 99%) e respondem pela contratação de mais de 50% dos trabalhos formais (DESTINO NEGÓCIO, 2015). Ainda segundo o SEBRAE (2014), a produção das MPE'S (Micro e Pequenas Empresas) quadruplicou em dez anos: de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011. Diante desses números, iremos conceituar melhor as micro e pequenas empresas.

Conceituando a micro e pequena empresa

Microempresa é um conceito criado pela Lei n. 7.256/84, atualmente regulado pela Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, de 14 de dezembro de 2006 (Lei Complementar Federal 123/2006), em atendimento ao disposto nos artigos. 170 e 179 da Constituição Federal, com tratamento diferenciado, simplificado e favorecido nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial (SEBRAE, 2016).

As micro e pequenas empresas são empresas com menor potencial econômico, conforme conceitua a legislação:

A microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte. (SEBRAE, 2016).

Ou seja, ao falarmos de micro e pequenas empresas estamos falando de negócios empresariais com faturamento bruto médio mensal da ordem de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) e de faturamento médio de até R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais), respectivamente. Esses valores já nos mostram a importância do segmento para a economia. Porém, ao analisarmos a Lei Geral, veremos as MPE'S somente enquanto um exercício empresarial com menor potencial econômico, dotado de mecanismos de proteção segundo a Lei. Mas, é muito mais do que isso.

Segundo os artigos da Constituição já mencionados e na própria Carta Magna como um todo, a Lei Geral das MPE'S é um mecanismo de políticas governamentais para a distribuição de renda e redução de desigualdades sociais e regionais, é celeiro potencial de geração de oportunidades, empregos e renda⁵, pois a "Lei prevê benefícios para as pequenas empresas em diversos aspectos do dia a dia, como a simplificação e desburocratização, as facilidades para acesso ao

⁵ As MPE'S assumem papel ainda mais importante em cenários de crise econômica como o que vive o País atualmente. O grande número de desempregados, somados ao baixo investimento por parte das empresas e governos na expansão das empresas, possibilita as pessoas buscarem outras fontes de renda, complementares ou não (como no caso dos desempregados), por meio da abertura de micro e pequenas empresas. Como disse o jornalista Chico Pinheiro no Jornal Bom dia Brasil "Crise também é oportunidade de negócio".

mercado, ao crédito e à justiça, o estímulo à inovação e à exportação” (SEBRAE, 2016).

Microempreendedor Individual

Em 2008, A Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, foi a responsável por criar a possibilidade do trabalhador informal se legalizar e passar a ter benefícios. Criou-se, então, O microempreendedor individual – MEI⁶, que é a pessoa que trabalha por sua própria conta e que se legaliza como microempreendedor. Para se formalizar como MEI, é necessário se enquadrar no limite de faturamento anual o valor de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais), não ter participação em outra empresa como sócio ou titular e possuir no máximo um empregado com salário limitado ao mínimo vigente ou o piso da categoria.

Assim como as MPE'S, o MEI também está sujeito ao SIMPLES NACIONAL, pagando um valor fixo de acordo com sua área de atuação (em torno de R\$ 50,00 mensais) e que, além de trabalhar de maneira legalizada, tem direito a benefícios previdenciários como auxílio-maternidade, auxílio-doença, aposentadoria, entre outros.

METODOLOGIA

Este estudo será classificado, de acordo com Marconi e Lakatos (2006), como uma pesquisa de campo quantitativa-descritiva. A pesquisa mostrará o perfil existente de liderança dos gestores de comércios presentes na cidade de Tiradentes, sendo: supermercados, pousadas, lojas de artesanato, restaurantes e comércio varejistas.

⁶ Assim como as MPE'S, o MEI também se tornou uma grande oportunidade de negócios para os trabalhadores desempregados ou que necessitam de uma outra fonte de renda. Devido ao seu caráter simples de tributação, acesso ao crédito de forma fácil e segurança legal, tem se tornado uma grande saída para as classes mais baixas.

A opção por estas empresas é devido ao carácter turístico da cidade, que tem nessa indústria sua principal fonte de renda, mas que também possui um público consumidor local ativo. A escolha de pousadas, restaurantes e lojas de artesanato se deve ao fato de estas atenderem quase que exclusivamente o turismo; já os supermercados e lojas varejistas por terem a população local como público-alvo. Será utilizado o estudo de descrição amostra da população, que tem como objetivo descrever certas características quantitativas de população (MARCONI; LAKATOS, 2006) e um questionário com o tema liderança.

Etapas da pesquisa e identificação da população

As etapas serão: a identificação da população, caracterização da amostra, o instrumento de coleta de dados, o procedimento e a análise dos dados.

A pesquisa foi realizada em 13 estabelecimentos comerciais de Tiradentes, sendo: 03 pousadas, 01 supermercado, 02 farmácias, 02 restaurantes, 01 loja de materiais de construção, 01 centro de eventos, 01 agência de turismo, 01 loja de materiais escolares e 01 loja de roupas e acessórios. A pesquisa focalizou os próprios gestores dos estabelecimentos e os colaboradores dos mesmos.

Caracterização da amostra

A caracterização da amostra fornece um vasto número de variáveis que podem auxiliar na compreensão de alguns fatores interligados à liderança dos gestores nas empresas pesquisadas. Desta forma, buscou-se conhecer a estrutura da empresa pesquisada, como número de funcionários, tempo de atuação no mercado e área de atuação. Depois, a pesquisa partiu para conhecer o perfil dos entrevistados, sejam eles os gestores/líderes ou os colaboradores. Por fim, a pesquisa analisa o perfil, propriamente dito, da liderança dos gestores (autocrático, liberal e democrático).

Instrumento de coleta de dados, procedimento e análise dos dados

A pesquisa se desenvolve através de dois questionários que contém perguntas objetivas: o primeiro com dados gerais da população das empresas e o segundo dirigido aos gestores das mesmas com questões sobre liderança.

A opção pelos estabelecimentos escolhidos se deve ao fato de seu seguimento e atuação no mercado de Tiradentes, sobretudo por alguns deles atenderem tanto ao público local como também aos turistas que visitam a cidade de Tiradentes durante o ano todo. Todas as empresas foram contatadas pelo pesquisador diretamente, esclarecendo os objetivos da pesquisa e relevância do estudo, sendo assegurado a confidencialidade dos dados. Posteriormente, agendamos o horário para a realização da pesquisa. A análise dos dados do questionário será por meio de percentual com os resultados obtidos.

PESQUISA

A pesquisa realizada com os entrevistados nas empresas citadas anteriormente contou com perguntas de múltipla escolha e perguntas abertas. Foram elaborados dois questionários distintos, um para os líderes das empresas⁷ (grupo um). O outro para os colaboradores (grupo dois). Abaixo o resultado da pesquisa.

Entrevista com o grupo 01

⁷ Alguns dos entrevistados eram os proprietários da empresa entrevistada.

A ocupação feminina nos cargos de gerência e direção veem aumentando, aos poucos, no Brasil, muito embora esse cenário ainda está longe ser o ideal. Na pesquisa realizada, 62% dos entrevistados que ocupavam o cargo de gerência ou exerciam o papel de liderança eram mulheres e 38% homens. Em relação a faixa etária, 54% entraram na fase adulta, com idade entre 21 a 30 anos, seguido de perto de jovens com menos de 20 anos. Esse resultado está ligado a próxima pergunta, sobre a escolaridade, com o mesmo percentual, 54%, cursando o nível superior, 23% já concluíram o ensino superior, mesmo número daqueles que concluíram o ensino médio.

Na pergunta seguinte, sobre o tempo de trabalho na empresa, a maioria dos entrevistados, 46%, trabalha na empresa a menos de 05 anos, 31% menos de 02 anos, 15% entre 05 e 10^a nos e somente 8% há mais de 10 anos. Uma das grandes reclamações dos empresários no Brasil, a grande burocracia para a formalização de um negócio, foi a maioria das respostas para a quarta pergunta, somando 46% dos entrevistados, ou seja, formalizaram-se devido à baixa burocracia. Escolheram emissão de nota fiscal e comprovação de renda 16%, redução de impostos e acesso facilitado ao crédito com 15% ambos e 8% dos entrevistados se formalizaram pelos direitos previdenciários.

A última pergunta foi sobre se o entrevistado já trabalhava na empresa antes da formalização da mesma (como micro e/ou pequena empresa). A maior parte dos entrevistados, 46%, não trabalhavam nas empresas e 31% de maneira informal. 15% trabalhavam como autônomos e 8% apenas eram formalizados.

Os entrevistados também foram perguntados sobre o que eles acham que é liderança, quais as características necessárias para ser um líder e como este deve agir para conciliar os interesses da empresa e dos colaboradores. A maioria dos entrevistados disseram que liderança é a capacidade de “estimular”, “inspirar” e “motivar” pessoas a “alcançar os objetivos da empresa” ou “melhorias para a empresa”, “trabalhando junto com a equipe”. As principais características escolhidas foram “ser comunicativo”, “imparcialidade”, “firmeza”, “de iniciativas”, entre outras. Na maioria dos casos, saber motivar e valorizar os colaboradores em prol dos

objetivos da empresa e também dos seus foi a resposta sobre como conciliar os objetivos da empresa e dos colaboradores.

Entrevista com o grupo 02

No segundo grupo entrevistado, dos colaboradores, 26% eram homens e 74% mulheres. Destes, 53% eram casados, 31% solteiros e 16 % separados. Quanto a faixa etária, a maior parte, 42%, também está entrando na fase adulta, assim como no primeiro grupo, sendo 26% com idade entre 31 e 40 anos e 16% com até 20 anos de idade. Apenas 5% estão acima de 51 anos.

Em relação ao grau de escolaridade, 42% dos entrevistados estão cursando o nível superior, 32% concluíram o ensino médio, 21% o fundamental e 5% concluíram o ensino superior. Quanto ao tempo de trabalho nas empresas, 37% dos entrevistados estão a menos de 02 anos no trabalho, 26% entre 02 e 05 anos, 21% entre 05 e 10 anos e 11% há mais de 10 anos no mesmo trabalho. Essas três perguntas nos mostram um cenário interessante, aonde a maioria dos entrevistados está entrando na fase adulta, portanto, a procura de um emprego ou a pouco tempo empregados na empresa, ao mesmo tempo em que buscam uma qualificação ou nova e melhor oportunidade de trabalho por meio de cursos superiores.

Continuando a entrevista com os colaboradores, as próximas três perguntas avaliam o líder na visão dos colaboradores. A todos foi pedido que avaliassem seus líderes dentro das empresas como RUIM, REGULAR, ÓTIMO. 58% responderam regular, 37% ótimo e 5% ruim. A próxima pergunta avalia a relação entre o líder e os funcionários da empresa. A maior parte avaliou como ótimo, sendo 58% e 42% acharam regular. Por fim, perguntamos se houve algum conflito do entrevistado dentro da empresa e como o líder lidou com a situação. A grande maioria, 67%, respondeu nunca ter tido algum tipo de conflito. Daqueles que disseram sim, 50% acharam regular a atuação do líder, e 25% acharam ruim e ótimo.

Aos colaboradores foi perguntando quais características um líder precisa ter. A maioria disse “transparente”, “honesto”, “ser justo”, “pulso forte nas decisões”, “aberto ao diálogo” e “senso de coletividade”. Também foi perguntado o que p líder precisa fazer para conciliar os interesses da empresa e a motivação dos funcionários. Disseram que precisa ser “conciliador”, “entender os dois lados, pois assim, ambos, empresa e empregado crescem juntos”, “ter mais diálogo”, “saber organizar e delegar funções”, “sempre que possível criar premiações por produtividade” e “ser dinâmico”.

Os números mostram que, apesar da grande diferença entre os setores pesquisados, bem como do perfil dos entrevistados, em ambos os grupos, há um consenso em relação ao papel do líder: este precisa ser alguém que saiba ouvir as necessidades do colaborador e também saber motivar aquele em relação as necessidades da empresa. Precisa ser seguro nas decisões ao organizar a equipe, porém, deve ser dinâmico, buscar inovar sempre, oferecendo novas possibilidades aos colaboradores.

CONCLUSÃO

O papel da liderança no dia-a-dia das empresas é fundamental no mundo contemporâneo. E sua importância é mais notável em micro e pequenas empresas, onde a distância entre a direção e o “chão de fábrica” é muito menor. Os laços entre colaboradores e gerência são mais estreitos. Há entre eles uma proximidade que, se num primeiro momento pode facilitar o trabalho, por outro lado, cria uma armadilha para ambos os setores. Liderar é saber transitar entre estes lados; é conhecer – e reconhecer – as necessidades tanto dos colaboradores, como seus anseios pessoais e profissionais e como essas necessidades podem ser atendidas de acordo com os objetivos da organização.

Mas liderar não é somente resolver problemas ou pedir/ordenar que alguém faça algo. Como pode ser visto ao longo do artigo, o tema liderança foi tema de grandes estudos, com várias aplicações e abordagens ao longo dos anos. Os

defensores da teoria dos traços acreditavam que, para se tornar um bom líder dentro da organização, um conjunto de traços de personalidade seriam necessários para o sucesso na liderança. Já a teoria comportamentalista acredita que o líder precisa conhecer e dominar técnicas de motivação e tomadas de decisão e aplica-las segundo um padrão. Por fim, a teoria contingencial dá ao líder a capacidade de aplicar as melhores técnicas em administração de acordo com a situação encontrada. Desta forma, o líder consegue, de acordo com o cenário que ele encontra, mediar situações que envolvam os colaboradores e a empresa e mundo exterior à organização.

Quando falamos em micro e pequenas empresas, essa atuação do líder é mais sensível, pois lida muito mais diretamente com os colaboradores. Mas esse estreitamento nas relações não permite ao líder que seu trabalho seja mais fácil, por conhecer melhor – e talvez mais intimamente – os problemas que envolvam a organização. De acordo com os dados da pesquisa realizada na cidade de Tiradentes com micro e pequenas empresas, viu-se que a maior parte dos colaboradores entrevistados avaliaram os líderes de suas empresas como regular. Ou seja, a intimidade entre os dois grupos, líderes e colaboradores, não favorece ao segundo grupo.

Por outro lado, os líderes entrevistados disseram que a qualidade para ser um bom líder é ser firme nas decisões, imparcialidade nas decisões e saber dialogar entre as necessidades dos colaboradores e os objetivos da empresa. Características que um bom líder deve ter, independente do tamanho da empresa.

O tema sobre liderança não está esgotado ainda. Muitos pesquisadores ainda se debruçam sobre as mudanças constantes do mundo e da sociedade e como elas influenciam as rotinas das organizações. E esse trabalho não tinha a pretensão de dar uma resposta para o tema. O que se buscou nestas linhas é mostrar um panorama, ainda que restrito a um conjunto de empresas, de como a liderança é aplicada em empresas ligadas a indústria do turismo e como sua atuação é percebida pelos colaboradores. O mundo dos negócios é dinâmico e vive constantes transformações. E o líder precisa conhecer essas transformações, saber se antecipar e encontrar soluções para as mesmas.

REFERÊNCIAS

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; **LAKATOS**, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DESTINO NEGÓCIO. **Micro e pequenas empresas são fundamentais para a economia brasileira**. Disponível em: <<http://destinonegocio.com/br/mercado/micro-e-pequenas-empresas-sao-fundamentais-para-a-economia-brasileira/>>. Acesso em: 18 out. 2016.

PORTAL DO EMPREENDEDOR - MEI. **Dúvidas relacionadas ao microempreendedor individual**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/perguntas-frequentes/duvidas-relacionadas-ao-microempreendedor-individual-1/o-microempreendedor-individual-mei>>. Acesso em: 18 out. 2016.

PROF. ROBERTO CÉSAR. **Tcc**. Disponível em: <<https://professorrobertocesar.files.wordpress.com/2011/02/projeto-pedro-e-kelly.doc>>. Acesso em: 03 mar. 2016.

SCIELO. **Revista de administração contemporânea**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a06.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

SCIELO. **Revista de administração de empresas**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

SEBRAE. Lei geral completa 10 anos e beneficia milhões de empresas.

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410vgnvcm2000003c74010arcrd>>. Acesso em: 20 out. 2016.

SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível

em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410vgnvcm2000003c74010arcrd>>. Acesso em: 20 out. 2016.