

6 Conclusões e Recomendações

Este capítulo pretende relacionar as informações do referencial teórico com os resultados da pesquisa realizada com as duas pequenas empresas familiares no ramo do comércio.

As perguntas principais que essa pesquisa procurou responder foram: “De que modo os estilos de liderança influenciam o desempenho da pequena empresa familiar? Existe algum estilo de liderança que proporcione melhores resultados que outros?”

Em primeiro instante, o objetivo global deste estudo foi alcançado. Constatou-se que a liderança transformacional da empresa “B” em média apresentou melhores resultados do que na empresa “A”, pelo fato da liderança transformacional estar associada a melhores resultados de acordo com o exposto no referencial teórico.

Antes de concluir sobre os resultados das duas empresas é necessário indagar que as duas empresas se encontram em estágios diferentes de vida de acordo com a metodologia de Tomei et al (2008). Segundo a teoria do autor, a empresa “A” parece estar na fase de regulamentação, onde há crise de controle e falta de profissionalismo nos processos observados pela empresa. A empresa “B” por sua vez se encontra na fase de expansão, pois os departamentos ainda não estão completamente formalizados e o líder ainda concentra várias decisões operacionais e estratégicas.

Dito isto, pode-se afirmar que a empresa “A”, por estar em um estágio de vida à frente da empresa “B”, pode ter se beneficiado de melhores desempenhos financeiros e de mercado.

Apesar de estar claro nas análises dos resultados, é importante a análise e o confronto dos dados individuais nos desempenhos observados com as teorias pertinentes de liderança conforme será exposto abaixo.

O líder da empresa “A” parece estar mais relacionado ao estilo de liderança autocrático, enquanto o estilo de liderança da empresa “B” está mais relacionada à liderança democrática, de acordo com a teoria de White e Lippitt (1960). As diretrizes são debatidas e discutidas com o grupo na empresa “B”, estimulado e assistido pelo líder, enquanto que na empresa “A”, o grupo discute as diretrizes. No entanto, na empresa “A”, há uma tendência à centralização do poder e na maior parte das vezes o grupo não tem o poder de estabelecer as diretrizes.

Se compararmos as duas gerências ao Grid Gerencial de Blake e Mouton (1995), o líder da empresa “A” se aproxima da gerência de autoridade / obediência onde o interesse pela produtividade é maior do que o interesse nas pessoas. No caso da empresa “B”, o perfil do homem organizacional e da estimulação do trabalho em equipe revela que o líder dessa empresa está entre as áreas de homem organizacional, onde há um equilíbrio entre interesse pelas pessoas e interesse pela produtividade, e gestão de equipe, onde a ênfase é no trabalho em equipe que transforma as relações de confiança e respeito dos liderados em alta produtividade.

Conforme foi examinado na pesquisa, o líder da empresa “A” apenas apresenta suas idéias a equipe e as questiona com pouca interferência no processo decisório. Essa afirmativa corresponde à terceira escala numa escala de sete pontos do modelo de liderança situacional de Tannenbaum e Schmidt (1986). No caso do líder da empresa “B” a liderança estaria mais próxima das escalas cinco e seis, onde o líder apresenta o problema, recebe sugestões e toma a decisão em conjunta com a equipe na forma de um consenso, ou seja, a liderança estaria mais próxima a uma liderança democrática do que autoritária para esses autores.

Quanto ao nível de maturidade da equipe relacionado à liderança, a equipe da empresa “A” possui baixa maturidade, pois as pessoas não são treinadas pelo líder e a capacidade de assumir responsabilidades é baixa. Para a teoria de Hersey e Blanchard (1986), o líder, altamente orientado para as tarefas e com baixa orientação pelas pessoas, estaria enquadrado nos esquemas de liderança E1 ou E2. Enquanto isso, a empresa “B” possui um grau de maturidade dos liderados um pouco maior, fazendo com que esta empresa esteja mais próxima do estilo de liderança E3, onde o líder compartilha o processo de decisão com os liderados. A equipe, apesar de bem treinada, é composta por membros de baixo grau de escolaridade e instrução, isso faz com que o líder não fique distante do dia-a-dia das tarefas. A maturidade dessa equipe está mais perto do nível três, pois os liderados possuem capacidades de realização das tarefas mas possuem motivações instáveis.

Para validar os questionários dos funcionários sobre liderança, foram realizadas as mesmas questões com os líderes das duas empresas. O estilo de liderança do líder “A” foi comprovado com características **transacionais** pelo próprio líder e pelos funcionários na análise dos questionários. Já na empresa “B” foi constatado que o líder possui características **transformacionais** de

acordo com a entrevista com o próprio líder e com os resultados consolidados dos questionários.

Apesar da liderança transacional na empresa “A”, os resultados de mercado e consumidor foram ligeiramente melhores do que na empresa “B”. Uma das razões para esse melhor desempenho pode ser o estágio de vida da empresa “A” e o fato da empresa estar a mais tempo no mercado.

Outro motivo pode ser o fato do líder “A” estar atento a todos os processos da empresa. Numa pequena empresa, o líder até consegue estar presente nas demandas operacionais do dia-a-dia, no entanto, o crescimento da empresa pode dificultar esse processo. Além disso, a empresa ainda não teve outro dono, a partir do momento em que seu principal líder tenha que se aposentar, a empresa poderá passar por dificuldades de sucessão devido ao acúmulo de tarefas nas mãos do líder.

Na empresa “B”, onde a liderança é transformacional, a não necessidade de supervisão diária da equipe pode facilitar um provável processo de sucessão, pois a equipe sendo treinada pode adquirir habilidades para ser auto gerenciada.

Os resultados financeiros das duas empresas também foram muito satisfatórios. Nesse quesito, a empresa “B” teve uma vantagem pequena em relação à empresa “A”. Parece que o resultado financeiro não sofre influência ou não tem muita relação com o estilo de liderança, pois foi observado que tanto o líder transformacional quanto o líder transacional conseguem conduzir suas empresas à resultados financeiros satisfatórios.

Por último, o desempenho de clima organizacional pode validar a hipótese de trabalho que a liderança transformacional induz a melhores resultados. Quando analisamos a liderança transacional da empresa “A” aferimos que o desempenho de clima organizacional dessa empresa é pouco satisfatório para os funcionários, ou seja, a maioria das respostas quanto ao clima e ambiente organizacional foi negativa.

A empresa “B” por sua vez teve um desempenho de clima organizacional muito satisfatório. Esse fato pode ser correlacionado ao estilo de liderança transformacional de seu líder.

Dito isto, podemos fazer um paralelo entre liderança transacional e fraco desempenho de clima organizacional, ao mesmo tempo em que, nesse caso também podemos correlacionar a liderança transformacional a satisfatórios desempenhos de clima organizacional.

Por meio da pesquisa, foi possível constatar que há uma deficiência no treinamento profissional da empresa “A”, isto pode ser uma das razões da baixa satisfação dos funcionários desta empresa. Por outro lado, na empresa “B” o treinamento e o acompanhamento nas tarefas dos funcionários novos e antigos pode também ser um dos fatores motivacionais para essa empresa.

O estímulo e a ênfase no trabalho em equipe da empresa “B” pode ter sido outro fator que elevou a satisfação no trabalho. As pessoas que trabalham para esta empresa se sentem dispostas e encorajadas a trabalhar com outros membros da equipe.

A falta de planejamento formal nas duas empresas não foi responsável para seus desempenhos financeiros e de mercado. No entanto, não se pode afirmar que ambas as empresas poderiam progredir mais e tornar-se grandes ou médias empresas se dispusessem de tais planejamentos.

Pode-se dizer que a falta de um sistema de gestão integrado na empresa “A” pode ser motivo de descontentamento e falhas humanas que provoca o baixo desempenho de clima organizacional nessa empresa. O processo de comunicação organizacional na empresa “B” é mais integrado, o que pode ser um motivo a menos para o estresse durante o trabalho. No entanto, não podemos concluir que a falta desse sistema integrado de informações gerenciais foi um entrave ao crescimento financeiro e de mercado para a empresa “A”, como também não podemos concluir que esse tipo de sistema poderia alavancar seu crescimento.

Como considerações finais, podem-se relacionar algumas sugestões de melhorias para as empresas:

- Empresa “A”:
 - Implantação de um sistema de gestão integrado para melhorar a comunicação interna e solucionar ou diminuir as falhas humanas causadoras de estresses no trabalho;
 - Processo formal de treinamento e acompanhamento do funcionário novo e antigo;
 - Formalização de uma estratégia empresarial de metas e objetivos de curto e médio prazo;
 - Criação de métricas de desempenhos por departamentos e individualizadas entre os departamentos;
 - Promoção do trabalho em equipe e da interdependência departamental;

- Medidas para estimular a motivação do trabalhador como promoção de eventos, encontros informais para resolver problemas de trabalho, palestras com especialistas nas áreas de RH e gestão, etc;
- Maior delegação de poder por parte do dono para os departamentos;
- Técnicas de *empowerment* para os funcionários que possuem maiores responsabilidades;
- Estabelecimento de metas para crescimento empresarial.
- Empresa “B”:
 - Criação de métricas de desempenho coletivo e individual para remuneração e bonificação dos funcionários;
 - Formalização de uma estratégia empresarial de metas e objetivos de curto e médio prazo;
 - Investimento em qualificação do funcionário ou contratação de funcionários mais qualificados para diminuir a dependência da empresa com seu líder;
 - Criação de metas de desempenho empresarial e de crescimento de médio e longo prazo.

Como recomendação para pesquisas futuras pode-se sugerir temas relacionados com o tema principal de pesquisa para comprovar o referencial teórico exposto.

Também se pode fazer necessário analisar um número maior de empresas, pois a amostra de duas empresas pode não representar a realidade questionada no estudo presente.

O aprofundamento da pesquisa com o aumento do número da amostra pode vir acompanhado com uma análise quantitativa sobre a correlação entre o estilo de liderança com o desempenho empresarial nas pequenas empresas familiares.

Assim como o número de empresas maior, a maior quantidade de variáveis de desempenho ou mesmo outras abordagens de desempenho pode ser uma fonte pesquisa interessante para o assunto em pauta.

Aplicar o estudo de estilo de liderança com desempenho nas médias empresas é outra abordagem que pode validar a hipótese de que apenas nas pequenas empresas a liderança transacional pode levá-las a obter desempenhos financeiros e de mercado satisfatórios.