

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

PEDRO FELIPE DE SÁ QUEIROZ

EMPRESA FAMILIAR E LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO NO INTERIOR DE PERNAMBUCO

CARUARU
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

PEDRO FELIPE DE SÁ QUEIROZ

EMPRESA FAMILIAR E LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO NO INTERIOR DE PERNAMBUCO

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof^ª. Dr.^a Luciana Cramer

CARUARU
2013

Q3e Queiroz, Pedro Felipe de Sá.
Empresa familiar e liderança: um estudo de caso em uma organização no interior de Pernambuco. / Pedro Felipe de Sá Queiroz. – Caruaru, 2013.
70f., il.; 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2013.
Inclui referências.

1. Liderança. 2. Empresa familiar. 3. Comportamento organizacional - Pernambuco. I. Cramer, Luciana. (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2013-146)

PEDRO FELIPE DE SÁ QUEIROZ

EMPRESA FAMILIAR E LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO NO INTERIOR DE PERNAMBUCO

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 20 de Fevereiro de 2014.

Prof. Dr. Claudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. M.Sc. Antonio de Souza Silva Júnior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof^a. Dr^a. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

*Dedico este trabalho acadêmico a minha mãe,
Maria José, que mesmo não estando mais presente fisicamente,
Será sempre exemplo por sua alegria, amor e dedicação.
Saudades!*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pelo dom da vida e por me dar forças em todos os momentos da minha vida.

A minha mãe, Maria José, por todo seu amor, pelos esforços realizados e seu carinho, por tudo que representou e representa na minha vida. Também, a minha vó, Maria Auxiliadora, por todo seu carinho ao cuidar de mim em minha infância, mas que por um acaso do destino essa relação se inverteu.

As minhas tias, Carminha e Lourdes, por fazerem parte da minha vida e por partilharem comigo da sua convivência.

Ao meu pai, Niconor, que mesmo distante se faz presente. Aos meus irmãos e as demais pessoas da família por serem minha família.

Aos meus amigos que conheci na faculdade, Isabella, Vívian, Everson e Williams, por termos nos tornado bem mais que um grupo para realização dos trabalhos. Apesar dos momentos de divergências, guardarei os momentos de alegria e descontração. E, um agradecimento em especial para minha dupla, Isabella, que apesar de todo seu dismantelo, devo agradecer por toda sua amizade e companheirismo.

Aos professores por passarem o seu conhecimento, me ensinando um pouco sobre o mundo organizacional. Aos professores, Antônio e Maria Auxiliadora, por aceitarem fazer parte dessa banca avaliadora. E, em especial, a Luciana Cramer, por me acompanhar em algumas cadeiras e nesse trabalho.

As pessoas que conheci e convivi durante esse período na universidade.

A Cavalheiro Camisaria por me ceder espaço para realização dessa pesquisa.

Aos meus amigos, por todos os momentos vividos, pelas alegrias e tristezas partilhadas.

Aos meus amigos de trabalho, Débora, Abraão e Everson, por tornarem os dias de trabalhos mais leves.

Aos que, de forma direta ou indireta, fizeram com que esse momento pudesse se realizar.

Por fim, a todos meu muito obrigado!

Uma meta é um sonho com data de entrega.

Napoleón Hill

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo observar a relação existente entre a liderança com a gestão de empresas familiares no interior de Pernambuco. A organização estudada para desenvolvimento deste trabalho foi a Cavalheiro Camisaria, empresa familiar inserida no Polo de Confeccões do Agreste, localizada em Caruaru – PE. Para proporcionar o alcance dos objetivos foi realizado um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva, possuindo uma abordagem de triangulação, contemplando também uma revisão literária a cerca de temas relevantes para a pesquisa, como organizações, empresas familiares, comportamento organizacional, liderança. Participaram da pesquisa 49 colaboradores, representando uma amostra não probabilística de 70% da população. A coleta de dados ocorreu através de um questionário e a análise dos dados se deu no *software Microsoft Office Excel 2010*, através de escalas categóricas. Também, como forma de correlacionar os dados obtidos com a aplicação dos questionários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os proprietários da empresa. A partir das análises dos dados tornou-se possível observar que existe uma boa comunicação com o chefe, existindo liderança através do exemplo e que os colaboradores reconhecem suas atribuições na organização, mas observou também que grande maioria sentem-se confusos por receber ordens de mais de uma pessoa ao executar o trabalho.

Palavras-chave: Liderança. Empresa Familiar. Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

This research has the aim of observing the relationship between leadership and familiar business management in the interior of Pernambuco. The object of study was the Cavaleiro Camisaria company, which is a familiar company located in Polo de Confecções do Agreste in Caruaru – PE. In order to reach the aims, it was accomplished a case study of descriptive and exploratory natures, which had a triangulation approach, also including a literature review about some relevant topics such as companies, family business, organizational behavior and leadership. Forty-nine employees took part of the survey, which mean a sample of 70% of the population. The data collection occurred through a questionnaire and the data analysis has been made on *Microsoft Office Excel 2010* software, through category scales. As a way to correlate the data to the questionnaires, it were performed some semi-structured interviews with company owners. From the data analysis on, it has become possible to observe that there is a good employee-employer communication; there is also leadership though examples and the employees recognize the leader attributes in the company, but it was noticed that the major part of them feel confuse for receiving orders from more than one person to perform the job.

Key-words: Leadership. Family business. Organizational behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Modelo de Três Círculos	23
Figura 4.1 – Percentual de Vendas na última Rodada de Negócios distribuída pelas regiões do Brasil.....	39
Figura 4.2 - Organograma da Cavalheiro Camisaria	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Características da Empresa Familiar	24
Quadro 2.2 – Abordagens Teóricas focadas nos Traços	28
Quadro 2.3 – Abordagens Teóricas Comportamentais	28
Quadro 2.4 – Abordagens Teóricas Contingenciais	29
Quadro 2.5 – Abordagens Teóricas Neo-Carismáticas	30
Quadro 2.6 – As Nove Táticas de Influência	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1 – Percentual de respondente por tempo de trabalho	43
Gráfico 5.2 – Percentual sobre o exemplo do líder ao comandar	44
Gráfico 5.3 – Percentual sobre a percepção de reconhecimento pelo chefe	45
Gráfico 5.4 – Percentual sobre a comunicação com o chefe	46
Gráfico 5.5 – Percentual sobre o diálogo na execução do trabalho	47
Gráfico 5.6 – Percentual sobre orientação de acordo com as atribuições	48
Gráfico 5.7 – Percentual sobre comando por mais de uma pessoa na organização	49
Gráfico 5.8 – Percepção sobre o estilo de liderança praticado	50
Gráfico 5.9 – Percepção sobre o poder exercido com o colaborador	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

CNI – Confederação Nacional das Indústrias

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
CAPÍTULO 1 - CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.1 Objetivos.....	17
1.1.1 Objetivo geral	17
1.1.2 Objetivos específicos	17
1.2 Justificativas	17
1.2.1 Justificativa Teórica.....	18
1.2.2 Justificativa Prática	18
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Conceituando Organizações	20
2.1.1 As Empresas Familiares	21
2.2 Do Comportamento Organizacional à Liderança	25
2.2.1 A Liderança	26
2.2.2 O Líder.....	27
2.2.3 Abordagens teóricas sobre liderança	27
2.2.4 O Poder nas organizações	30
2.2.5 Estilo de Liderança	31
2.2.6 Táticas de Influência.....	32
2.2.7 Motivação e Liderança	33
2.2.8 Comunicação e Liderança.....	33
CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 Delineamento da Pesquisa	35
3.2 Coleta e análise dos dados	36
CAPÍTULO 4 - CARACTERIZANDO A ORGANIZAÇÃO	38
4.1 A Empresa	38
4.1.1 História	38
4.1.2 Área de Atuação	39
4.1.3 Organograma	40
4.1.4 Missão.....	41
4.1.5 Visão	41

4.1.6 Valores	41
4.2 Setor Têxtil Brasileiro.....	41
4.2.1 Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco	42
CAPÍTULO 5 - ANALISANDO OS RESULTADOS	43
5.1 Caracterização dos respondentes	43
5.2 Caracterização do perfil de gestão	44
5.2.1 Estilo de liderança praticado.....	50
5.2.2 A base do poder exercida.....	51
5.3 Sintetizando os resultados.....	51
CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A.....	60
APÊNDICE B.....	61
APÊNDICE C.....	64
APÊNDICE D.....	65
APÊNDICE E.....	66

INTRODUÇÃO

Hoje em dia, como as organizações estão menos estáveis e imprevisíveis, os administradores eficazes devem estabelecer um relacionamento de confiança com os liderados (ROBBINS; JUGDE; SOBRAL, 2010). Assim, cada vez mais se tem valorizado aqueles que de maneira explícita, utilizam os seus recursos pessoais na atuação e direção dos seguidores de maneira eficaz (BERGAMINI, 2008).

A liderança tem um papel central para a compreensão do comportamento do grupo, pois na maioria das vezes, o líder é direcionador para alcançar objetivos (ROBBINS; JUGDE; SOBRAL, 2010). Nesse contexto, as famílias que tem a consciência da complexidade de gerir o seu próprio negócio, já possuem vantagem frente às demais (BIRLEY; MUZYKA, 2001).

Deste modo, o presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso que abordará sobre aspectos da liderança na gestão de uma empresa familiar da região. A organização estudada será a Cavaleiro Camisaria uma empresa recente no mercado. Situada em Caruaru, a organização possui aproximadamente 70 funcionários e uma gestão de base familiar.

Sendo assim, a organização desse trabalho possui seis capítulos:

- Capítulo 1 – Contextualização: apresenta uma breve contextualização do tema, os objetivos, geral e específicos, e as justificativas, teóricas e práticas, que norteiam a escolha do tema a ser estudado;
- Capítulo 2 – Referencial Teórico: apresenta a fundamentação, que abordará temas como: organizações, empresas familiares, comportamento organizacional, liderança, entre outros;
- Capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos: mostra a metodologia adotada em todo o processo de pesquisa;
- Capítulo 4 – Caracterizando a Organização: apresenta a organização a ser estudada, bem como o setor econômico na qual estar inserida;
- Capítulo 5 – Analisando os Resultados: será caracterizada a análise dos dados da pesquisa;
- Capítulo 6 – Considerações Finais: apresenta a conclusão da pesquisa e as limitações enfrentadas.

CAPÍTULO 1 - CONTEXTUALIZAÇÃO

Inseridas em um ambiente que vem se tornando cada vez mais competitivo, as organizações demonstram um interesse voltado a desenvolver estratégias que valorizem seus colaboradores. Quando se trabalha com pessoas, é essencial entender seus comportamentos, e conhecer as várias práticas e sistemas que ajudam a lidar com os mais diversos tipos de personalidades.

Os problemas administrativos não estão ligados apenas diretamente à organização. Existem também os problemas da ordem pessoal entre os indivíduos no ambiente organizacional (CALDAS; RONCATO, 2012). Assim, as pequenas e médias empresas buscaram ferramentas para manter-se no mercado de forma competitiva adotando novas posturas, que se refletiram em uma transformação na forma de gerir seus negócios (MAURER; *et al*, 2012).

As organizações têm apresentado, nos últimos tempos, significativas transformações em seu comportamento e, ao contrário da administração clássica, que considera as organizações como um sistema fechado, sendo que tudo é concebido como funcional e previsível, a teoria organizacional contemporânea assume uma perspectiva bem mais ampla das organizações, que são vistas como sistemas abertos (SOARES; TEIXEIRA; PELISSARI, 2011).

Dessa forma, a liderança compreende o gerenciamento de pessoas, tornando-se um fator que propiciará a organização uma efetiva execução dos seus objetivos, através do direcionamento de atividades de um grupo. Evidenciando que para alcance dos objetivos não é necessário apenas à cooperação do líder, mas também de todos os liderados. Nessa relação, o líder deve ser eficaz, possuindo a habilidade de comunicar e inspirar as pessoas a um objetivo comum.

Contudo, as empresas familiares apresentam características peculiares na sua forma de gestão, que podem se tornar forças ou fraquezas no desempenho organizacional. Como afirma Birley e Muzyka (2001), que as organizações familiares enfrentam decisões nos negócios de forma que a dinâmica emocional da família muito provavelmente dominará, direta ou indiretamente, uma decisão que, em tese, seria puramente racional.

Deste modo, o objeto de estudo foi à empresa Cavalheiro Camisaria, que atua no ramo de vestuário masculino com a produção de camisas, desde o ano de 2008. Situada na cidade

de Caruaru – PE, a organização em questão que possui uma gestão familiar, contando com aproximadamente 70 funcionários em todo seu processo produtivo.

O intuito desta pesquisa é conhecer a realidade de uma empresa familiar a partir da gestão da liderança, em que visa responder o seguinte questionamento: **Como a prática da liderança interfere no processo de gestão em uma empresa familiar?**

1.1 Objetivos

Nesta seção serão expostos os objetivos, geral e específicos, nos quais explicitam a finalidade dessa pesquisa.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a prática da liderança e suas relações na gestão de uma empresa familiar no interior de Pernambuco.

1.1.2 Objetivos específicos

- Conhecer o estilo de liderança praticado pelos gestores na empresa estudada;
- Analisar as relações de poder existentes a partir da liderança praticada na empresa estudada;
- Compreender as relações existentes entre os gestores e liderados na empresa estudada;
- Analisar como a comunicação interfere na gestão de uma empresa familiar na empresa estudada.

1.2 Justificativas

Nessa seção serão apresentadas as justificativas teóricas e práticas que demonstram a relevância desse estudo.

1.2.1 Justificativa Teórica

Nenhum tópico é provavelmente tão importante para o sucesso organizacional hoje quanto à liderança (DAFT, 2010). Sendo assim, pesquisar sobre liderança, num contexto atual, é verificar as mudanças teóricas e seus dilemas, visando compreender o papel do líder nas diversas organizações e garantir em sua gestão um diferencial competitivo.

Os estudos abordando as empresas familiares tornam-se relevantes, pois com a realização procuram aprofundar o conhecimento de sua dinâmica (ESTOL; FERREIRA, 2006). Compreendendo melhor as particularidades deste tipo de organização que possuem comando na base familiar, no qual os laços afetivos estão muito próximos da administração do negócio.

Assim, torna-se importante desenvolver este trabalho, pois o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar. Tornando-se necessário também ter sensibilidade, dedicação à equipe e intuição do coletivo. Agindo sempre de acordo com seu discurso, para que assim possa servir de exemplo para aqueles que compõem sua equipe.

1.2.2 Justificativa Prática

Com a finalidade da conclusão do curso de Administração pela Universidade Federal de Pernambuco, esse estudo resulta como requisito necessário para a obtenção do bacharelado. Tornando-se relevante, pois através desse trabalho é possível realizar a integração entre a teoria apresentada em sala de aula juntamente com as práticas adotadas pelas organizações.

A escolha do tema se deu através do livre interesse de aprofundar os estudos na área do comportamento organizacional. E, também, pela disponibilidade da empresa em estudo, no qual facilitou o processo de coleta de dados necessários para a elaboração da pesquisa.

O presente estudo fornece dados sobre a relação entre a gestão de empresas familiares e liderança, que são temas presentes e relevantes no ambiente organizacional no contexto atual. Além de, compreender os estilos de liderança praticados nas organizações da região, mostrando as ações dos gestores numa perspectiva local.

Estudos do comportamento organizacional enfocam questões ligadas,

principalmente, a melhoria da produtividade, redução do absenteísmo e da rotatividade, satisfação no trabalho. Ajudando as empresas, a trabalharem com uma maior eficácia (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Além disso, a análise fornecida neste estudo pode contribuir para a organização indicando quais atividades estão mais associadas com o estilo de liderança praticado. Os resultados ainda proporcionam aos gestores informações a respeito das habilidades necessárias para a relação com os subordinados, mostrando a percepção das práticas utilizadas pela visão dos líderes e dos subordinados.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a revisão literária acerca dos conceitos sobre as características das organizações, e posteriormente, aborda sobre aspectos das empresas familiares. Para abordar o outro tema da pesquisa, a liderança, será apresentada uma breve conceituação sobre o comportamento organizacional, proporcionando uma melhor compreensão a cerca do tema, além das abordagens sobre liderança e aspectos organizacionais, como poder e comunicação, que possuem correlação com o tema.

2.1 Conceituando Organizações

Vivemos em uma sociedade composta por organizações (CHIAVENATO, 2004). Todos precisam de bens e serviços para sobreviver e são as organizações as responsáveis por produzir esses bens e serviços. Portanto as organizações existem para atender às necessidades e desejos da sociedade e do mercado (COELHO, 2007).

Sobre a origem das organizações, Coelho (2007) afirma que:

Na Antiguidade, roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça.[...] Alguns povos da Antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor (COELHO, 2007, p. 05).

Segundo Robbins (2005, p. 31), uma organização é “um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham de um propósito comum”. Orientados para a realização de um objetivo, que, de forma ampla, se traduz na produção de bens ou serviços (MAXIMIANO, 2009).

Todas as atividades relacionadas à produção de bens ou prestação de serviços são planejadas, coordenadas, controladas, dirigidas, executadas por organizações. Sendo constituídas por pessoas e recursos não-humanos, como os recursos físicos, matérias, financeiros, mercadológicos (CHIAVENATO, 2004).

As organizações podem ser classificadas por diversos critérios. Maximiano (2009), segundo o setor da economia, classifica as organizações em três tipos principais:

- **Primeiro Setor – o Governo:** compreende as organizações do serviço público,

que é responsável por administrar o Estado e prestar serviços aos cidadãos;

- **Segundo Setor – Empresa Privada:** é uma organização de negócios, que tem o objetivo de vender produtos e/ou serviços, almejando lucro;
- **Terceiro Setor:** compreende as organizações de utilidade pública, mas que não tiveram origem no governo, mas na sociedade. Dedicando-se a causas como educação, assistência médica, desenvolvimento humano ou representam os interesses de um grupo social.

As empresas privadas são, sem dúvidas, o tipo organizacional mais característico no mundo atualmente. Devido à forma de sua racionalidade e técnicas se espalharem nas demais organizações e pela sociedade (SÁ, 2009). Com a finalidade principal de alcançar lucro nas relações comerciais e se tornar gradativamente mais eficiente e eficaz (MAXIMIANO, 2009). Durante muito tempo e na atualidade eram caracterizadas segundo os setores de sua atividade. Mas, também podem ser caracterizadas por serem individuais ou de um grupo de pessoas, por seu porte ou por sua área de atuação (SÁ, 2009).

2.1.1 As Empresas Familiares

Constituem uma significativa parcela dos grandes grupos empresariais brasileiros, garantindo desta forma um lugar de destaque na economia nacional. As empresas familiares, embora apresentem as mais variadas formas e qual seja o fato gerador de sua existência, possuem uma característica central, são vinculadas a uma família cujos membros se encontram à frente da administração dos negócios e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Existem várias conceituações do que sejam as empresas familiares. Para Leach (1993), a empresa familiar é considerada, simplesmente, aquela que se constitui por uma família ou vínculos familiares.

Considera-se, para Bornholdt (2005), uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir são identificados em uma empresa ou grupo de empresas:

- Uma família e/ou a seus herdeiros detem o controle acionário;
- A sucessão de poder é determinada a partir dos laços familiares;
- Nas posições estratégicas encontram-se os parentes, como na diretoria ou no conselho de administração;

- As crenças e os valores da família identificam-se com os da organização;
- As ações dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- Ausência de liberdade total ou parcial de comercializar suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Confirmando desta forma, o conceito de por Leone e Ferreira (2011), que a ênfase conceitual recai sobre a propriedade do negócio, as tradições e valores familiares, a influência da família no controle e administração e ao controle da sucessão.

De acordo com Lethbridge (1997), dos tipos de empresas familiares destacam-se três. O primeiro, a tradicional, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios. A híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo assim, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares. E por fim, a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa. Sendo assim, segundo Donatti (1999), mesmo que as empresas familiares sejam constituídas por diversas tipologias, torna-se indispensável à presença de uma pessoa que possua características inovadoras e eficazes, que esteja desprendida dos elos paternalistas e que além de tudo esteja preparada para suportar as diversas situações.

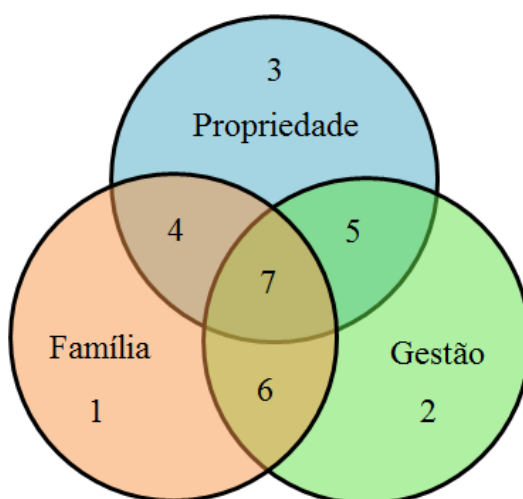
Nogueira (2012) afirma que diferente dos outros tipos de organizações, o ciclo das empresas familiares pode ser representado a partir da identificação de características de três elementos estruturantes específicos e que se interligam, são eles: a família, a propriedade e a gestão. A figura 2.1 elaborada por Gersick *et al* (1997) aborda as posições que cada pessoa, que possui algum elo com a organização, pode ocupar.

O Modelo dos Três Círculos pode ser compreendido através dos sete setores identificados a seguir:

1. Membros da família, não trabalham na empresa e também não são sócios.
2. Membros da empresa, que não fazem parte da família e não é sócios.
3. Sócios, que não fazem parte da família e não trabalham na empresa.
4. Familiares que são sócios, mas não trabalham na organização.
5. Sócios que fazem parte da organização, mas não fazem parte da família.

6. Familiares que trabalha na empresa, mas não são sócios.
7. Sócios, familiares e trabalhadores na empresa.

Figura 2.1 – Modelo de Três Círculos



Fonte: Gersick *et al* (1997)

Com relação ao ciclo de vida da empresa familiar, Bornholdt (2005), tem observado na prática duas perspectivas distintas. A primeira perspectiva relaciona o ciclo de vida com as gerações, ligada às relações familiares, subdivididas nas fases dos fundadores, na sociedade entre irmãos e a de consórcio de primos. Já a segunda perspectiva relaciona o ciclo de vida com os estágios da empresa, destacando as fases em: de início, expansão e maturidade da organização. Ainda Bornholdt (2005) conceitua que uma empresa precisa de constante renovação, inovação e integração, não sendo fator determinante para os ciclos de vida a geração ou estágio no qual esta inserida, mas sim os inúmeros fatores externos e internos que estão associados.

As empresas familiares apresentam certas especificidades no mundo organizacional. Entender essas particularidades tem oportunizado às empresas a intensificar seus pontos fortes e neutralizar os pontos fracos. Entretanto, algumas de suas características podem ser compreendidas como fraquezas, podendo ocasionar prejuízos na gestão desenvolvimento da organização (FERREIRA; LEONE, 2011). Conforme o Quadro 2.1 que apresenta as características positivas e negativas da empresa familiar.

Quadro 2.1. Características da Empresa Familiar

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR	
ASPECTOS POSITIVOS	Comprometimento, dedicação e alta fidelidade por parte dos membros da família e funcionários.
	Sentido de missão, visão e presença de uma liderança forte.
	Laços afetivos fortes influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões organizacionais.
	Reputação que o nome da família pode ter no mercado em que atua, fornecendo certa estabilidade à organização.
	Valores familiares gerando uma imagem positiva e propiciando sensação de continuidade ao longo tempo.
ASPECTOS NEGATIVOS	Jogos de poder, onde muitas vezes o que é levado em consideração é o fato de pertencer à família.
	Valorização da antiguidade em detrimento da competência.
	Dificuldade na separação entre o emocional e o racional, com tendência para o primeiro.
	Gestão centralizada, autoritária e intuitiva.
	Excesso de informalidade.
	Conflitos de interesse entre família e empresa.

Fonte: adaptado de Ferreira e Leone (2011).

Administrar conflitos se faz necessário em qualquer organização que seja formada por duas ou mais pessoas. No contexto das empresas familiares o convívio de diferentes gerações, idades, sexos, papéis e funções proporciona um ambiente favorável para o surgimento de atritos e divergências (BORNHOLDT, 2005).

Da mesa da cozinha para a mesa do escritório, em suma, há uma longa distância, mas que, na realidade, é tão insignificante quanto à separação entre uma cozinha e quarto do casal, numa mesma residência. Em tão pouco espaço, as relações e os conflitos mais distintos se estabelecem, se resolvem e se multiplicam, já que, no âmago do relacionamento humano, haverá, sempre, duas cabeças com duas sentenças distintas (FLORIANI, 2007, p. 27).

Nas relações familiares e organizacionais, em grande maioria, o empresário é solidário, enfrentando as adversidades sem querer levar preocupações para a família, clientes, fornecedores e para o resto da cadeia na qual se insere e necessariamente interage (RICCA, 2007). Dessa forma, Birley e Muzyka (2001) afirmam que a possibilidade de manter um empreendimento e uma família saudável e vigorosa será maximizada se seguidas às proposições com relação ao gerenciamento de conflitos, que são:

- No decorrer do tempo, o conflito é inevitável nas famílias e em seus negócios;
- O conflito pode ocorrer de forma saudável ou prejudicial, funcional ou disfuncional;
- A maneira de gerenciamento do conflito é um dos determinantes mais importantes dos negócios e das famílias;
- Não existe solução universal para o gerenciamento de um conflito;
- O objetivo do gerenciamento de conflitos deve ser a maximizar as situações de ganho mútuo para todas as partes, alcançando a melhor decisão;
- O estabelecimento prévio de normas pode evitar muitos conflitos.

2.2 Do Comportamento Organizacional à Liderança

Segundo Sobral e Mansur (2013), o comportamento organizacional é definido como o campo de conhecimento interessado no estudo sistemático do comportamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações, bem como a estrutura e o comportamento dessas, resultando da convergência de saberes de diferentes áreas disciplinares que compartilham um interesse em comum: o estudo das organizações.

Em todo o mundo, a expressão comportamento organizacional vem sendo utilizada para denominar as habilidades humanas, incluindo motivações, comportamentos, comunicações intra e interpessoal, intra e intergrupar, desenvolvimento de atitudes, poder de liderança, estruturas e processos grupais, aprendizado, conflitos, percepção, mudança, planejamento e organização humana do trabalho (LEITE; LEITE; ALBUQUERQUE, 2012).

O comportamento organizacional busca compreender como a ação do indivíduo prevalece nas atuações realizadas junto às unidades de trabalho, e suas competências indica auxiliar na identificação das ações que contribuem para a otimização do desenvolvimento organizacional (CALDAS; RONCATO, 2012). Sendo assim, é considerado um campo relativamente novo, investigado no cotidiano das organizações, e que fundamenta, conceitualmente, as ações de gestão de pessoas nas organizações (LEITE; LEITE; ALBUQUERQUE, 2012).

Através da importância atribuída à problemática do comportamento humano no campo da teoria organizacional, formou-se o conceito de modelo de gestão de pessoas, cuja

missão prioritária é a identificação nos indivíduos de padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização (LEITE; LEITE; ALBUQUERQUE, 2012).

Para Sobral e Mansur (2013), a maioria dos estudos realizados na área do comportamento organizacional, de certa forma, tem as suas limitações, uma vez que nenhum analisa a produção do campo considerando os três níveis de análise: indivíduo (micro), grupos (meso) e organização per se (macro).

Os estudos do comportamento organizacional propiciam os gestores condições específicas para que aperfeiçoem suas habilidades interpessoais para assim serem eficazes em suas funções. Contribuem, desta forma, para perceber o valor da diversidade das pessoas e quais as práticas que precisam ser modificadas nas diversas situações no cotidiano do trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Sendo capazes de enfrentar as mudanças cada vez mais drásticas e rápidas, adaptando-se aos novos requisitos e pressões do mercado (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

2.2.1 A Liderança

Segundo Maximiano (2007, p. 227), liderança “é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo”. Para Chiavenato (2003), a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos.

Um bom gerenciamento traz ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais, de projetos de estruturas organizacionais rígidas e do monitoramento de resultados. Assim, a liderança diz respeito ao gerenciamento da mudança. Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro, encorajam as pessoas, comunicando-lhes a visão e inspirando-as a superar os obstáculos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Nos dias atuais, uma influência significativa sobre a liderança é a turbulência e as incertezas do ambiente na qual as organizações operam. Dificuldades éticas e econômicas, globalização, preocupação com a governança corporativa, mudanças tecnológicas, novos modos de trabalho, mudança nas expectativas dos trabalhadores, tem contribuído para a forma de como é exercida a liderança (DAFT, 2010).

2.2.2 O Líder

Líderes são capazes de influenciar os outros e que possuem autoridade gerencial (ROBBINS; DECENZO, 2004). No mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de liderança forte para alcançar o nível ótimo de eficácia. Precisam de líderes que criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer essas visões (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para Daft (2010), a liderança não substitui o gerenciamento, ela deve somar a organização. Um bom gerenciamento ajuda a organização a cumprir seus atuais compromissos, já uma boa liderança é necessária para levar a organização para o futuro.

Nem todos os líderes são gerentes, e nem todos os gerentes são líderes (ROBBINS; DECENZO, 2004). Liderar não é o mesmo que gerenciar. Muitas vezes, executivos não conseguem captar a diferença entre os dois tipos, e portanto, trabalham de acordo com uma visão equivocada de como executar os deveres a organização (CERTO, 2003). Segundo Robbins e Decenzo (2004), seis particularidades que diferenciam os líderes dos não líderes são: impulso; desejo de liderar; honestidade e integridade; autoconfiança; inteligência; conhecimentos relacionados ao cargo.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), o líder possui na disciplina uma ferramenta gerencial para corrigir o comportamento indesejável do funcionário. A disciplina é aplicada como um meio construtivo de obter que os funcionários atuem de acordo com padrões aceitáveis de desempenho.

2.2.3 Abordagens teóricas sobre liderança

Thamhain (2012) afirma que abordar sobre trabalho em equipe não é uma ideia nova. Os gestores têm reconhecido a liderança como importante e fundamental para um trabalho em equipe eficaz.

As primeiras pesquisas de liderança baseiam-se na abordagem dos traços de liderança, em que suponha que o bom líder nasce feito. Procurava-se então descrever líderes de sucesso da maneira mais precisa possível. Na qual, a partir da formação de um perfil completo de liderança de sucesso, se tornaria fácil identificar os indivíduos que poderiam estar em posição de liderança (CERTO, 2003). O Quadro 2.2 mostra as principais características

das abordagens teórica focada nos traços, bem como suas limitações.

Quadro 2.2 – Abordagens Teóricas focadas nos Traços

ABORDAGENS TEÓRICAS FOCADA NOS TRAÇOS
- Também conhecida como “a teoria do grande homem”, pois os primeiros exemplos dentro da abordagem dos traços eram exclusivamente masculinos. - Buscaram atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que descrevessem líderes e os diferenciasssem dos não-líderes. - Dobbins et al (1991), fazem referência à <i>automonitoração</i>: capacidade de adaptação; flexibilidade em ajustar o próprio comportamento a situações diferentes. - Limitações das teorias dos traços: não considera as necessidades dos seguidores; geralmente falha em esclarecer a importância relativa de vários traços; não distingue a causa do efeito e ignora fatores situacionais.

Fonte: adaptado de Fagundes (2007).

As abordagens comportamentais fundamentam a explicação da liderança em termos de comportamento exibido pelo líder, apontando relações consistentes entre os padrões de seu comportamento e o desempenho da equipe (WOLFF; CABRAL; LOURENÇO, 2013). O Quadro 2.3 abordará sobre as Teorias Comportamentais e suas limitações.

Quadro 2.3 – Abordagens Teóricas Comportamentais

ABORDAGENS TEÓRICAS COMPORTAMENTAIS
- Buscaram explicar a liderança em termos de comportamento exibido pelo líder, identificando com isto relações consistentes entre padrões de comportamento de liderança e desempenho do grupo. - Os estudos da <i>State University</i> e da <i>Michigan University</i>, no final da década de 40, identificaram duas dimensões no comportamento dos líderes: a) foco nas tarefas e capacidade para definir e estruturar o seu papel como líder e dos subordinados na busca para a realização de metas; b) foco nas pessoas e capacidade para estabelecer relações de trabalho baseadas em confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos). - A premissa básica é de que, num mundo de mudanças, líderes eficazes exibiriam um comportamento <i>orientado para o desenvolvimento</i>. Estes seriam líderes que valorizam a experimentação, buscam novas ideias, geram e implementam mudanças. - Principal limitação das Teorias Comportamentais: não consideram <i>fatores situacionais</i>, tão pouco a complexidade que perpassa o exercício da liderança.

Fonte: adaptado de Fagundes (2007).

Na liderança situacional devem ser levados em consideração três fatores, o líder, o grupo e a situação. O líder deve estar preparado para desempenhar qualquer tipo de liderança, em qualquer situação e ambiente de trabalho (BANOV, 2009). A abordagem contingencial propõe que o estilo de liderança deve condizer com a situação enfrentada. Nesta perspectiva,

o estilo de liderança adotado pelo líder não depende apenas de suas características pessoais, mas, sobretudo de todo um contexto que envolve a organização, o líder, os liderados e até mesmo o mercado (MEDEIROS, 2012). O Quadro 2.4 mostra as características e limitações das Teorias Contingenciais.

Quadro 2.4 – Abordagens Teóricas Contingenciais

ABORDAGENS TEÓRICAS CONTINGENCIAIS
- Buscam abordagens mais adaptáveis, identificando fatores situacionais que influenciam no exercício da liderança. - A Teoria dos Recursos Cognitivos, de Fiedler (1967), apontou em seu modelo de contingência três variáveis básicas da situação: as relações interpessoais entre os membros da equipe e o líder (<i>relações membros-líder</i>); o grau de estrutura da tarefa a executar (<i>estrutura da tarefa</i>); o poder e a autoridade inerentes à posição do líder (<i>poder de posição</i>). - Algumas variáveis contingenciais apontadas: o grau da estrutura da tarefa desempenhada; a qualidade das relações líder-membro; o poder da posição do líder; a clareza dos papéis dos subordinados; aceitação pelos subordinados das decisões do líder; a maturidade dos subordinados e do líder. - Algumas teorias contingenciais de liderança: Teoria Situacional, de Hersey e Blanchard (1974; 1986; 1993); Teoria da Troca Líder-Membro (Graen, 1975); Teoria Caminho Meta (House, 1971; House & Mitchell, 1974); Modelo Participação-Líder (Vroom & Yetton, 1973; 1987). - Principal limitação das Teorias contingenciais: rompem com uma perspectiva linear na compreensão da liderança, mas o foco ainda é o micro-sistema líder-liderados-tarefa, não sendo considerada a liderança na complexidade (imprevisibilidade, incerteza e auto-organização) do contexto.

Fonte: adaptado a partir de Fagundes (2007).

Em razão das novas situações no mundo organizacional, como as demissões em massa, e assim diminuir as despesas, introdução de novas equipes de trabalho, reorganização do fluxo de trabalho com a finalidade de melhorar o funcionamento da organização, as organizações estão enfatizando estilos de lideranças que se concentrem em envolver os funcionários e dando liberdade para usar a capacidade da maneira que julgarem melhor. Com isso, a abordagem neo-carismática caracteriza-se por ser radicalmente diferente das conhecidas nas organizações no passado, que concentravam amplamente o controle de pessoas e processos de trabalhos (CERTO, 2003). O Quadro 2.5 aborda os principais atributos das Teorias Neo-carismáticas e suas limitações.

Quadro 2.5 – Abordagens Teóricas Neo-Carismáticas

ABORDAGENS TEÓRICAS NEO-CARISMÁTICAS
- Enfatizam o carisma, confiança e capacidade do líder de mobilizar os seguidores na busca de uma visão inspiradora. Compreendem que a liderança é um construto percebido subjetivamente, não sendo definida apenas pela sua dimensão objetiva, de poder outorgado. - Algumas teorias de liderança neo-carismáticas: a) Teoria da Liderança Transformacional que entende a liderança em termos do “efeito do líder sobre os seguidores”, sendo o processo de inspirar um grupo a lutar pelos objetivos e obter resultados, fazendo com que os seguidores prossigam além de seus próprios interesses. Destaca o fato de que líderes serem aqueles capazes de prestar atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento de seus liderados; b) Teoria da Liderança Carismática: busca identificar características pessoais do líder carismático, destacando: confiança, domínio, fortes convicções em suas crenças; capacidade de comunicação, coerência e foco na busca de sua visão. Entende como um produto do carisma, que inspira confiança nos outros, apoiando ideias e convicções. Os seguidores seguem o líder pelo magnetismo e fascínio pessoal que ele exerce; c) Teoria da Liderança Visionária, que vai além do carisma; é a capacidade de criar e articular uma visão realista e atraente do futuro para uma organização que cresce e melhora a partir do presente. - Principal limitação: embora redimensionem o lugar dos liderados, valorizando-os e conferindo-lhes mais poder, diferenciado por seu carisma e capacidade de influenciar para obter os melhores resultados.

Fonte: adaptado de Fagundes (2007).

2.2.4 O Poder nas organizações

A capacidade de influenciar o comportamento das pessoas envolve o uso do poder. Os líderes utilizam o poder como meio de facilitar as conquistas, atingindo os objetivos do grupo. Nas organizações, o poder pode advir de diversas fontes, segundo Robbins (2009); Bateman e Snell (2012):

- a) **poder coercitivo:** a base é definida pelo controle das punições. Como ela, os liderados obedecem por temer as consequências negativas;
- b) **poder de recompensa:** o líder controla os demais porque controla benefícios valiosos, e as pessoas atendem aos desejos do líder com a finalidade conquistar essas recompensas;
- c) **poder legítimo:** representado pelo poder que se delega a uma pessoa como resultado da sua posição na hierarquia formal da organização. Nela, o líder tem o direito, ou a autoridade, de dizer o que os outros devem fazer, e os funcionários tem a obrigação de obedecer às ordens;
- d) **poder de especialização:** também conhecido como poder do talento, consiste na influencia exercida como resultado da perícia, da habilidade específica ou do

conhecimento. As pessoas obedecem porque acreditam nessa especialização, podem aprender ou tem alguma recompensa a receber;

- e) **poder de referência:** é a identificação com uma pessoa que possua recursos ou traços desejáveis. As pessoas obedecem por admiração, afinidade pessoal, desejo de aprovação ou desejo de ser como o líder.

Para Robbins (2009), existem duas bases do poder que não são referenciadas por Bateman e Snell (2012), o poder da informação e o poder carismático. O poder da informação está ligado ao acesso às informações e controle sobre elas. As pessoas que detêm dados ou conhecimentos específicos que são necessários à organização podem fazer com que estes se tornem dependentes dela. Já o poder carismático, tem base no carisma e pode ser entendido como uma extensão do poder de referência.

O perfil do líder, além de outras variáveis, é influenciado também pela fonte de onde ele irá obter seu poder (VASCONCELOS, 2007). Segundo Bateman e Snell (2012), todas essas fontes são potencialmente importantes, e levam as pessoas que são detentoras do poder na empresa alcancem os objetivos organizacionais.

2.2.5 Estilo de Liderança

Para Maximiano (2007), a liderança é classificada em dois estilos podendo ser autocrático ou democrático, dependendo do líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. Estes estilos são reconhecidos desde a Antiguidade clássica. E, segundo Chiavenato (2003), a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, seu estilo de comportamento para liderar, remetendo a maneira como os líderes se comportam e o que usam para controlar o comportamento de seus liderados. Descrevendo-as em três estilos: a liderança autoritária, a liderança liberal e a liderança democrática.

No ambiente autoritário, o líder determina as regras, as atividades, os objetivos, os companheiros de trabalho e a forma de execução. O ambiente é de total rigidez e controle (BANOV, 2009). Apresenta, geralmente, uma cultura que possui resistência à mudança e que não estimulam interações espontâneas, na qual as interações são vistas como ameaçadoras (SIQUEIRA, 2008).

Conhecido também como *laissez-faire*, no ambiente liberal, o líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a

participação do líder e o grupo é enfatizado (CHIAVENATO, 2003). Nesse ambiente, ocorrem queixas de indiferença do líder e de pouca ajuda, o que deixa o grupo sem saber o que o fazer, ocasionando uma baixa eficiência (BANOV, 2009).

No ambiente democrático, o grupo determinava as técnicas de execução da tarefa e sua divisão. Normas, regras, atividades e execução eram discutidas e decididas pelo grupo, estimuladas pelo líder. Há uma maior participação do líder, em que são apresentadas alternativas para os demais escolherem. Relacionamentos cordiais, franqueza, sentimento de responsabilidade e envolvimento com a tarefa são característica presentes nesse ambiente (BANOV, 2009).

2.2.6 Táticas de Influência

A influência, segundo Soto (2002), é a capacidade que algumas pessoas possuem para orientar, conforme seus desejos e interesses, a conduta de outras que não estão sujeitas ao que influencia, através de uma relação de dependência, submissão ou hierarquia. O Quadro 2.6 identifica através de pesquisas as nove táticas de influência e suas condições.

Quadro 2.6 – As Nove Táticas de Influência

TÁTICAS DE INFLUÊNCIA	CONDIÇÕES
<i>Legitimidade</i>	Basear uma solicitação na autoridade da posição exercida ou no fato de que ela está de acordo com as políticas ou regras da organização
<i>Persuasão racional</i>	Utilização de argumentos lógicos e evidências factuais para demonstrar que o pedido ou promessa é viável ou relevante
<i>Apelo inspiracional</i>	Desenvolvimento de um comprometimento emocional por meio do apelo a valores, ideias, necessidades, esperanças e aspirações
<i>Consulta</i>	Envolvimento e participação da pessoa-alvo no planejamento de uma estratégia, atividade ou mudança para o qual o apoio dessa pessoa é desejável
<i>Troca</i>	Oferta de benefícios ou favores em troca de atendimento de uma solução, ou oferta de reciprocidade no futuro
<i>Apelo pessoal</i>	Busca de apoio com base em amizade ou lealdade
<i>Insinuação</i>	Utilização de bajulação, elogios e de um comportamento amigável para obter apoio às propostas
<i>Pressão</i>	Utilização de avisos, exigências persistentes ou ameaças
<i>Coalizão</i>	Construção de alianças com outras pessoas para ajudar a persuadir o alvo

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Robbins, Judge e Sobral (2010)

Na prática, algumas táticas de influência são mais eficazes que outras. No entanto, fatores como a sequência utilizada, a habilidade da pessoa ao usá-las ou a cultura organizacional afetam a sua eficácia (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.2.7 Motivação e Liderança

Durante muito tempo os dirigentes acreditaram na ideia de que a simples necessidade de possuir um emprego seria o suficiente para ‘motivar’ as pessoas na realização de suas tarefas (PASCHOAL, 2006). Mas, percebeu-se que a motivação é um processo de responsável pela intensidade, direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para o gestor, motivar é o trabalho desempenhado para inspirar, encorajar e compelir pessoas a executarem as necessárias ações. Esta habilidade é uma das mais difíceis (PASCHOAL, 2006). Confirmando a afirmação de Vergara (2007) em que a liderança está associada a estímulos que possam provocar a motivação para a efetiva realização da missão, visão e objetivos empresariais.

Um bom salário não é suficiente para motivar. É de fácil constatação, na prática, que o efeito de um aumento de salário satisfaz o funcionário por pouco tempo (PASCHOAL, 2006). E, embora seja o método mais utilizado, a remuneração não é a única forma de motivação, podendo ocorrer na forma de benefícios ou envolvimento do funcionário (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.2.8 Comunicação e Liderança

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para a outra, pode ser compreendida pela forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores (DAVIS; NEWSTROM, 2004). Comunicar é uma necessidade básica do ser humano. Saber utilizar a comunicação é uma arte que em seu processo envolve dois momentos: a forma de expressão e o entendimento entre as partes. A comunicação só acontece de fato quando a pessoa à qual dirigimos percebe o que desejamos comunicar, presta atenção no que estamos falando e manifesta, pela mudança de atitude, que compreendeu o que lhe foi informado (FRANÇA; LEITE, 2007).

No passado, a comunicação empresarial não era vista como fator relevante para a organização. Com o desenvolvimento e reestruturação organizacional foram criados processos estratégicos de comunicação de forma que incidisse melhorias no relacionamento com os colaboradores (FRANÇA; LEITE, 2007). Para sobrevivência das organizações deve existir uma boa comunicação. Quando não se tem uma comunicação eficiente, não sabem aquilo que os colegas estão realizando e a gerência não recebe as informações necessárias, ocasionando a falta de coordenação no trabalho (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), dentro de um grupo ou das organizações, a comunicação possui quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação. Com relação ao *controle*, as organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. A comunicação também facilita a *motivação* por esclarecer aos funcionários o que deve ser realizado, o desempenho e a forma de melhorá-lo, também estabelecendo metas específicas e dando *feedback* do seu progresso. A comunicação também possibilita a *expressão emocional* de sentimentos e a satisfação de necessidades sociais, pois para muitos funcionários o grupo de trabalho é a fonte primária de interação social, tornando-se um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas satisfações ou frustrações. A função final da comunicação é facilitar o processo de tomada de decisão, através da informação proporcionando as pessoas transmissão de dados para que se identifiquem e analisem alternativas.

Nenhuma dessas quatro funções da comunicação é mais importante que as demais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Uma comunicação eficaz tende a incentivar um melhor desempenho dos colaboradores e satisfação no trabalho. As pessoas compreendem melhor suas tarefas, sentindo-se mais envolvidas com elas (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em administração procura prever e explicar todos os métodos e fenômenos presentes no ambiente administrativo que se encontra sempre em mutação. Assim, a pesquisa em administração tem por função a busca da verdade, na qual reúne, analisa, interpreta e relata informações de forma que as decisões no campo administrativo tornem-se mais eficazes (HAIR Jr; *et al*, 2005). Para Cooper e Schidler (2003), dados confiáveis são gerados através de uma boa pesquisa, sendo derivada de práticas conduzidas profissionalmente e que podem ser utilizadas com segurança na tomada de decisão gerencial.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que promove um tratamento científico e se compõe no caminho para conhecer a realidade ou para conhecer verdades parciais (MARCONI; LAKATOS, 2010). A pesquisa pode ser caracterizada como básica ou aplicada. A pesquisa básica visa à resolução de questões de natureza teórica, que possuem pouco impacto direto sobre ação. A pesquisa aplicada, utilizada nessa pesquisa, possui ênfase na solução de problemas, e é conduzida para revelar questionamentos específicos relacionados à ação (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A pesquisa exploratória esta orientada para a descoberta, na qual não há a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa (HAIR Jr; *et al*, 2005). Na pesquisa descritiva, de acordo com Andrade (2006), os fatos serão observados, registrados, analisados e interpretados, de forma que o pesquisador não interfira neles. O enfoque dado a este tipo de pesquisa ocorre através das condições dominantes ou sobre como uma pessoa, grupo é conduzido ou funciona no presente (SOLOMON, 2010).

Quanto à abordagem, pode ser: qualitativa; quantitativa ou quantiquantitativa, conhecida também como triangulação. A abordagem qualitativa garante riqueza nos dados, permitindo observar um fenômeno na sua totalidade, facilitando a exploração de contradições e paradoxos (VIEIRA; ZOIUAIN, 2006). Esse tipo de pesquisa busca uma profunda compreensão do contexto situacional, enfatizando o processo dos acontecimentos (TEIXEIRA, 2010). A abordagem quantitativa trata-se de uma abordagem de pesquisa que utiliza a quantificação tanto na coleta de dados, quanto no seu tratamento, através de técnicas

estatísticas, desde as mais simples às mais complexas. São amplamente utilizadas quando possuem a intenção de garantir a precisão dos resultados, que são comprovados pelo número de vezes que o fenômeno ocorre (MICHEL, 2005).

A abordagem utilizada nessa pesquisa foi a quantiquantitativa, denominada também por triangulação. A pesquisa de triangulação tem sido frequente utilizada por combinar os recursos metodológicos típicos dos métodos quantitativos e qualitativos (LIMA, 2004).

Para Vergara (2009), a pesquisa bibliográfica é o estudo sintetizado e desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Sendo uma habilidade presente nos cursos de graduação, constituindo o primeiro passo para as atividades acadêmicas (ANDRADE, 2006).

A função do método de estudo de caso é realizar a explicação sistemática dos fatos que ocorrem num contexto social e que geralmente se relacionam com as diversas variáveis existentes (FACHIN, 2006). Geralmente, representam utilização quando os pesquisadores possuem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em um fenômeno menos contemporâneo inserido em algum contexto da vida real (YIN, 2005).

Deste modo, a pesquisa realizada na Cavalheiro Camisaria caracteriza-se como um estudo de caso e pesquisa bibliográfica de natureza aplicada do tipo exploratório-descritivo, utilizando a pesquisa de triangulação.

3.2 Coleta e análise dos dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário estruturado. Um questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas ordenadas (MARCONI; LAKATOS, 2010). Pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado (VERGARA, 2009).

O questionário possui três partes, como pode ser observado no Apêndice B. A primeira parte possui a caracterização dos respondentes, contendo duas questões. A segunda parte possui a caracterização do perfil de gestão, contendo 14 questões. Por fim, o questionário possui uma questão aberta que visa compreender a relação do gestor com o colaborador.

A amostra é uma parcela conveniente selecionada da população, sendo um subconjunto do universo (MARCONI; LAKATOS, 2010). A amostra caracteriza-se como

sendo não probabilística por acessibilidade, por não ser baseada em procedimento estatístico, elementos através da facilidade de acesso aos mesmos (VERGARA, 2009).

A empresa pesquisada possui aproximadamente 70 funcionários, distribuídos por setores. No mês de Janeiro de 2014, foram produzidos 70 questionários e todos distribuídos aos funcionários nos setores da organização, no qual solicitou-se que fossem respondidos de forma sigilosa. Dos questionários entregues, retornaram, após o prazo de uma semana para resposta, 49 questionários, representando uma amostra de 70% da população.

No questionário, para a mensuração dos dados foram utilizadas escalas categóricas, que segundo Hair Jr. *et al* (2005) são escalas de opinião nominalmente mensuradas que têm duas ou mais categorias de respostas. Normalmente, são utilizadas para mensurar características dos respondentes, como idade, gênero, nível de instrução, mas também podem ser utilizadas para medir outros conceitos. O tratamento dos dados ocorreu no *software Microsoft Office Excel 2010*, no qual foram realizados os cálculos estatísticos e a elaboração dos gráficos.

Também, como método de coleta de dados foi realizado, no mês de Outubro de 2013, entrevistas semiestruturadas com os dois proprietários da organização a partir de um roteiro, conforme pode ser observado no Apêndice B. Como o objetivo de correlacionar os dados obtidos nas entrevistas com os dados dos questionários.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, com a finalidade de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional (MARCONI; LAKATOS, 2010). Na abordagem de entrevista semiestruturada o pesquisador fica livre para exercer sua iniciativa, na qual o entrevistador pode fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas ou incluídas. Essa abordagem pode proceder no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas (HAIR Jr.; *et al*, 2005).

CAPÍTULO 4 - CARACTERIZANDO A ORGANIZAÇÃO

Esse capítulo abordará sobre a estrutura organizacional da empresa, destacando sua origem, área de atuação, missão, visão, valores. Também, será apresentado o ramo de atividade na qual a organização está inserida.

4.1 A Empresa

A Cavalheiro Camisaria LTDA é uma empresa que atua no ramo de vestuário masculino, produzindo camisas dos mais variados estilos e tamanhos, atendendo o público adulto e infantil. Localizada na cidade de Caruaru – PE.

4.1.1 História

O casal Sanddro e Rosemary atuava na área de varejo, vendendo peças que compravam a terceiros. Em alguns períodos caracterizados pelo aumento das vendas, como final do ano em que o comércio se aquece, tornavam-se dependentes dos fornecedores, que muitas vezes não atendiam as suas necessidades ou não entregavam as encomendas no prazo estipulado. Então ficavam impossibilitados de aumentar as vendas por falta de mercadorias.

Diante deste cenário, enxergaram a oportunidade de fabricar. Foi quando compraram algumas máquinas e abriram uma facção, que segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE – são empresas que fazem serviços exclusivamente para confecções, e não possuem marca própria, estilistas, lojas, etc. Como resultado de muito trabalho e dedicação a empresa foi se desenvolvendo e continua crescendo ainda nos dias atuais. Foi então que surgiu a Cavalheiro Camisaria. No início a maioria dos processos era desempenhada de forma terceirizada, como o corte, a estamparia, o bordado. Com o passar do tempo, a empresa cresceu ainda mais e desde Janeiro de 2013 tem todos os processos incorporados em um mesmo local desde a criação a embalagem.

Além do casal, que está à frente da empresa, seus três filhos, Williams, Roberta e Wallyson, também trabalham na empresa. Williams está encarregado pelo setor administrativo financeiro, bem como o de criação. Roberta é responsável pelo setor de Produção e Wallyson pelo setor de compras. Contando com aproximadamente 80

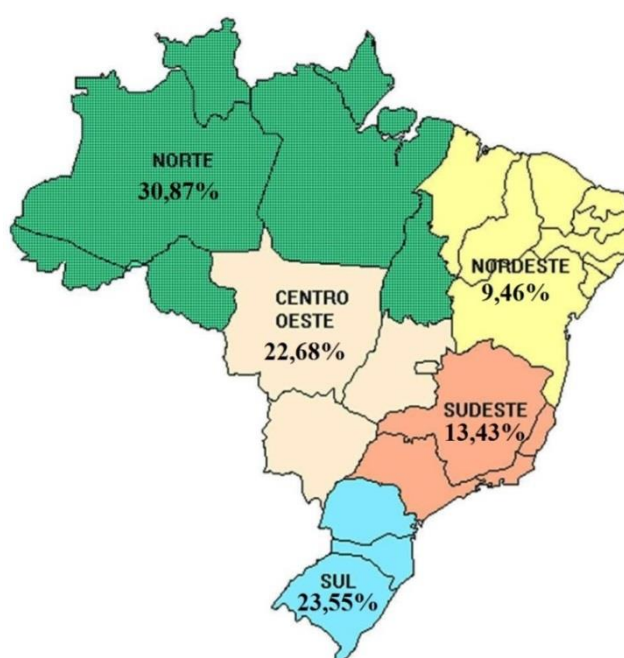
profissionais em seu quadro de colaboradores. A empresa vem sempre profissionalizando cada vez mais seus processos. Hoje, a Cavalheiro Camisaria é uma empresa consolidada no mercado em que atua, produzindo produtos de ótima qualidade e focada na satisfação de seu cliente.

4.1.2 Área de Atuação

Para comercializar os produtos, a empresa conta com uma loja localizada, na cidade de Caruaru, próximo ao espaço em que é realizada a conhecida Feira da Sulanca. Também conta com o serviço de representação em diversos estados do Brasil.

Porém, seu ponto forte de comercialização é a participação da empresa nas Rodadas de Negócios produzidas pelo SEBRAE. A Rodada de Negócios é uma iniciativa do SEBRAE que promove o encontro entre empresas compradoras e fornecedoras, incentivando a criação de grandes parcerias de negócios. Dessa forma, a Cavalheiro consegue divulgar seus produtos para empresas de todo o país. A figura 4.1 mostra o percentual de vendas da última Rodada de Negócios para cada região do país.

Figura 4.1 – Percentual de Vendas na última Rodada de Negócios distribuída pelas regiões do Brasil

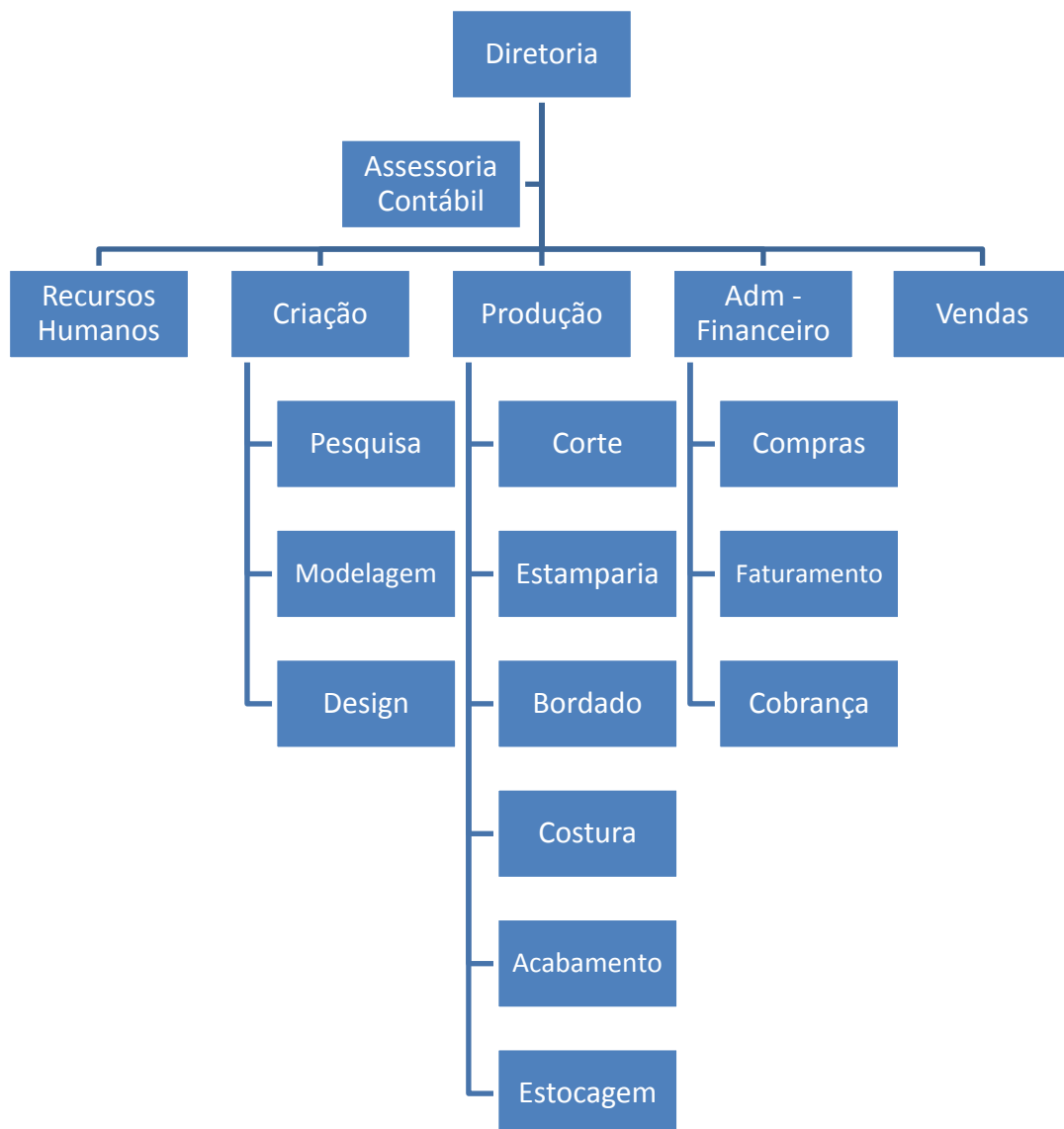


Fonte: imagem cedida pela empresa, 2013.

4.1.3 Organograma

O organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional, que possibilita uma melhor visualização da organização. A figura 4.2 mostra o organograma da Cavalheiro Camisaria.

Figura 4.2 - Organograma da Cavalheiro Camisaria



Fonte: elaborado pelo autor, 2014.

4.1.4 Missão

Produzir e distribuir por meio de constante inovação produtos de boa qualidade, de acordo com as tendências de moda e a um preço justo. De forma, a superar as expectativas e estabelecer relacionamentos duradouros com os nossos clientes.

4.1.5 Visão

Ser considerada uma empresa de referência no campo de confecção em todo o território nacional.

4.1.6 Valores

- Ética;
- Valorização dos interesses da instituição;
- Envolvimento com os valores da empresa;
- Respeito nas relações.

4.2 Setor Têxtil Brasileiro

A Confederação Nacional das Indústrias – CNI – considera que a indústria exerce grande influência sobre a produtividade e a inovação dos demais setores econômicos, sendo essencial para elevar o nível de consumo, emprego e exportações do Brasil. A partir do último relatório anual da CNI em 2012, para a indústria, a livre concorrência estimula as empresas a investir em inovação, lançar produtos e introduzir novas tecnologias de produção e modernizar os processos.

O setor têxtil brasileiro é considerado um segmento forte da economia brasileira, que gera empregos formais e possui alto faturamento. Esse setor pode ser dividido em dois grandes segmentos: um voltado para a moda, isto é, vestuário e outro voltado principalmente para produtos do lar, conhecido como cama, mesa e banho.

De acordo com o SEBRAE (2014), o segmento da moda e vestuário no Brasil está

em plena fase de expansão. Caracteriza-se por ser altamente demandante e extremamente diversificado, propiciando um ambiente apropriado para o surgimento e desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

4.2.1 Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco

Composto pelas cidades de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe, que geograficamente são muito próximas. O Polo de Confecções do Agreste está estruturado em um Arranjo Produtivo Local - APL, que constitui um território econômico característico, no qual predomina a comercialização de vestuário para diversos estados do Brasil.

O mercado estabelecido tornou-se conhecido através da comercialização de bens de ‘baixo preço’ nas feiras livres. Outra característica desse setor é o elevado índice de informalidade existente e o baixo valor de mão-de-obra, na maioria das vezes, não qualificada.

Com o auxílio das instituições representativas e de apoio, as empresas vêm transformando seus processos, passando por reestruturações. Isso revela a força desse segmento para a economia da região. De acordo com um estudo do SEBRAE, denominado Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco-2012, a indústria do Polo de Confecções emprega formalmente pouco mais de 200 mil pessoas.

CAPÍTULO 5 - ANALISANDO OS RESULTADOS

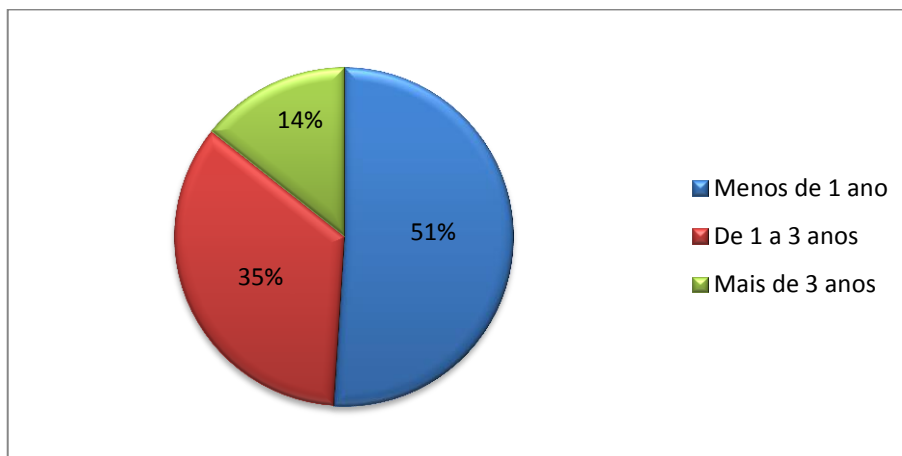
Este capítulo contemplará à análise dos resultados obtidos através da aplicação do questionário aplicado na Cavalheiro Camisaria, correlacionando com as entrevistas realizadas com os gestores da organização. Primeiramente, serão apresentadas as características dos respondentes, e logo após características do perfil de gestão. Para finalizar será apresentada uma síntese dos resultados obtidos a fim de obter uma melhor compreensão do tema abordado.

5.1 Caracterização dos respondentes

Da amostra pesquisada, com relação ao fator gênero, percebeu-se que 57% dos respondentes são do sexo feminino e 43% são do sexo masculino. Observando, a distribuição pelos setores da empresa é possível perceber que a maioria das mulheres está distribuída nos setor de costura e acabamento, já os homens estão distribuídos em grande parte pelos setores de corte, estamparia e bordado.

Quando questionados com relação ao tempo de permanência na organização, 51% trabalham a menos de um ano na organização, 35% trabalham de um ano a três anos e apenas 14% trabalham a mais de três anos na organização. Conforme o Gráfico 5.1, pelos gestores foi informado que há uma grande rotatividade de funcionários na empresa, o que justifica o elevado percentual de funcionários que trabalham a menos de um ano na organização.

Gráfico 5.1 – Percentual de respondente por tempo de trabalho

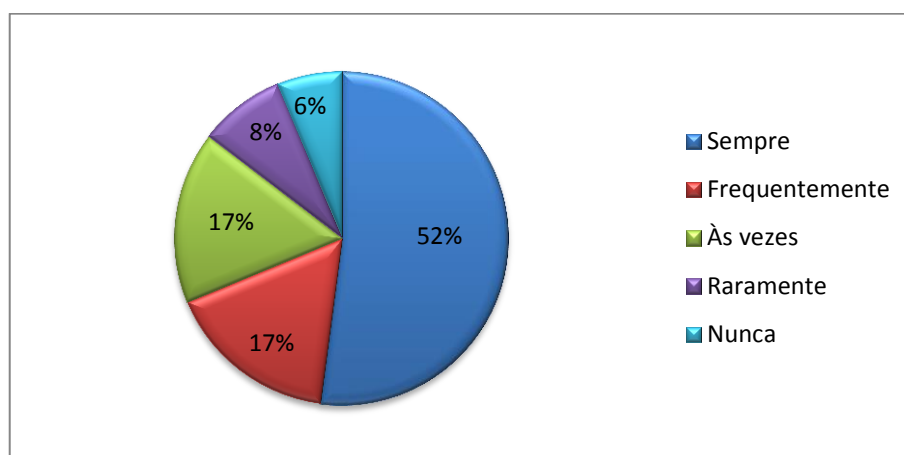


Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

5.2 Caracterização do perfil de gestão

Ao serem questionados sobre a forma que o gestor utiliza o exemplo ao comandar, mostrando qual a melhor forma de execução do trabalho, foi observado, de acordo com o Gráfico 5.2, que 52% dos respondentes afirmam que sempre ocorreu a afirmação, 17% frequentemente, 17% às vezes, 8% raramente e 6% afirmam que nunca ocorreu à afirmativa.

Gráfico 5.2 – Percentual sobre o exemplo do líder ao comandar



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Colaborador 13 - *“Um bom gestor sempre escuta seus colaboradores, para melhoria da empresa e sempre repassa seu conhecimento, para outras pessoas”.*

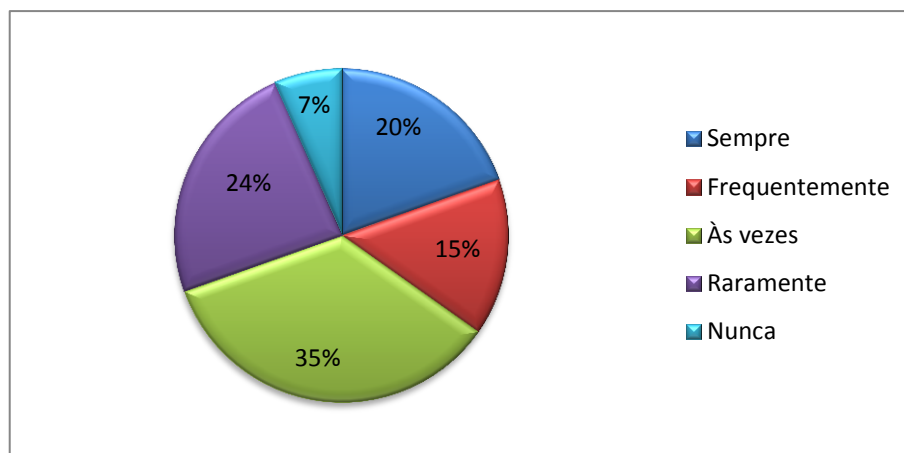
Deste modo, a partir do comentário elaborado pelo *Colaborador 13* percebe-se a relevância para o colaborador em ser ouvido pelo gestor. Também, com relação ao gestor o exemplo mostra aos funcionários a forma de como o trabalho deve ser executado.

Mesmo sendo observado que os gestores lideram através do exemplo. Com relação à forma que o gestor estimula a iniciativa de seus colaboradores na execução do trabalho, foi observado que 33% afirmam que sempre são estimulados, 26% frequentemente, 33% às vezes, 7% raramente e apenas 2% nunca. Na qual, é importante para a organização que os funcionários possuam iniciativa para resolver de problemas, fazendo com que não dependam efetivamente do gestor.

Com relação ao sentimento de reconhecimento pelo chefe ao realizar um bom trabalho, de acordo com o Gráfico 5.3, verificou-se que apenas 20 % dos colaboradores sentem-se sempre reconhecido pela chefia, 15% são frequentemente reconhecidos pelo chefe,

35% às vezes são reconhecidos, 24% raramente e 7% nunca são reconhecido pelo trabalho realizado.

Gráfico 5.3 – Percentual sobre a percepção de reconhecimento pelo chefe



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

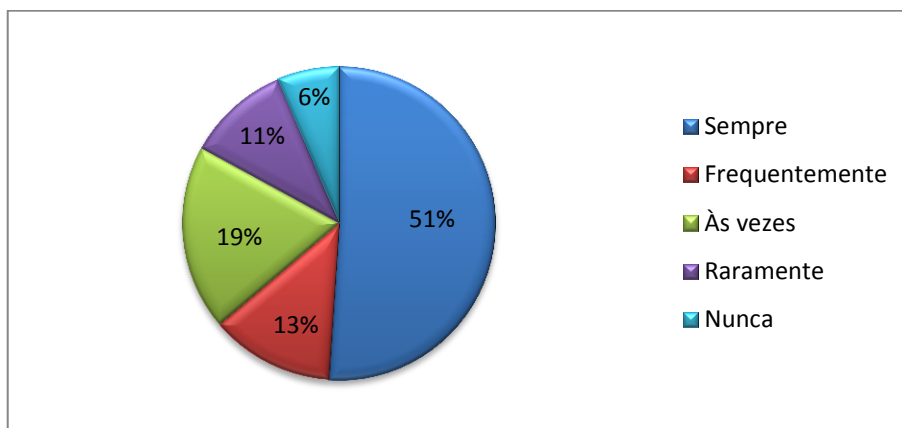
Colaborador 17 – *“Ao invés de cobrar tanto, reconhecer mais seus funcionários. E atender as necessidades deles assim como eles atendem as da empresa”*.

Proprietário 1 – *“O sucesso só vem, se a pessoa for um líder muito bom ... A equipe, se não tiver uma equipe muito boa não conseguiu”*.

Contudo, mesmo o proprietário através do seu discurso reconhecendo a importância de possuir uma boa equipe de trabalho para o sucesso da organização, nota-se a partir da análise do Gráfico 5.3 e do discurso do Colaborador 17 que na organização uma parcela dos funcionários não se sente reconhecida pelo chefe.

Com relação à percepção do colaborador sobre a liberdade de se comunicar com o superior, no qual 51% afirmou que sente sempre a vontade para se comunicar com o chefe, 13% frequentemente sente-se a vontade, 19% às vezes, 11% raramente e 6% nunca se sente a vontade para se comunicar com o chefe.

Gráfico 5.4 – Percentual sobre a comunicação com o chefe



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Colaborador 3 – *“Uma reunião para discutir”*.

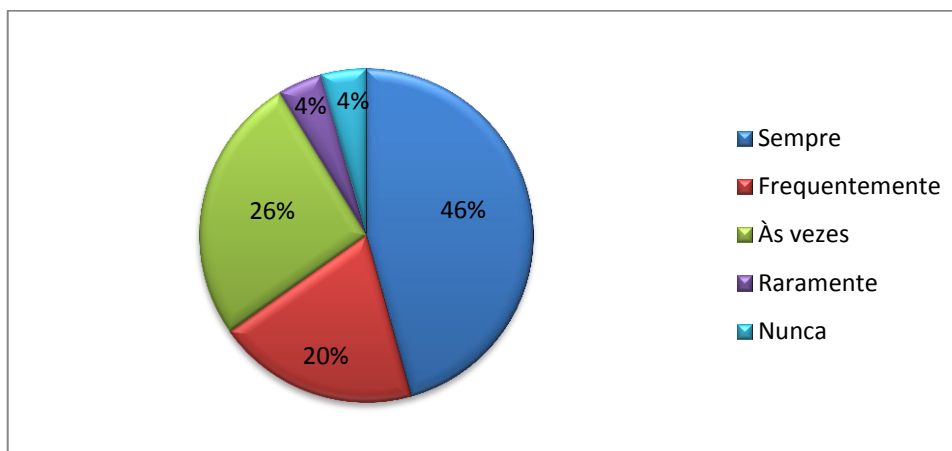
Proprietário 1 – *“Muita gente, às vezes, erra por que não se comunica, ou por que não pergunta ou por que pergunta e não entende e não procura esclarecer a sua dúvida. Quanto mais clara, a comunicação, acredito que o negócio funciona melhor”*.

A partir da análise do Gráfico 5.4 percebe-se que, em geral, os colaboradores sentem-se a vontade para se comunicar com o gestor, confirmando a partir do discurso do gestor a importância dada a uma boa comunicação, mas o Colaborador 3 sugere reuniões que, na prática, servem como instrumento de descoberta de problemas e novas soluções para as adversidades.

Quando questionados se o gestor aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores, foi observado que 28% sempre aceita críticas e sugestões, 20% frequentemente, 35% às vezes, 13% raramente e 4% acredita que nunca recebe críticas e sugestões.

No gráfico 5.5, percebe-se a relação do diálogo na resolução de problemas pertinentes a empresa, observou-se que 46% sempre utiliza o diálogo na resolução dos problemas, 20% afirma que acontecem frequentemente, 26% às vezes, 4% raramente e 4% afirma que nunca acontece.

Gráfico 5.5 – Percentual sobre o diálogo na execução do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Colaborador 36 – *“Obtemos uma relação boa e o líder me dá oportunidade de expor minha opinião”.*

Colaborador 39 – *“Bom para debater sobre o trabalho normal”*

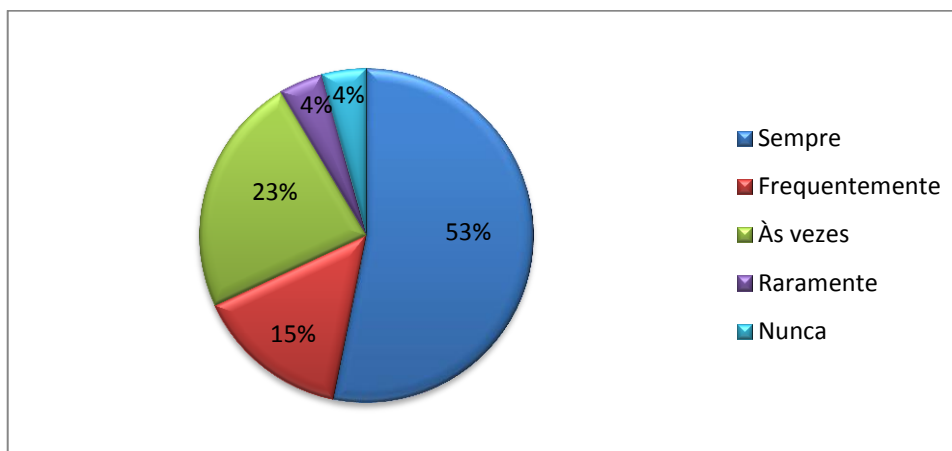
Proprietário 1 – *“Quanto mais haver comunicação, mais ganho terá o negócio ... A comunicação é o que faz as coisas se tornarem mais eficientes”.*

Correlacionando os dados do Gráfico 5.5, os discursos dos colaboradores 36 e 39 com os do proprietário 1, observa-se a relevância dada pelo gestor ao diálogo, mostrando que os colaboradores tem oportunidade para debater sobre o trabalho.

Com relação ao auxílio dado aos colaboradores na resolução de um problema, 38% afirmam que sempre os gestores auxiliam nos problemas enfrentados, 21% frequentemente, 28% às vezes, 11% raramente e 2% nunca.

De acordo com o Gráfico 5.6, observam-se as orientações com relação às obrigações dos colaboradores, na qual 53% estão sempre orientados sobre suas atribuições, 15% frequentemente, 23% às vezes, 4% raramente e 4% afirmam que nunca são orientados sobre suas atribuições.

Gráfico 5.6 – Percentual sobre orientação de acordo com as atribuições



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

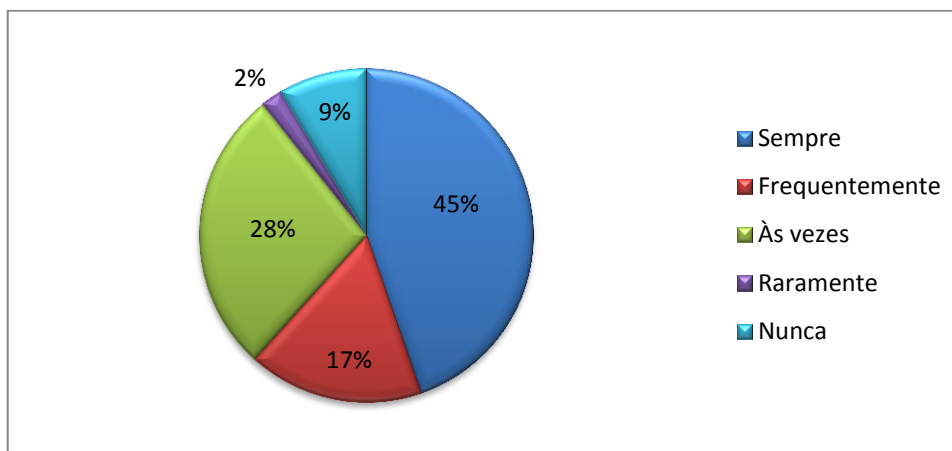
Quando questionados sobre as atribuições na empresa, se ocorrem de forma bem definidas e claramente explícitas, os resultados mostraram que 32% acredita que sempre ocorrem de forma clara e bem definida, 15% ocorrem frequentemente, 34% às vezes, 17% raramente e apenas 2% nunca possuem suas atribuições de forma clara e bem definidas.

Os resultados com relação à motivação dos colaboradores a aprender novos de trabalho, inferiu que 32% se mostram sempre motivados na aprendizagem de novos métodos, 21% frequentemente, 26% às vezes, 13% raramente e 9% nunca se sentiu motivava a aprender novos métodos.

Analisando a participação no dia a dia da organização, confirmou-se a efetiva participação do gestor, pois 65% dos colaboradores afirmam que o gestor sempre participa da vivência da organização, 20% frequentemente, 11% às vezes, 2% raramente e 2% nunca participa do dia a dia da organização.

Mesmo caracterizando que o gestor participa ativamente do dia a dia da organização. Conforme o Gráfico 5.7, percebe-se que os colaboradores recebem ordem de mais de uma pessoa durante a execução do seu trabalho, no qual 45% dos respondentes afirmam que sempre recebem ordem de mais de uma pessoa, 17% frequentemente, 28% às vezes, 2% raramente e 9% afirmam que ao executar o trabalho nunca recebem ordem de mais de uma pessoa.

Gráfico 5.7 – Percentual sobre comando por mais de uma pessoa na organização



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Colaborador 14 - *“Aqui vocês tem que escolher uma pessoa só para mandar”*.

Colaborador 43 - *“Cada um devia cuidar do seu trabalho. Todo mundo manda e desmanda e no final ninguém sabe o que é pra ser feito”*.

Proprietário 1 - *“Quanto mais gente da família no comando, pra tomar conta de tudo aqui, melhor, e assim facilita muito. Porque praticamente todo o tempo que a empresa esta aberta, tem dois, três, quatro, cinco pessoas tomando conta do mesmo negócio. E, você tem menos preocupação de tá no local, você pode colocar seu tempo à disposição”*.

Proprietário 1 - *“Dividir. Em quanto mais se poder dividir melhor. Se centralizar um comando das tarefas, não funciona não”*.

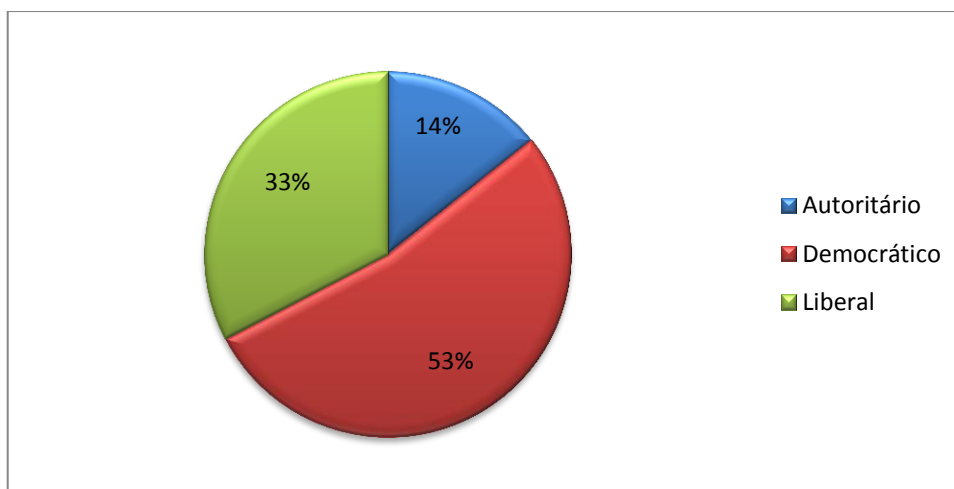
Proprietário 1 - *“Tem muita gente que diz que lugar onde tem família muita gente manda, mas é melhor ter muita gente mandando do que ter não ter ninguém”*.

Os discursos dos colaboradores 14 e 43 afirmam que, muitas vezes, os funcionários sentem-se confusos na execução do seu trabalho por receberem ordens de comando de mais de uma pessoa durante o processo. Já, os gestores com os discursos do proprietário 1 mostra que acreditam na necessidade de muitas pessoas comandando o negócio, mas ocorre uma disfunção na qual percebe-se que não há uma efetiva departamentalização para o comando.

5.2.1 Estilo de liderança praticado

De acordo com o Gráfico 5.8, percebe-se a partir da percepção dos colaboradores verificou-se que o estilo de liderança predominante na gestão da organização é o democrático, caracterizando 53% das respostas, seguindo do estilo liberal, com 33% e por fim o autoritário, caracterizando 14% das respostas.

Gráfico 5.8 – Percepção sobre o estilo de liderança praticado



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Proprietário 1 – *“Tem de se ter um pouquinho de cada um, pois os três extremos não dá certo não. E, tem momentos que você tem que ser mais duro, principalmente na questão de relação com o funcionário, tem um momento que tem que ser mais flexível. Trabalhar com muita gente, você tem que entender todo mundo e não existe uma norma geral pra todo mundo. A área mais difícil que tem é lidar com as pessoas”.*

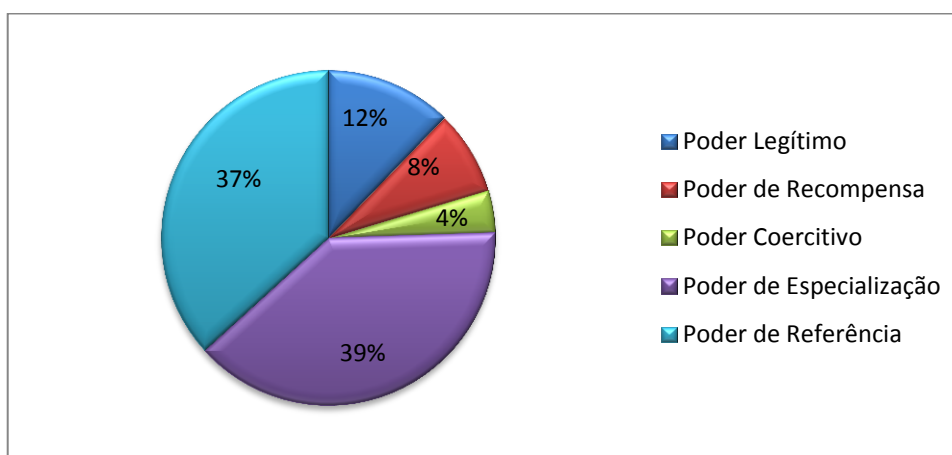
Proprietário 2 – *“Cada pessoa é de um jeito, por que às vezes você vem pra mim com um jeito, e cada hora é uma resposta”.*

A partir da observação foi percebido que ele se utiliza dos estilos de liderança de acordo com as suas necessidades, as tarefas a serem executadas e as pessoas envolvidas. Mostrando assim, através de uma boa comunicação a importância de equilibrar e aplicar para que se alcance o resultado desejado.

5.2.2 A base do poder exercida

As bases do poder utilizadas pelos gestores a partir da percepção dos colaboradores podem ser compreendidas através do Gráfico 5.9, no qual mostra a utilização em maior quantidade do poder de especialização, possuindo 39% das respostas, e do poder de referência, possuindo 37% das respostas. Os demais poderes exercidos tiveram baixa representação na organização, de forma que o poder legítimo representou 12%, o poder de recompensa representou 8% e o poder coercitivo representou 4% das respostas.

Gráfico 5.9 – Percepção sobre o poder exercido com o colaborador



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Sendo assim, percebeu-se que as bases do poder de maior representatividade na organização foi o poder de especialização e de referência. Essas bases de poder são pautadas nas características pessoais do indivíduo. E geralmente são mais eficazes por não serem pautadas na autoridade formal dos cargos de chefia.

5.3 Sintetizando os resultados

Da amostra pesquisada, ao ser caracterizado os respondentes a questão relacionada ao gênero se mostrou equilibrada, com uma pequena elevação na quantidade de mulheres. Percebeu-se também, que metade dos funcionários estudados trabalha na organização a menos de um ano, caracterizando uma alta rotatividade.

Para metade dos colaboradores, os gestores lideram sempre a partir do exemplo,

mostrando qual a melhor forma de executar o trabalho e sentem-se a vontade para se comunicar com o chefe. Em grande maioria, o gestor estimula a iniciativa dos seus colaboradores. Às vezes, os gestores aceitam críticas e sugestões vindas dos funcionários, representando 35% das respostas.

Com relação às atribuições, os colaboradores sentem-se sempre orientados, representando 53%. As atribuições são sempre claras e bem definidas e os funcionários sentem-se motivados a aprender novos métodos de trabalho, representando 32% das respostas.

Quando questionados sobre a participação do gestor no dia a dia da organização, foi observado que 65% das respostas confirmam sua efetiva presença na rotina do negócio. Mas, quase metade dos funcionários afirma sempre receberem ordens de mais de uma pessoa durante a execução do trabalho, tornando-os confusos.

CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificar estratégias de liderança utilizadas por uma empresa na região, é observar como ocorre a influência para alcançar metas e objetivos organizacionais. Compreendendo assim, o comportamento do gestor e do grupo. Para que essa relação seja eficaz o líder deve ser um direcionador aos objetivos organizacionais, orientando e proporcionando condições para o desempenho das tarefas, resultando assim na satisfação do seu colaborador.

Deste modo, este trabalho propiciou aos gestores uma maior compreensão da percepção geral dos seus colaboradores com relação à forma de gerir seu negócio. Principalmente ao mostrar aos gestores os aspectos que interferem na relação estabelecida com a equipe.

Ao identificar os estilos de liderança praticados na gestão da organização, como o poder influencia na relação de trabalho e também a importância da comunicação para gestão de uma empresa familiar, enfatizando a relevância do estudo. Com isto, pode-se dizer que a pesquisa atingiu seus objetivos, geral e específicos, no que diz respeito a analisar as práticas de liderança em uma empresa familiar.

A limitação apresentada na pesquisa foi por se tratar de uma pesquisa com pessoas, em geral, de nível de escolaridade baixo impossibilitando a aplicação de um questionário com um nível maior de complexidade. Outro fator limitador, foi o recebimento de parte dos questionários aplicados, caracterizando uma amostra de 70% da população, dificultando assim na verificação da percepção de todos os colaboradores.

Para futuras pesquisas indica-se observar a liderança através de outros aspectos relevantes, como a cultura organizacional ou motivação, analisando as necessidades dos colaboradores através dos diversos modelos. Com relação às empresas familiares, seria importante observar outras empresas do Polo de Confecções do Agreste para verificar e comparar as práticas de gestão utilizadas na região.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

BANOV; Marcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do Empreendedor – Financial Times**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CALDAS, R. F.; RONCATO, C. I. A formação referencial do comportamento organizacional no enfoque da Gestão Arquivística. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. Especial, p. 73-86, 2012.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Editora Campus, 2004.

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Campus, 2003.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3ª ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Campus, 2004.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. Disponível em: <
<http://www.portaldaindustria.com.br/>>. Acesso em: 11/08/2013.

COELHO, Fabio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial**. 18ª ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª edição. Porto alegre: Bookman, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DONATTI, Livia. Empresa familiar: A empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em administração**, v. 1, n. 10, São Paulo, 1999.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA; Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.10 n.4, Curitiba Oct./Dec, 2006.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da metodologia**. 5ª edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

FAGUNDES, Patrícia M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. 146 f. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, 2007.

FERREIRA, Gloria Charão; LEONE, Nilda Maria. Estudos das Bases do Comprometimento Organizacional dos funcionários de uma Empresa Familiar no Rio Grande do Norte. In: XXXV Encontro Anual da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou ... inferno familiar?** 2ª edição. Curitiba: Juruá, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GAYOTTO, Maria Leonor Cunha; DOMINGUES, Ideli. **Liderança: Aprenda a mudar em grupo**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

GERSTICK, K. E. *et al.* **Generation to generation : life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School, 1997.

HAIR Jr, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JACKSON, Brad; PARRY, Ken. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LEACH, Peter. **La empresa familiar**. Barcelona: Granica, 1993.

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão do Comportamento Organizacional e Gestão De Pessoas: um estudo observacional. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, p. 279-296, 2012.

LETHBRIDGE, Erick. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, n. 7, Brasília, 1997.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7ª edição. São Paulo: atlas, 2010.

MAURER, A.; SCHUSTER, M. S.; MENEZES, U. G.; DIAS, V. V. A influência dos estilos de aprendizagem e dos valores organizacionais na gestão de uma rede horizontal: um estudo à luz do Comportamento Organizacional. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, p. 101-115, 2012.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à Administração**. 7ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, R. O perfil de liderança dos gerentes de bancos de Natal/RN. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 5, n. 1, p. 59-70, 2012.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.

NOGUEIRA, Luciana Sarah Jacob. **Sucessão em empresas familiares: um estudo multicaso no Amazonas**. Rio de Janeiro: E-papers, 2012.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de Pessoas nas micros, pequenas e médias empresas para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Cla Editora, 2007.

ROBBINS, Steven Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUGDE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Hall, 2010.

ROBBINS, Steven P.; DECENZO, David A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SÁ, M. **Sobre organizações e sociedade**. Recife: Universitária UFPE, 2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 11/08/2013.

SIQUEIRA, Mirlene Maria; *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnósticos e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOARES, M. L.; TEIXEIRA, O. R. P.; PELISSARI, A. S. Comportamento Organizacional: uma Aplicação da Tipologia de Miles e Snow no Setor Hoteleiro de Florianópolis-Sc. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, art. 4, p. 251-267, 2011.

SOBRAL, F. J. B. A.; MANSUR, J. A. Produção científica brasileira em Comportamento Organizacional no período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 21-34, 2013.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: a teoria e a prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOLOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** 12ª edição. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2010.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

THAMHAIN, H. The changing role of team leadership in multinational project environments. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 4-38, 2012.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa.** 7ª edição. Petrópolis: Vozes, 2010.

VASCONCELOS, Cathia Maria Caporali. **O perfil de liderança dos gestores de foz do Iguaçu, segundo modelo situacional de Hersey e Blanchard.** Monografia (Pós Graduação do Centro de Ciências Sociais) – Universidade Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 6º edição. São Paulo: Atlas, 2007.
_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em**

administração. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 177-204, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A



DECLARAÇÃO

Eu, ROBERTO WILLIAMS SILVA RAFAEL, CPF: 090.359.394-76, sócio proprietário da empresa CAVALHEIRO CAMISARIA LTDA ME, CNPJ: 10.275.119/0001-20, Rua Martins Afonso, nº 369, São Francisco – Caruaru – PE, autorizo a utilização dos dados da empresa acima citada para fins acadêmicos.

Caruaru, 10 de Novembro de 2013.

Roberto Williams Silva Rafael
CAVALHEIRO CAMISARIA

Cavalheiro Camisaria Ltda
Rua Martins Afonso, 369
São Francisco - CEP: 30.580-000
CNPJ: 10.275.119/0001-20
Insc.: 0369450-05

CAVALHEIRO CAMISARIA LTDA ME
CNPJ: 10.119.275/0001-20
RUA MARTINS AFONSO, 369
SÃO FRANCISCO – CARUARU – PE

Assertivas	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
7. Ao surgir um problema, seu gestor auxilia na resolução do mesmo					
8. Você se sente orientado em relação as suas obrigações (atribuições) dentro da empresa					
9. Na empresa, você se sente motivado a aprender novos métodos de trabalho					
10. Suas atribuições na empresa são bem definidas e claramente explicadas					
11. O gestor participa ativamente do dia a dia na empresa					
12. Você recebe ordem de mais de uma pessoa durante execução do seu trabalho					

13. Qual é o estilo de liderança que melhor se adequa para essa pessoa?

() O líder é focado apenas nas tarefas, a eficácia desse tipo de líder está ligada à sua característica comportamental de ser um planejador e programador de trabalho – **Liderança Autoritária**

() O Líder é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório; é o líder que considera seus seguidores, oferecendo-lhes apoio e ajuda). – **Liderança Democrática**

() O líder "deixar fazer", as pessoas tem mais liberdade na execução dos seus projetos – **Liderança Liberal**

14. Na sua opinião, como esse líder exerce o seu poder?

() Delegação de poder pelos níveis mais altos na administração. Regulamentada por documentos e regras escritas, na hierarquia formal – **Poder Legítimo.**

() O líder tem que recompensar o seguidor todas as vezes que esse merecer por sua ação excepcional. Possibilidade de distribuir recompensas – **Poder de Recompensa.**

() Coerção para evitar punições. Forma de controle e manipulação onde a figura do líder se reveste de hostilidade – **Poder Coercitivo.**

() Sob a forma de persuasão racional. O líder tem algum conhecimento especial de como resolver um problema, dentro de uma ótica mais adequada – **Poder de Especialização.**

() O seguidor admira e identifica com a pessoa do líder e com a causa que ele defende,

resultando em laços de amizade e de lealdade. Consegue obter o envolvimento natural do seguidor – **Poder de Referência**.

Espaço reservado para comentários e sugestões na sua relação com o gestor.

APÊNDICE C

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Parte 1

- Nome da empresa?
- Qual a principal atividade da empresa?
- Como se deu o surgimento da empresa?
- Teve alguma influência?
- Quais são as facilidades de se trabalhar em família?
- E as dificuldades?
- Como separar o trabalho da família?

Parte 2

- Qual a importância da liderança na organização?
- Qual a importância do retorno (feedback) em relação à qualidade do trabalho executado pelos funcionários?
- A forma de como é comunicado/informado os processos de trabalho aos funcionários afetam o seu desempenho?
- Você se considera um líder democrático, liberal ou autoritário?
- Você acredita que esses estilos podem mudar de acordo com determinadas situações?
- Pela sua percepção, qual a melhor forma de comando para a organização?

APÊNDICE D

RESPOSTA DOS COLABORADORES NA QUESTÃO ABERTA DO QUESTIONÁRIO

COLABORADOR	RESPOSTA
Colaborador 01	<i>“Espero que as mudanças que foram sugeridas e estão sendo executadas continue e que não mude continue porque em trabalho só trabalho com regras e limites respeito em primeiro lugar”</i>
Colaborador 03	<i>“Acho que deveria ter mais companheirismo das costureiras, uma com as outras, uma geladeira e o problema do som solucionado. Uma reunião para discutir”</i>
Colaborador 13	<i>“Um bom gestor sempre escuta seus colaboradores, para melhoria da empresa, utilizando o critério do CHA, e sempre repassa seu conhecimento, para outras pessoas, pois não sabe o dia da manha”</i>
Colaborador 14	<i>“Aqui vocês tem que escolher uma pessoa só para mandar”</i>
Colaborador 15	<i>“Acho que deve ter uma reunião pra falar pras costureiras, ao invés de trabalhar deixa de olhar a vida aos outros e se incomoda só as delas e geladeira”</i>
Colaborador 17	<i>“Ao invés de cobrar tanto, reconhecer mais seus funcionários. E atender as necessidades deles assim como eles atendem as da empresa”</i>
Colaborador 34	<i>“Estou precisando de auxilio para eu ter produção, do jeito que tá tá difícil”</i>
Colaborador 36	<i>“Obtemos uma relação boa e o líder me dá oportunidade de expor minha opinião através deste questionário”</i>
Colaborador 39	<i>“Bom para debater sobre o trabalho normal”</i>
Colaborador 43	<i>“Cada um devia cuidar do seu trabalho. Todo mundo manda e desmanda e no final ninguém sabe o que é pra ser feito”</i>
Colaborador 45	<i>“Um relógio no salão / Desorganização na hora de bater o cartão de meio dia”</i>

APÊNDICE E

ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM OS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA

Entrevista - Proprietário 1

- Como se deu o surgimento da empresa?

Uma empresa surge a partir de uma necessidade. Eu vendia varejo, então eu comecei a compra camisa e “o cara” (fornecedor) não entregava nos prazos. Ai, eu comecei uma facção pequena, comprei umas máquinas e coloquei pra uma mulher e ela começou a produzir a camisa pra mim. E assim, o volume foi aumentando, começando como uma quantidade muito pequena de peças, isso porque “o cara” não tinha para entregar principalmente no tempo que as feiras são mais movimentadas, e a gente começou a aumentar a produção, primeiro lá na loja, depois para o prédio próximo a minha casa e hoje aqui.

- Quais as facilidades de se trabalhar em família?

Quanto mais gente da família no comando, pra tomar conta de tudo aqui, melhor, e assim facilita muito. Porque praticamente todo o tempo que a empresa esta aberta, tem dois, três, quatro, cinco pessoas tomando conta do mesmo negócio. E, você tem menos preocupação de tá no local, você pode colocar seu tempo à disposição, por exemplo, a venda, toma conta só, não consegue vender, então o cara toma conta ou ele vende.

- Quais as dificuldades de se trabalhar em família?

Muitas. Trabalhar em família é muito difícil. Porque você vai envolver os seus negócios com o seu pessoal, então é bem complicado. Dinheiro é difícil, uma empresa separada da família, o financeiro dela é mais fácil de controlar. Eu digo isso, a respeito do seguinte, se você tiver um funcionário na compra ele é obrigado a prestar conta todo dia a respeito do seu negócio, se é você, por exemplo, não é feito isso, você não presta conta a você mesmo do seu dinheiro. É feito a carteira, sua carteira geralmente você não sabe quanto tem, você pode saber o quanto tem quando você coloca dinheiro, mas depois você tira pra uma coisa ou outra e não anota. Então assim, empresa familiar, é um pouco isso, você movimenta muita coisa, você tem confiança em todo mundo, mas ao mesmo tempo também você não tem muito controle. Agora mesmo, estamos tentando ficar mais profissionais nisso, o nosso financeiro é controlado por Bella e Felipe, e assim vai conseguindo melhorar.

- Como se faz para separar o trabalho da família?

Muito complicado. O trabalho e a família não é muito diferente de trabalhar nessa sala. Se eu me encontrar com Isabella e Felipe em outro lugar, vai ser muito difícil a gente ter outro assunto pra falar, já o cotidiano é esse aqui, você só consegue ter uma conversa diferente com uma pessoa de outro negócio, mas do seu envolvimento é muito difícil. Geralmente, o seu almoço, a sua janta, a sua dormida, é tudo negócio. Uma coisa que você puxar, puxa o assunto do comércio todinho. Tem um amigo meu, que tem uma empresa aqui, disse a mim, que para o casamento dele durar mais um pouquinho ele separou pelo menos a sala da mulher, a mulher em uma sala e ele em outra. Se for na mesma sala, até o casamento se acaba. Durante o dia, é muito problema, e isso aí, geralmente você leva pra casa. Quando você, por exemplo, trabalha numa empresa e a outra pessoa da sua família trabalha em outro lugar aí existe até uma coisa boa, porque você compara, mas se os dois trabalha no mesmo local, num tem muito o que comentar, todo mundo já sabe o que acontece todo dia, e assim as conversas ficam muito de negócio. E a casa se acaba se tornando um escritório. É uma das grandes dificuldades de se trabalhar com família é isso. Pra você ter um momento em que você separa, é muito difícil. Tem gente consegui se desligar, mas geralmente quem movimenta negocio não consegui não.

- Qual a importância de um bom líder para a empresa?

O sucesso só vem, se a pessoa for um líder muito bom. A liderança deve ser algo bem dividido, sozinho ninguém consegue liderar nada. A equipe, se não tiver uma equipe muito boa, você não consegue. E a estrutura quando vai crescendo vai tendo a necessidade de ter mais coisa para agregar no seu negócio, mais ideia, por exemplo, você contratar gente jovem, feito vocês saindo de uma faculdade, é bom, pois vocês estão mais antenados com o que acontece hoje no dia-a-dia das empresas. Já pessoas que tem muito tempo na indústria, tende a ter um certo vício, daquela mesmice. Tem empresa com 50 anos que a escrita dela ainda é a mesma do começo, eles levam aquela coisa do pai, do avó até os dias de hoje. Aí é bom a experiência, mas eu acredito que a dinâmica do negócio tem de ser atual.

- Qual a relação da comunicação com a realização do trabalho pelo funcionário?

A comunicação é uma parte que é fundamental. Quanto mais haver comunicação, mais ganho terá o negócio. É tanto que você em uma empresa como essa, as coisas básicas, saem errado por que você não se comunica. A comunicação é o que as coisas se tornarem mais eficientes.

- A comunicação afeta no desempenho?

Sim. Muita gente às vezes erra por que não se comunica, ou por que não pergunta ou por que pergunta e não entende e não procura esclarecer a sua dúvida, o que eu acho ainda pior. Então, o cara te pergunta uma coisa, você diz com a certeza de que está certo, mas ele não entendeu, e se ele não entendeu vai dá errado. Quanto mais clara, a comunicação, acredito que o negócio funciona melhor.

- Como você se considera, sendo um líder autoritário, democrático ou liberal?

Tem de se ter um pouquinho de cada um, pois os três extremos não dá certo não. O comércio, principalmente nos dias de hoje, pode ser criado uma regra para sua empresa, mas essa regra tem que ser flexível. Porque amanhã acontece uma coisa e você tem que mudar. Então, a cada dia você tem que ter um ponto de vista mais flexível. E, tem momentos que você tem que ser mais duro, principalmente na questão de relação com o funcionário, tem um momento que tem que ser mais flexível. Trabalhar com muita gente, você tem que entender todo mundo e não existe uma norma geral pra todo mundo. A área mais difícil que tem é lidar com as pessoas. Pra você tomar conta de um negocio e pra você transforma esse negócio no que você pensa, eu acho que você faz, mais ou menos, 50% do que você tem vontade e 50% do que tem de ser feito de fato. Por que, existe coisas que você faz que não é a maneira que você gosta mas tem de fazer. Em tudo, as vezes, na relação de um horário, que você puxa mais na empresa e o funcionário não acha bom, mas há a necessidade, então naquele momento você está sendo autoritário. E em outros momentos você vai ser mais flexível.

Então dos três, há uma mistura para você conseguir de fato evoluir o negócio. Porque se você for muito duro, ninguém fica com você. Se você ficar muito mole, todo mundo lhe engana. A partir do meu ponto de vista, não existe um ponto só. Deve-se trabalhar ao sabor do vento. Você tem que ir entendendo cada momento e conseguindo resolver de fato resolver os problemas.

- Qual a melhor forma de comando para a organização?

Dividir. Em quanto mais se poder dividir melhor. Se centralizar um comando das tarefas, não funciona não. Em cada setor deve se ter uma pessoa para lhe responder. E assim, fica mais fácil de você comandar. Por que se for tentar tomar conta de tudo não consigo, ou não dá conta, ou adoece, varias coisas podem acontecer. Principalmente, nesse ponto de vista que eu tenho, você tem que dividir. Comandar um negócio hoje, é como se você coloca-se mais gente para pensar por você. Coloca-se mais gente a frente, e mesmo assim, não vai sair do jeito que o dono quer. E então, o dono pode achar que você tomou uma decisão muito dura

ou ele acha que você foi muito “mole”. E aonde entra o que eu digo, que no fim dá certo, porque o importante no negócio é o resultado.

Eu acredito que o negócio foi criado para dá lucro, no que tem que ser ter uma visão muito boa sobre tudo, e não se ter uma preocupação direta com o retorno do negócio, pois isso é natural, pois se consegui realizar tudo muito bem e consegui resolver suas coisas, vai ter sucesso.

Aqui na cabeça, no comando são três, Eu, Rosemary e William. Na hora, da gente conversar é muito complicado, por que é como uma corda com três cabeças, no que é puxada para três lados. E para resolver uma coisa, você tem que provar que o outro está errado, porque se você for provar que você está certo é mais complicado, e se eu consegui provar que você está errado fica mais fácil.

O negócio que eu trabalho hoje tem uma mistura de comando que faz ele dá certo. Porque minimiza muito o erro. Uma pessoa só no comando é mais fácil dela errar. E como aqui são três, você tem 33% de chance de errar menos. Uma coisa com dois, três no comando você vai diminuir o erro, como também aparece muita opinião sobre diminuição de custo.

Se, por exemplo, você tiver uma pessoa muito autoritária numa sociedade, se torna uma confusão. Tem de ser bem flexível. E tem hora que você não quer abrir mão do que você quer, mas você tem que abrir. Porque quando os outros pensam diferente, dois contra um tem que vencer. Mas quando os três vão para um lado só, a corrente é muito forte. Como aqui, no comando são três. Se você pegar um cara só empurrando um carro ele num vai muito longe não, mas três faz quase uma viagem.

Então, eu acho que isso é que o negócio dá certo. Uma empresa familiar tem muito ponto a se trabalhar, principalmente na forma de lidar com os filhos, com a mulher. Mas na área do trabalho dá uma melhorada muito boa. Tem muita gente que diz que lugar onde tem família muita gente manda, mas é melhor ter muita gente mandando do que ter não ter ninguém.

E outra coisa que se fosse todos em uma área só num dava certo não. Pois, aqui fica tudo bem dividido. E cada um toma conta de uma área e você fica mais a vontade. Cada um em uma área, e na hora de resolver uma coisa cada um tem uma opinião, mas essa opinião nunca são muito diferentes não.

E assim, eu acredito que um comércio como esse tem a tendência de crescer muito. E um mercado como está, e nós contratando, onde estão todos por ai demitindo. Com uma pretensão de aumentar bem a produção. Porque nessa região, a grande necessidade é

profissional. Pois, o profissional vai ter que ter uma série de requisitos, tem que ser bom de hora, tem que atender a sua necessidade, tem que ser bom na qualidade, e o por simplesmente operar uma máquina ele acha que é um profissional.

Entrevista - Proprietário 2

- Quais as facilidades de se trabalhar em família?

A confiança

- Quais as dificuldade de se trabalhar em família?

Ser família, o amor. Quando se erra, há uma dificuldade muito grande de falar.

- Como se faz para separar o trabalho da família?

É muito difícil, eu acho que a gente nem consegue. A gente tenta, mas quando a gente chega em casa, aí fala não vamos falar de comércio, e de repente começa tudo de novo.

- Qual a importância de um bom líder para a empresa?

É importante, porque você não consegue fazer cinco, seis coisas perfeito e quando você vê que a pessoa tem mais a agilidade para fazer aquilo e divide, se torna melhor.

Na produção tem um comando muito grande para conseguir, que a peça saia pronta, com qualidade.

Eu tento muito ver o que eles estão precisando, conversar, mesmo que o cara não fique satisfeito, mas naquela hora ele ficou, então eu acho que isso ajuda muito.

- Como você se considera, sendo um líder autoritário, democrático ou liberal?

As coisas pra mim, são muito sim sim, não não, então eu não sei onde cabe aí, se fica muito autoritária. Mesmo que eu queira que você diga sim a mim, eu não vou conseguir dizer uma coisa que eu não vou cumprir com você.

- Você acredita que de acordo com a situação a liderança podem mudar?

Sim, muda, tem que mudar. Cada pessoa é de um jeito, por que as vezes você vem pra mim com um jeito, e cada hora é uma resposta.

- Qual a melhor forma de comando para a organização?

Se colocando no lugar do funcionário, pois as vezes a gente quer uma coisa, a gente sabe que ele não tem condição de dá. E nessa forma de se colocar no lugar dele, para tentar conseguir resolver.