

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

VINICIUS CADORE FURLANETTO

**PERFIL DE LIDERANÇA E GESTÃO DOS GERENTES DE LOJA DE EMPRESAS  
VAREJISTAS: UM ESTUDO MULTICASO**

CHAPECÓ  
2017

VINICIUS CADORE FURLANETTO

**PERFIL DE LIDERANÇA E GESTÃO DOS GERENTES DE LOJA DE EMPRESAS  
VAREJISTAS: UM ESTUDO MULTICASO**

Defesa de Dissertação ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, área de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade do Oeste de Santa Catarina, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Darlan José Roman

CHAPECÓ  
2017

VINICIUS CADORE FURLANETTO

**PERFIL DE LIDERANÇA E GESTÃO DOS GERENTES DE LOJA DE EMPRESAS  
VAREJISTAS: UM ESTUDO MULTICASO**

Defesa de Dissertação ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, área de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade do Oeste de Santa Catarina, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/2017

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Dr. Darlan José Roman – Orientador  
Universidade do Oeste de Santa Catarina

---

Professor Dr. Nelson Santos Machado – Examinador  
Universidade do Oeste de Santa Catarina

---

Professor Dr. Moacir Francisco Deimling – Examinador  
Universidade Federal da Fronteira Sul

## RESUMO

A ideia de que liderança e gerenciamento são importantes não é nova, por mais de duas décadas se debate esses papéis para o sucesso de uma organização. No setor varejista, uma gestão eficaz e uma liderança proativa estão presentes nas organizações que se destacam por meio de estratégias e resultados. Neste sentido, o objetivo geral da pesquisa foi verificar as características de liderança e gestão dos gerentes de lojas de empresas varejistas. Como *locus* para o estudo dos processos de liderança e gestão em empresas varejistas, elegeu-se o município de Concórdia, Santa Catarina. Para contextualizar a arena das empresas varejistas, estabeleceu-se critérios de ordem objetiva: lojas varejistas listadas entre as 500 maiores varejistas brasileiras de acordo com suas receitas líquidas no período que compreende os anos de 2012 a 2016 e que possuem lojas estabelecidas no município. Adotou-se predominantemente a perspectiva de pesquisa qualitativa de caráter descritivo para a abordagem de um estudo de múltiplos casos. As fontes utilizadas para a coleta de dados primeiramente foi a revisão da literatura, seguida pela realização de entrevistas não estruturadas e em profundidade com os gerentes das lojas objeto deste estudo, procurando a identificação do perfil de liderança e gestão destes gerentes para embasar o objetivo geral. A interpretação e análise dos resultados ocorreu através da técnica de análise de conteúdo sendo possível a elaboração de uma proposta de referencial objetivando orientar o processo de gestão e liderança em empresas varejistas. Esta proposta inova em relação aos estudos ligados a liderança e gestão de varejo, pois pode ser aplicada em diferentes tamanhos de empresas deste setor econômico.

**Palavras-chave:** varejo; liderança; gestão

## **ABSTRACT**

The idea that leadership and management are important is not new, for over two decades these roles have been debated for the success of an organization. In the retail sector, effective management and proactive leadership are present in organizations that stand out through strategies and results. In this sense, the general objective of the research was to verify the leadership and management characteristics of store managers of retail companies. As locus for the study of the processes of leadership and management in retail companies, the municipality of Concórdia, Santa Catarina was chosen. In order to contextualize the arena of retailers, objective criteria were established: retail stores listed among the 500 largest Brazilian retailers according to their net revenues in the period from the years of 2012 to 2016 and which have stores established in the county. The qualitative perspective of a descriptive character was adopted predominantly for the approach of a study of multiple cases. The sources used for data collection were the literature review, followed by unstructured and in-depth interviews with the managers of the stores of this study, seeking to identify the leadership profile and management of these managers to support the overall objective. The interpretation and analysis of the results occurred through the technique of content analysis and it is possible to elaborate a proposal of reference capable to guide the process of management and leadership in retail companies. This proposal innovates in relation to studies related to leadership and management of retail, as it can be applied in different sizes of companies in this economic sector.

**Keywords:** retail; leadership; management

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Eras históricas das teorias de liderança.....	18
Quadro 02 - Desmembramento dos grupos empresariais com lojas na cidade de Concórdia-SC.....	47
Quadro 03 – Categorias, questões e códigos de análise.....	52
Quadro 04 – Perfil sócio demográfico da amostra.....	59

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Posição das maiores empresas varejistas brasileiras dentre as 50 maiores empresas brasileiras de acordo com a receita líquida em 2015 .....	44
Tabela 02 – Comparativo das maiores empresas varejistas brasileiras presentes entre as 500 maiores empresas brasileiras de acordo com a receita líquida no período entre 2011 e 2015 .....	45
Tabela 03 - Estruturas para influência dos determinantes de desempenho – melhorar a eficiência e a confiabilidade do processo .....	99
Tabela 04 - Estruturas para influência dos determinantes de desempenho – melhorar os recursos e as relações .....	100
Tabela 05 - Estruturas para influência dos determinantes de desempenho – melhorar os recursos e as relações .....	101

## Sumário

1 INTRODUÇÃO .....	10
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA: GERAL E ESPECÍFICOS .....	13
1.2 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO .....	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	15
2.1 LIDERANÇA.....	15
2.2 EVOLUÇÃO TEMPORAL DAS ABORDAGENS DE LIDERANÇA.....	17
2.2.1 A evolução das teorias de liderança .....	19
2.2.2 Primeira era - da personalidade.....	19
2.2.3 Segunda era – da influência .....	20
2.2.4 Terceira era – do comportamento.....	21
2.2.5 Quarta era – situacional.....	24
2.2.6 Quinta era – contingencial .....	26
2.2.7 Sexta era – transacional .....	28
2.2.8 Sétima era – antiliderança .....	31
2.2.9 – Oitava era – da cultura.....	32
2.2.10 Nona era – transformacional.....	33
2.2.11 Décima era – integração das teorias da liderança .....	36
2.3 VAREJO.....	39
2.4 VAREJO NO BRASIL.....	41
2.5 MAIORES VAREJISTAS BRASILEIROS .....	43
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	45
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	47
3.3 TIPO DE PESQUISA .....	48
3.4 MÉTODO DE PESQUISA .....	49
3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	49
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	55
4.1 CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES E CARACTERÍSTICA DOS SUJEITOS PESQUISADOS .....	55
4.2 O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E GESTÃO .....	59
4.2.1 Trajetória profissional.....	60
4.2.2 Sentidos da liderança .....	63
4.2.3 Elementos da personalidade do líder.....	65

4.2.4 Elementos de influência e comportamento do líder .....	68
4.2.5 Elementos situacionais e contingenciais da liderança .....	71
4.2.6 Elementos transacionais da liderança .....	76
4.2.7 Elementos facilitadores e dificultadores da liderança .....	82
4.2.8 Elementos transformacionais da liderança .....	85
4.2.9 Elementos e ferramentas de gestão .....	93
5. APLICABILIDADE DO TRABALHO PRODUZIDO .....	99
5.1 COMPORTAMENTOS ORIENTADOS PARA AS TAREFAS.....	99
5.2 COMPORTAMENTOS ORIENTADOS PARA AS RELAÇÕES.....	100
5.3 COMPORTAMENTOS ORIENTADOS PARA A MUDANÇA .....	101
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	104
REFERÊNCIAS.....	107
APENDICE A.....	115

## 1 INTRODUÇÃO

O tema liderança e a preocupação em estudá-lo ocorre por historiadores há centenas de anos, no decorrer da história humana a atuação de líderes das mais diversas características foram protagonistas de grandes impactos e transformações na vida das pessoas, comunidades, nações e organizações.

Durantes anos de estudos o que mais se procurou saber são as variáveis que englobam a liderança no que diz respeito ao perfil dos líderes, suas características pessoais, como usam o poder nas relações, quais as influências sociais, de relações e organizacionais interferem na liderança e seus objetivos, sejam eles corporativos ou pessoais.

Embora com décadas de teorias desenvolvidas, ainda existe uma confusão sobre o que é esse fenômeno social. Muitos estudos dão ênfase a abordagens reducionistas e pesquisas isoladas que não levam em consideração o sistema ao qual pertencem (DOURADO, 2010).

As organizações tem desafios cada vez maiores que lhe são impostos pelo mercado que requer flexibilidade, criatividade e inovação. Muitas mudanças ocorreram nos últimos anos nas empresas, principalmente na forma e conteúdo da gestão e, neste caso, na atuação da liderança.

O ambiente de varejo pode ser visto como uma batalha e aqueles que usam capital e competências na mais inovadora das formas são os mais bem-sucedidos. A grande ênfase neste segmento é colocada no desenvolvimento de uma gestão sustentável e em uma vantagem competitiva que oferece várias orientações de valor aos consumidores, resultando em aumento da rentabilidade (KEEVY E PERUMAL, 2014).

Por ser o varejo um dos setores de grande importância para a economia das nações, pois gera o maior volume de empregos e riquezas, é de suma importância que esteja sempre inovando e criando estratégias que visam atender aos requisitos de desempenho requeridos.

O varejo brasileiro segue essa mesma dinâmica do mercado e vem passando por inúmeras mudanças, influenciadas pelos novos hábitos das pessoas, novas formas de comprar produtos, de se relacionar com as marcas, principalmente, na diversidade de canais de compra. Isso tem ocasionado nestas organizações uma reestruturação de seus processos e modelos de negócio decorrente de fusões,

incorporações e associações de marcas e empresas que veem o crescimento como fundamental para se manter competitivo neste mercado.

Para Keevy e Perumal (2014), a vantagem competitiva que se torna diferencial neste processo de crescimento e desenvolvimento e que garantirá o sucesso destas organizações, muitas vezes pode estar associada às competências de gestão e ao capital de liderança que estas possuem. O fator liderança como vantagem competitiva terá um papel muito importante no desenvolvimento de uma cultura e uma visão condizente com a realidade do mercado e com as tendências que este mercado vai caminhar e com isso estabelecer estratégias para a implementação desta visão.

Em um ambiente dinâmico e competitivo, novos líderes devem emergir gerando consciência e aceitação dos propósitos e da missão da organização, estimulando os funcionários a olharem além de seus interesses pessoais para o bem da organização ao qual pertencem (BASS, 1985). Estes líderes levam suas equipes a desenvolver um senso comum, um objetivo que vai além da função do trabalho e ao resultado propriamente dito, leva estas pessoas a entender que seu trabalho e suas funções garantem o atingimento do propósito ao qual a empresa está servindo, gerando assim um engajamento e um melhor desempenho organizacional.

Neste contexto, a liderança estabelecida em níveis gerenciais tem um papel fundamental no funcionamento das organizações e no desdobramento das estratégias formuladas nos níveis diretivos e na implementação das ações operacionais com suas equipes. O desempenho de uma organização não depende apenas das decisões e ações tomadas pelos executivos de alto escalão, requer também um compromisso, cooperação e coordenação entre todos os gerentes da organização. As decisões tomadas pelos gestores em diferentes níveis e subunidades devem ser compatíveis com as estratégias gerais da organização. (YUKL E LEPSINGER, 2005).

Deste modo, o gerente como tomador de decisões, necessita ter a capacidade de entender e avaliar a situação na qual está inserido e procurar a antecipação das demandas do mercado e da sociedade alcançando desta forma os objetivos organizacionais, pois é o responsável pelos resultados da organização e pela satisfação dos seus clientes (MINTZBERG, 1986).

Segundo Yukl e Lepsinger (2005), por mais de duas décadas houve debates sobre a diferença em ter a liderança e gestão e a importância relativa dos dois

papéis para o sucesso de uma organização. Kotter (1990) propôs que o gerenciamento procura produzir previsibilidade e ordem, enquanto o líder procura produzir mudanças organizacionais. Desta forma, ambos os papéis são necessários na gestão empresarial, desde que, seu equilíbrio seja mantido. Uma demasiada ênfase no papel de gestão pode desencorajar a tomada de risco e criar uma certa burocracia sem propósito e uma demasiada ênfase no papel da liderança pode perturbar a ordem e criar mudanças impraticáveis (YUKL E LEPSINGER, 2005).

No segmento de varejo, o gerenciamento desta atividade, segundo Mattar (2011), decorre de três passos básicos, o estabelecimento da cultura organizacional, a contratação, motivação e gerenciamento de pessoas e o gerenciamento da operação. Estas ações demandam um conhecimento amplo do gerente de loja a fim de que a sua gestão possa contemplar estes pontos. Ainda segundo Mattar (2011), no que diz respeito ao perfil de liderança dos gestores no varejo brasileiro existem estilos contraditórios, entre eles, o autor destaca a concentração de poder, personalismo, paternalismo, postura de espectador, formalismo, impunidade, lealdade pessoal, evitar conflitos e flexibilidade.

O varejo brasileiro possui uma característica de ser formado em sua grande maioria por micro e pequenas empresas, empresas familiares e, desta forma, a atuação gerencial ocorre com pessoal desqualificado e que possuem dificuldade em sua atuação de gestão e liderança, pois atua em um ambiente que é dinâmico em sua rotina de horários prolongados, finais de semana de trabalho, fragmentação das atividades pela diversidade de público com diferentes gostos, uma valorização das comunicações verbais, dependência da equipe para atingimento dos objetivos e metas (PAIVA *et al*, 2007).

Com base nestas premissas é que este estudo se justifica, pois analisa não somente o contexto da liderança no que diz respeito às características, relações e interações do líder, mas também verifica quais ações estes líderes tomam para desempenhar suas funções de liderança e de gestão em suas atividades nas lojas das empresas varejistas que figuram entre as maiores em receita líquida do setor varejista e assim, ao identificar estas ações, desenvolver um referencial que possa ser utilizado por varejistas de menor porte para nortear a implementação de suas próprias ações de acordo com suas estruturas organizacionais.

As organizações estudadas pertencem à lista das maiores empresas varejistas estabelecidas no Brasil de acordo com suas receitas líquidas e que

constam entre as 500 maiores empresas do Brasil segundo a lista publicada pela revista Exame Edição Melhores e Maiores em um intervalo de tempo que compreende os anos de 2012 à 2016 e que possuem lojas na cidade de Concórdia, estado de Santa Catarina.

O estudo em questão é uma pesquisa descritiva através da coleta de dados na forma de estudo multicaso, com levantamento bibliográfico, entrevistas não estruturadas e em profundidade com os gerentes das lojas objeto deste estudo. Seu método de pesquisa será de natureza qualitativa, pois se busca o entendimento do fenômeno como um todo e sua complexidade.

A pergunta central de pesquisa é: quais características de liderança e gestão estão presentes nos líderes gerentes das lojas das maiores empresas varejistas brasileiras?

As lojas pesquisadas estão localizadas na cidade de Concórdia, estado de Santa Catarina e compreendem um total de 05 empresas, dentre os segmentos: lojas de departamento, eletroeletrônicos, drogaria e automotivo. São lojas de porte médio, contendo entre 10 a 20 funcionários e seguem um padrão estabelecido pelas matrizes no que se relaciona à quantidade de habitantes da cidade e região de onde estão inseridas, mas mesmo por ser de médio porte, necessitam seguir padrões de procedimentos pré-estabelecidos.

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA: GERAL E ESPECÍFICOS

A fim de responder o problema de pesquisa, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

Este estudo tem como objetivo geral, verificar as características de liderança e gestão dos gerentes das lojas das maiores empresas varejistas com filiais na cidade de Concórdia, estado de Santa Catarina.

Para atender ao objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as ações e procedimentos realizados no desempenho das funções de liderança e gestão pelos gerentes das lojas;
- b) Analisar o perfil de liderança destes gerentes;
- c) Analisar as ações provenientes das atuações no exercício do cargo;

- d) Propor um referencial que oriente o processo de liderança e de gestão em empresas varejistas.

## 1.2 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Além da introdução que se constitui o capítulo 1, este está composto pela identificação do problema, do objetivo geral e dos objetivos específicos, bem como, pelo item de estrutura da dissertação que aqui se apresenta, este trabalho traz no capítulo 2 a revisão bibliográfica que discorre sobre os temas varejo, o varejo brasileiro, os aspectos sobre liderança e gestão e a evolução dos estudos sobre o tema liderança, as teorias envolvidas nestes estudos e a proposta em categorias e códigos para a análise dos dados.

No capítulo 3, apresentam-se os procedimentos metodológicos e seus tópicos constitutivos, já no capítulo 4 encontram-se a apresentação e análise dos dados, com a apresentação do contexto das organizações pesquisadas e as características dos sujeitos participantes da amostra, ainda neste capítulo são apresentadas as categorias e códigos de análise, juntamente com os trechos das entrevistas e a discussão dos resultados com a revisão de literatura.

No capítulo 5 surge a apresentação dos resultados do trabalho através da proposta do referencial para orientação do processo de liderança e gestão nas empresas varejistas. No capítulo 6 está presente as considerações finais, seguidas pelas referencias e apêndice que contém o instrumento de pesquisa.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo será tratado o tema liderança, através da pesquisa das principais teorias relacionadas ao perfil dos líderes no decorrer dos tempos, procurando identificar características que possam servir de embasamento para relacionar às características dos líderes das maiores empresas do setor varejista no Brasil, será abordado também o tema varejo, sua conceituação, presença histórica mundial e evolução histórica no Brasil e a participação deste setor tão importante para a economia.

### 2.1 LIDERANÇA

A liderança é um dos fenômenos mais examinados da ciência social (DAY E ANTONAKIS, 2011). De acordo com Bass (2008), a atenção dada a liderança não deve surpreender, dado que esta é uma atividade universal evidente tanto na humanidade como nas espécies animais. Dentre os estudos organizacionais, o estudo da liderança é considerado um dos mais complexos e multifacetados (VAN SETERS E FIELD, 1990). Para Berganini (2009), até o momento, nenhuma teoria conseguiu esgotar tudo aquilo que faz parte do assunto. A visão tradicional de liderança está muito focada naquilo que o líder, quando em posição de liderança, sabe, pensa e faz e que estes estudos focalizam o papel do líder em influenciar terceiros a cumprirem tarefas necessárias ao alcance de resultados (DOURADO, 2010).

A liderança e a gestão são complementares, a liderança vai além da gestão, pois é necessária para conquistar os resultados que excederem as expectativas (BASS, 1998). O processo de liderança para um gestor é a capacidade de influenciar sua equipe na busca de resultados. De acordo com Stogdill (1950), entende-se por liderança o processo de influência do líder em um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e o alcance de metas.

Pode-se definir liderança em termos de (a) um processo e a influência de seus resultados que ocorre entre líder e seguidor, e (b) a forma como o processo influencia é explicado pelas características e comportamentos dispostas no líder, percepções e atribuições do líder e o contexto em que ocorre o processo de influência (DAY E ANTONAKIS, 2011).

Para Bass (2008), a definição de liderança abrange o líder como pessoa (características de disposição), o seu comportamento, os efeitos de um líder, o processo de interação entre o líder e seguidores e a importância do contexto. Já para Siqueira (2002), a liderança faz parte dos estudos do comportamento organizacional, pois compreende três níveis da estrutura organizacional, micro (indivíduos), meso (equipes e/ou grupos) e macro (a própria organização).

A liderança é necessária para dirigir e orientar os recursos organizacionais e humanos em direção aos objetivos estratégicos da organização e assegurar que funções organizacionais são alinhadas com o ambiente externo (ZACCARO, 2001).

De acordo com Bennis (2007), a liderança é baseada em um relacionamento, como um tripé – um líder ou líderes, seguidores e o objetivo comum entre eles que precisa ser alcançado; nenhum destes três elementos sobrevive sem os outros.

A integração das funções de liderança e de gestão são essenciais para a eficácia das organizações. Estes papéis são distintos e ambos podem ser realizados pela mesma pessoa (YUKL E LAPSINGER, 2005). Ainda para os autores, a demasiada ênfase no papel de gestão pode desencorajar a tomada de risco e uma burocratização sem que um propósito claro esteja descrito e, uma demasiada ênfase na liderança pode acabar perturbando a ordem e criando mudanças que podem vir a ser impraticáveis.

Existe na literatura uma questão polêmica no que diz respeito aos papéis de liderança e gestão. A maioria dos especialistas argumentam que liderança e gerenciamento são conceitos diferentes onde nesta linha de raciocínio, nem todos os líderes serão gerentes e nem todos os gerentes serão líderes (SILVA; LAROS E; MOURÃO, 2007). Para Yukl e Lapsinger (2005), a ideia de que liderança e gerenciamento são importantes não é nova, mas as teorias passadas não fornecem uma explicação clara de como os dois papéis estão inter-relacionados e como eles afetam conjuntamente o desempenho organizacional.

De acordo com Kotter (1990), existe uma dependência da situação, no fato de se liderar e gerenciar, pois, quando uma organização se torna grande e complexa, aumenta ainda mais a importância de gerenciá-la, já na medida com que o ambiente externo passa a ser mais dinâmico e incerto, a importância na liderança aumenta. Estes dois papéis são de grande importância para grandes organizações que estão inseridas em um ambiente dinâmico. Existe uma área comum entre os papéis de líder e gerente e se deve ao fato de que ambos estão preocupados com a

consecução de objetivos organizacionais, de trabalharem com pessoas e de exercer influência sobre elas (NORTHOUSE, 1998).

Com base nos estudos desenvolvidos por Kotter (1990), foi desenvolvido por Yukl e Lapsinger (2005) uma nova concepção de liderança que integra estes dois papéis e que denominaram de liderança flexível. Nesta concepção são identificados três fatores determinantes para o desempenho organizacional (a) eficiência e confiabilidade de processos, (b) inovação e adaptação e (c) recursos e relações humanas. Para encontrar formas efetivas de integrar a liderança e o gerenciamento se faz necessário o relacionamento entre os determinantes da performance e as potenciais contradições e sinergias associadas a melhoria de um ou mais destes determinantes. Assim, uma organização empresarial tem mais probabilidade de sobreviver se tiver operações eficientes e confiáveis, fornecer produtos e serviços que os clientes querem a preços que eles estão dispostos a pagar e ter membros com alto nível de habilidade, compromisso e confiança mútua.

Com base nestes fatores, os autores identificaram três alternativas de abordagem da questão da integração da liderança e o gerenciamento, (a) definição restrita de liderança e gerenciamento como papéis opostos, (b) concepção da liderança como um dos papéis gerenciais e (c) identificação de um conjunto de papéis relevantes à atuação das pessoas que ocupam posições de autoridade, sem necessariamente classificá-los como liderança ou gerenciamento.

Neste estudo, serão consideradas as alternativas que compreendem a liderança e a gestão como papéis integrados e buscar-se-á identificar nestes líderes/gestores o conjunto de papéis que compreendem suas atividades e determinem o desempenho destas empresas que as posicionam entre as maiores em seu segmento de atuação.

## 2.2 EVOLUÇÃO TEMPORAL DAS ABORDAGENS DE LIDERANÇA

Existem diversas teorias que abordam os diferentes aspectos da liderança, algumas delas se complementam, mas a grande maioria não possuem coesão entre si. Van Seters e Field (1990) afirmam que o estudo da liderança é um dos mais complexos dentre os estudos organizacionais já existentes. Como este estudo prevê a identificação do perfil dos líderes em um segmento específico, o objetivo desta seção é descrever as principais áreas de pesquisa de liderança usando a taxonomia

e a nomenclatura da evolução e ainda reconhecer cada uma das principais abordagens de pesquisa da liderança entre as eras e períodos de evolução, conforme proposto por Van Seters e Field (1990) que dividiram os estágios das teorias da liderança no total de nove eras.

Estas eras propostas pelos autores dizem respeito a momentos históricos em que a liderança foi estudada e o enfoque que estava sendo dado ao tema no momento e ainda demonstra uma conexão dos conceitos do passado com os estudos atuais.

Esta estrutura irá embasar a pesquisa, a fim de que se possa identificar características e atitudes dos líderes que atuam no varejo brasileiro dentro das maiores empresas deste setor.

**Quadro 01** – Eras históricas das teorias de liderança

<b>Eras</b>	<b>Teorias</b>	<b>Foco</b>
Era da Personalidade	Teoria dos Grandes Homens Teoria dos Traços	Período dos Grandes Homens, que abordava as características dos melhores líderes da história e copiava-se estas para ser líderes idênticos. Período dos Traços: liderança e características de traços individuais que nasciam com o líder.
Era da Influência	Cinco Abordagens de Poder	Liderança como um processo de relacionamentos entre indivíduos.
Era do Comportamento	Estudos das Universidades de Ohio e Michigan Teoria do Grid Gerencial Teoria X & Y	Padrão de comportamento dos líderes e diferenciação dos efetivos e não-efetivos.
Era da Situação	Teoria Situacional	Consideração do exercício da liderança propriamente dito.
Era da Contingência	Teoria Contingencial Teoria Caminho-meta	A liderança é encontrada em diversas formas (unidimensional) e depende de fatores como personalidade, influência e situação.
Era Transacional	Teoria da Troca líder-liderado LMX	Liderança existe também na diferenciação de papéis e na interação social.
Era Antiliderança	Teoria do líder substituto	Não considera a liderança como um elemento válido.
Era Cultural	Teoria em Busca da Excelência	A cultura da organização, se desenvolvida pelo líder, pode gerar a autoliderança.
Era Transformacional	Teoria Transformacional Teoria Carismática	A liderança consiste em criar uma visão e delegar poder aos subordinados para levá-la adiante.

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de Van Seters e Field (1990).

### 2.2.1 A evolução das teorias de liderança

Este tópico pretende criar uma base teórica que permita uma análise mais profunda a respeito do enfoque dado por cada teoria, as características e ações do líder em cada um destes perfis estudados no decorrer dos tempos e com isso poder verificar a relação entre os diferentes estilos na composição do perfil predominante nos líderes das empresas varejistas.

Segundo Yukl (2010), as principais pesquisas sobre o tema liderança, enfatizam os líderes sobre os aspectos específicos como, traços de personalidade, comportamento, estilo, contingência, situação dos liderados, dentre outros. Isso gera uma dificuldade de avaliar de forma mais abrangente os líderes, pois segundo os autores Van Seters e Field (1990), as eras dos estudos de liderança não se extinguem com o passar do tempo, mas se transformam trazendo conceitos do passado para o presente com o acréscimo de pensamentos e análises modernas a respeito dos temas. Desta forma, as teorias se completam e juntas podem ser melhor analisadas para então conhecer o perfil mais comum dentre um grupo de estudo.

### 2.2.2 Primeira era - da personalidade

A primeira teoria formal de liderança e que representa o começo do entendimento do processo de liderança foi a Era da Personalidade. Esta era foi dividida em dois estudos principais, *Great Man Period* (período dos Grandes Homens), que se caracteriza pelo retrato dos grandes homens da história e seus impactos na sociedade e *Trait Period* (período dos traços), que considera que características físicas, psicológicas e sociológicas permitem a prática da liderança.

Os estudos relacionados aos Grandes Homens sugeriu que uma pessoa que copiasse as personalidades e comportamentos dos grandes líderes se tornaria um líder tão forte quanto aquele. Durante parte deste estudo, alguns teóricos tentaram explicar a liderança baseada na herança, mas quando se tornou evidente que muitos líderes eficazes tinham personalidades muito diferentes, como por exemplo Adolf Hitler, Mahatma Gandhi e Martin Luther King e que a personalidade é muito difícil de imitar, esta abordagem tornou-se ineficaz (VAN SETERS E FIELD, 1990).

No chamado Período dos Traços, tentativas para remover os laços com indivíduos específicos e desenvolver um número de traços gerais que se fossem

adotados aumentariam o potencial de desempenho e liderança acabaram falhando, pois a conclusão que se chegou foi de que a maioria dos traços não poderiam ser aprendidos e por esse motivo, as teorias da era da personalidade provaram que eram simples e perderam valor de referência.

Para Yukl (2010), as abordagens ligadas a era da personalidade, principalmente que dizem respeito aos traços, possuem quatro limitações principais. A primeira limitação é de que os traços que dão sustentação à liderança sejam universais; segundo os aspectos formais e de padronização ocorridas em muitas organizações e que quanto maior a rigidez do ambiente organizacional, menor a manifestação espontânea dos traços pessoais irá ocorrer; terceira é que as evidências que garantem que os traços pessoais do líder levam ao sucesso, como por exemplo, é a autoestima que leva ao sucesso na liderança ou o sucesso da liderança que fortalece a autoestima?; a quarta limitação está ligada a efetivação do líder no exercício da liderança, pois nada garante que por alguém possuir traços que lhe habilitem a ser um líder, este será um, ou será bem sucedido no exercício da liderança.

Os traços, no entanto, foram adicionados a novas teorias que surgiram posteriormente, mas como variáveis explicativas, não como foco principal. Uma meta-análise com base nas pesquisas sobre traços de liderança desenvolvida por Lord; De Vader e Alliger (1986), concluiu que os traços de personalidade são importantes fatores para prever a percepção de liderança, mesmo que não sejam elementos confiáveis para se medir sua eficácia.

### **2.2.3 Segunda era – da influência**

A segunda era foi chamada de Era da Influência, esta era aprimorou o olhar que os estudos anteriores abordavam ao reconhecer que a liderança é uma relação entre indivíduos e não somente uma característica solitária de um líder (VAN SETERS E FIELD, 1990). De acordo com Brant (2012), ao inserir a concepção de mútua influência, existe a diluição do poder entre o líder e o liderado em um processo de mobilização recíproco. Esse processo não ocorre entre os líderes e todos os liderados mas quando as pessoas conferem certa legitimidade. Conforme citam Van Seters e Field (1990), o esforço de influência vertical exercido pelo líder

de cima para baixo, sem pensar nas necessidades dos seguidores, é inadequado para os dias atuais.

A influência ocorre na medida em que o líder exerce poder nas relações com seus liderados e esse poder pode ser de coerção ou de influência (BRANT, 2012). Para French e Raven (1959), as bases do poder, considerando a relação entre os indivíduos residem em cinco espécies, o poder da recompensa, o poder coercitivo, o poder legitimado, o poder de referência e o poder de especialista. Alguns anos mais tarde, em 1965, Raven em complemento incluiu no seu estudo original um sexto tipo de poder gerado pela informação.

O poder da recompensa se define com base na habilidade de recompensar e esse poder aumenta de acordo com a magnitude das recompensas que o líder intermedia sobre o liderado. O poder coercitivo se assemelha muito ao poder de recompensa, pois envolve a habilidade de manipulação. Neste caso, este poder origina-se da expectativa do liderado de que será castigado pelo líder se não se conformar com a tentativa de influência. Já o poder legítimo tem origem em outra abordagem, a dos valores interiorizados pelo liderado e que ditam que o líder tem poder legítimo de influenciar este liderado e este aceita esta influência, ou seja, a autoridade é legítima e reconhecida.

A outra base de poder, o da referência, está ligada a identificação que o liderado tem com seu líder. Essa identificação trará forte atração e desejo de se tornar associado. O poder do especialista tem uma variação ligada ao conhecimento, perícia que é avaliada pelo liderado para com seu líder. Por fim, a sexta base de poder identificada por Raven em 1965, foi o poder da informação, que tem como base a informação ou argumento lógico que o líder possui para com seus liderados e essas informações ou argumentos podem influenciar na implementação de mudanças.

A abordagem de liderança dominante, apesar de suas limitações, ainda é amplamente utilizada na gestão contemporânea, mas com a participação muito maior dos níveis mais baixos da hierarquia (VAN SETERS E FIELD, 1990).

#### **2.2.4 Terceira era – do comportamento**

A terceira era dos estudos em liderança está ligada à abordagem comportamental. Uma direção totalmente nova toma conta dos estudos, enfatizando

que os líderes fazem e não suas características ou fontes de poder. Houve nesse período um grande avanço em relação as teorias da liderança, pois a implementação desta teoria pelos gestores a fim de melhorar a eficácia da sua liderança tinha se tornado mais fácil (VAN SETERS E FIELD, 1990).

De acordo com Yukl (2010), alguns trabalhos que foram realizados na época, enfatizaram padrões de comportamento tópicos dos líderes, enquanto outros analisaram as diferenças de comportamento entre os líderes pobre e os eficazes. Este período, segundo Van Seters e Field (1990), foi uma extensão do período dos traços, que em vez de estudar traços de personalidade, este enfatizava o desenvolvimento de traços de comportamento.

Os estudos da Universidade do Estado de Ohio e da Universidade de Michigan protagonizaram grande parte dos estudos relacionados ao comportamento de liderança e identificaram em suas pesquisas, dois tipos de comportamento e que estavam relacionados a dois tipos de objetivo: o de estrutura inicial, onde o líder tem uma ênfase maior na realização das tarefas e o de consideração, onde a preocupação é com a satisfação individual e a coesão do grupo (VAN SETERS E FIELD, 1990). Compreender estes dois tipos de comportamento, facilita a compreensão do comportamento gerencial. Geralmente estes comportamentos são descritos de forma independente, pois a extensão na qual um líder usa um deles não ajuda a prever a extensão do uso do outro, o que significa que um líder pode estar usando os dois em grande quantidade ou em pequena quantidade, ou até mesmo variações de combinação destes comportamentos a fim de desenvolver a gestão (REDDIN, 1986).

O comportamento de início de estrutura é exemplificado por Yukl (2010) como as críticas aos trabalhos malfeitos, a ênfase a importância dos cargos, a designação dos subordinados para as tarefas, a manutenção dos padrões de desempenho definidos, o oferecimento de novas soluções para problemas, a coordenação das atividades dos subordinados e a observação destes para verificar se estão trabalhando no limite de suas capacidades. Já os exemplos do comportamento de consideração se relaciona com o fazer favores pessoais aos subordinados, encontrar tempo para ouvi-los, estar na retaguarda ou ir à luta pela equipe, realizar consultas aos subordinados sobre assuntos importantes antes de tomar decisões, mostrar interesse e aceitação perante as sugestões apresentadas e trata-los como pessoas iguais ao líder.

Segundo Berganini (2009), os vários estilos de liderança se originam nas diferenças individuais de personalidade e tais diferenças estão ligadas as características intelectuais, emocionais, nas expectativas vividas, expectativas pessoais e na motivação das pessoas e cita ainda que o estilo é um prolongamento da personalidade e pode ser observada na maneira de agir do líder.

Mais recentemente, Yukl e Lapsinger (2005) identificou um terceiro tipo de comportamento, o que é oriundo da mudança e tem como principal preocupação a melhoria da inovação e da adaptação. Embora o objetivo primário para cada tipo de comportamento seja de melhorar o desempenho, o comportamento pode afetar outros determinantes de desempenho, como por exemplo, ao consultar os membros de uma equipe sobre um plano de ação para um determinado projeto pode aumentar o comprometimento dos membros, neste caso fortalecendo as relações humanas.

O período final da era do comportamento influenciou o desenvolvimento de adaptações aplicáveis à prática gerencial. O estudo mais conhecido deste período foi desenvolvido por Blake e Mouton em 1967, chamado de *Managerial Grid Model* e que posteriormente foi renomeado para *Leadership Grid*, que foi amplamente divulgado entre as instituições como forma de analisar as características de liderança. Esta teoria utiliza uma grade 9 x 9 com o comportamento de consideração marcado ao longo do eixo Y e o comportamento de início de estrutura marcado ao longo do eixo X. Isso sugere que o líder mais eficaz será o que tiver 9 em ambos os comportamentos (BLAKE E MOUTON, 1987).

Outra teoria que merece destaque neste período é a Teoria X e Y desenvolvida por Douglas McGregor nos anos 60. A Teoria X afirma que as pessoas são passivas e portanto, devem ser extremamente motivadas para servir as necessidades da organização, já a Teoria Y afirma que as pessoas já estão intrinsecamente motivadas e portanto só precisam de condições adequadas de trabalho (MCGREGOR, 1973).

Ainda de acordo com McGregor (1980), a discussão sobre as duas teorias poderia causar a impressão de que os líderes que aceitam os pressupostos da Teoria X, geralmente direcionam, controlam e supervisionam estritamente seus funcionários, enquanto que os líderes da Teoria Y procuram apoiar e facilitar as coisas para seus funcionários, mas estas conclusões são equivocadas, segundo o autor. Para ele, existem pelo menos quatro variáveis que influenciam a definição do estilo de liderança, são elas: características do líder, atitudes, necessidades e

características dos seguidores; finalidade, estrutura, natureza das tarefas e outras características da organização; e, o meio social, econômico e político. Desta forma, conclui que a liderança não é propriedade do indivíduo, mas de uma relação complexa entre estas variáveis.

No final desta Era, percebeu-se então que os líderes não causam diretamente o comportamento dos subordinados, mas sim, fornecem as condições e o estímulo para sua evocação (BASS, 1990).

### **2.2.5 Quarta era – situacional**

A quarta era das abordagens de liderança denominou-se Era Situacional. Nesta era deu um significativo passo no avanço das teorias da liderança por reconhecer a importância de fatores que vão além do líder e também do subordinado e que influenciam no exercício da liderança (VAN SETERS E FIELD, 1990). Segundo Bass (1990), estas influências incluem o tipo de tarefa, o *status* social do líder e dos subordinados, o poder de posição relativo do líder e dos subordinados e a natureza do meio externo. Relacionado ao ambiente organizacional, as abordagens focavam que bastava apenas o líder estar no lugar certo e na hora certa e nas circunstâncias certas, suas ações eram inconsequentes, o que tornava a posição do líder algo sem importância, pois caso este deixasse o cargo, era substituído por outro. Por outro lado, o que diz respeito ao Status Social do líder e do grupo, este tinha como ideia central que à medida que os membros de um grupo realizam tarefas específicas, reforçam a expectativa de que cada indivíduo pode agir de maneira semelhante com o comportamento anterior e por último a questão sócio técnica contribuiu para que os parâmetros ambientais e sociais da liderança possam ser considerados no processo de liderança (VAN SETERS E FIELD, 1990).

Diversas abordagens situacionais surgiram nesta era, porém a que mais tornou-se conhecida está relacionada aos trabalhos de Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard em desenvolvido em 1969. De acordo com os autores Hersey e Blanchard (1977), a teoria da liderança situacional tem como base uma inter-relação entre a quantidade de orientação e direção que o líder oferece, denominada de comportamento de tarefa. O comportamento de tarefa é o tempo dedicado pelo líder para explicar deveres e responsabilidades de uma pessoa ou grupo; como, quando,

onde e por quem deve ser realizada (HERSEY E JOHNSON, 1997); a quantidade de apoio sócio emocional que é dada pelo líder, chamada de comportamento de relacionamento (HERSEY E BLANCHARD, 1986). Segundo Hersey e Johnson (1997), o comportamento de relacionamento se define de acordo com a extensão do envolvimento do líder na comunicação e abrange o ato de ouvir, facilitar e apoiar os liderados na execução das tarefas; e o terceira fase diz respeito ao nível de prontidão dos subordinados no desempenho de uma determinada tarefa, que se denomina maturidade dos subordinados, que se define na capacidade e a disposição das pessoas em assumir responsabilidades de dirigir seu próprio comportamento no desempenho da tarefa ou objetivo (HERSEY E BRANCHARD, 1986).

Para Hersey e Blanchard (1986), a etapa da maturidade dos liderados possui duas dimensões, a maturidade de trabalho (*job maturity*), que está relacionada com a capacidade de fazer as coisas, ao conhecimento técnico e a maturidade psicológica (*psychological maturity*), que está ligada à disposição ou motivação para realizar algo, a confiança em si mesmo e ao empenho na tarefa. A teoria baseada nestas premissas, propõe quatro estilos de liderança, (E1) Determinar, (E2) Persuadir, (E3) Compartilhar e (E4) Delegar, que relacionados ao grau de maturidade dos liderados, (M1) Baixo, (M2) Baixo a Moderado, (M3) Moderado a Alto e (M4) Alto, são aplicados com o objetivo de atingir os resultados esperados nas tarefas ou projetos a serem desenvolvidas (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

Segundo Santa-Bárbara e Fernández (2010), esses conceitos compõe a chamada curva de performance, onde na linha horizontal tem-se as condutas relacionadas à tarefa e na vertical as condutas ligadas à relação, sendo que um baixo nível de relação e um baixo nível de tarefa envolve a atitude de delegar, com alto nível de maturidade; já, altos níveis de relação e níveis medianos de tarefa constituem as atitudes de persuadir ou compartilhar, dependendo o grau de maturidade; enquanto que a imaturidade dos liderados, condizente com um baixo nível de relação e um alto nível de tarefa, relaciona-se com a atitude de determinar.

De acordo com Bergamini (2009), o liderado deixa de ter um papel de passividade diante do líder na medida com que as interações acontecem e assim, faz com que o líder tenha que conhecer ainda mais seus seguidores para poder ter elementos que garantam a segurança de posicioná-los em certas atividades que

possam garantir o aproveitamentos dos pontos fortes e evitar que sejam demandadas habilidades que o liderado não possui.

### **2.2.6 Quinta era – contingencial**

Uma das eras que representou uma evolução nas teorias de liderança foi a Era Contingencial. Conforme afirma Van Seters e Field (1990), nesta era, foi reconhecido que a liderança não se encontrava em nenhuma das formas puras e unidimensionais que vinham sendo discutidas até este momento, mas que tinha elementos de todas as teorias, pois dependia de um ou mais fatores de comportamento, personalidade, influência e variáveis situacionais que revelava o estilo de liderança que deveria ser utilizado de acordo com estas variáveis.

O liderado se submete espontaneamente à influência do seu líder e permite que este molde seu comportamento ou controle a fim de que as metas e objetivos sejam alcançados (BRANT, 2012).

Muitos pesquisadores ficaram convencidos de que haviam encontrado a fonte de eficácia do líder e assim, neste período um fluxo de teorias de contingência ocorreu.

A principal teoria ligada a contingência foi a proposta por Fiedler entre os anos de 1964 à 1967 e foi chamada de Teoria Contingencial. Esta teoria considera que o estilo do líder varia de acordo com a contingência, de um modo mais maleável, de acordo com a realidade que se apresentava para ele (AYMAN; CHEMERS E FIEDLER, 1995). Para Carvalho Neto (2010), considera a liderança contingencial dependente de diversos fatores não só ligados à personalidade e ao comportamento do indivíduo, mas também à influência do ambiente de negócio externo à organização.

Segundo Robins (2000), a liderança contingencial possui uma perspectiva mais macro, exigindo do líder uma decodificação e uma análise do contexto estrutural no qual terá que atuar e que irá exigir a criação de soluções para atender as demandas e exigências contingenciais.

O desenvolvimento da Teoria Contingencial está baseado no índice de LPC (*Least Preferred Coworder*), e preconiza que existem dois tipos de liderança, a orientada para a tarefa e a orientada para o relacionamento. Essa relação prevê que quando o líder apresenta uma atitude crítica perante seu colega menos preferido ou

apresenta um baixo índice de LPC, este possui uma atitude mais voltada a realizar tarefas do que para o relacionamento, enquanto que ao contrário, este possui atitude mais voltada ao relacionamento. Segundo o autor a construção da eficácia está atrelada a dois pilares que devem ser desenvolvidos; treinar os líderes de maneira eficaz e construir um ambiente organizacional favorável ao estilo de liderança ao qual este foi preparado e assim atingir seus objetivos (BERGAMINI, 2009)

Ainda de acordo com Bergamini (2009), um determinado estilo de liderança não é melhor ou pior que outro, pois quase todos podem ser capazes de ter sucesso como líderes, desde que respeite seu estilo de liderar e o estilo do grupo no qual estará liderando e juntos compreendam as situações que as duas partes enfrentam em um determinado momento e caso estes aspectos sejam negligenciados, os resultados esperados poderão ser comprometidos.

Outra teoria que foi desenvolvida nesta era no início dos anos 70 foi a abordagem Caminho-Meta (*Path-Goal*), e teve como precursores House e Mitchell, que se concentrou menos no comportamento da situação ou do líder e mais em fornecer circunstâncias de promover sucesso ao liderado (VAN SETERS E FIELD, 1990). Para Yukl (2010), é considerado papel do líder deixar claro para seus seguidores os caminhos aos quais deverão percorrer e motivá-los a segui-lo, mas isso somente ocorrerá se os seguidores compreenderem que chegarão aos seus objetivos próprios por meio do atingimento dos objetivos do líder.

Conforme afirma Bergamini (2009), não se pode negar que o líder nada consegue sem ter como base de apoio a motivação dos liderados, pois é a motivação que dita o rumo de praticamente tudo o que o ser humano faz e cabe ao bom líder orquestrar essa motivação.

Os comportamentos do líder está ligado a uma ação mais diretiva, provendo aos liderados uma estrutura psicológica e adotando um comportamento mais esclarecedor do que espera que seja feito; em alguns momentos o líder se posiciona como suporte com vistas a satisfazer as necessidades e preferências dos liderados e em outros desenvolve um papel mais participativo, com o objetivo de encorajar as pessoas na tomada de decisão e participação nos trabalhos necessários; por fim, agir como um direcionador dos liderados aos resultados, encorajando estes a melhorar suas performances (HOUSE, 1996).

Apesar do fato de que muitas pesquisas ocorreram nesta era específica, mais do que todas as anteriores, percebeu-se que sua utilidade era limitada, exceto pelo

reconhecimento da natureza interativa que as eras anteriores tinham pouca compreensão e que nesta era ficou evidente de sua importância (VAN SETERS E FIELD, 1990).

### **2.2.7 Sexta era – transacional**

A sexta era, chamada de Era Transacional deu origem a um novo pensamento sobre liderança. A liderança a partir deste momento deixou de ser um fenômeno que não ocorre somente na pessoa ou na situação, mas que na verdade se trata de um processo de interação-social, onde existe uma influência recíproca entre os líderes e os liderados e o desenvolvimento de seus papéis ao longo do tempo. (VAN SETERS E FIELD, 1990).

Segundo afirma Bass (1985), a liderança transacional é a aceitação por parte do líder e subordinado de seus papéis e responsabilidades complementares na busca de objetivos delineados previamente. Este tipo de liderança permite atingir os objetivos organizacionais rapidamente e de forma simples, devido à ausência da necessidade do líder utilizar reforçadores positivos e/ou negativos (BASS, 1990; BERGAMINI, 2009).

Para Berganini (2009), com padrões pré-estabelecidos, os líderes fazem uso do seu poder para recompensar ou punir seus liderados; entende-se assim, que e neste caso o líder não lidera mas controla os comportamentos dos seus liderados, levando seus subordinados a exibirem um determinado comportamento convencionado pelo líder.

Esta era de estudos de liderança transacional foi dividida em dois períodos; o período da troca (*exchange period*) onde destaca-se as teorias *Vertical Dyad Linkage* – VDL, elaborada por Dansereau, Graen e Haga em 1975 e Duchon, Green e Taber em 1986; *The Reciprocal Influence Approach*, desenvolvida por Greene em 1975 e a *Leadership Member Exchange Theory* – LMX, elaborada por Dienesch e Liden em 1986 e Graen, Novak e Sommeskamp em 1982. Em todas essas teorias a liderança envolve transações entre os líderes e seus liderados e que afeta seus relacionamentos (VAN SETERS E FIELD, 1990). Para Bass (1990), a liderança existe apenas após ser reconhecida pelos outros membros do grupo e que os líderes tendem a crescer diferentes de seus seguidores em sua capacidade de iniciar e sustentar a interação; servem para aumentar a participação dos membros

menos capazes, aceitam diversas personalidades e são muito tolerantes aos que por ventura se desviam.

O segundo período de acordo com Van Seters e Field (1990), foi do Desenvolvimento da Função (*Role development*), onde neste caso o elemento de troca está relacionado aos papéis relativos ao líder e aos liderados, desta forma o grupo transmite estima e *status* ao líder em troca de habilidades dos líderes em promover o atingimento das metas estabelecidas. O processo de liderança torna-se uma troca justa, sem denominação por parte tanto do líder, como do liderado (BASS, 1990). Essa nova abordagem da liderança sugere que a liderança pode residir, as vezes, no liderado e simplesmente no líder. Isso causou grande perturbação na época e fez com que muitos pesquisadores regressassem às raízes da teoria da liderança se perguntando onde estaria o domínio da liderança? (VAN SETERS E FIELD, 1990).

Dentre as abordagens e teorias ligadas a era transacional, a teoria da troca vertical (*vertical dyad linkage*) que posteriormente evoluiu para a teoria da troca líder-membro – LMX (*leadership member exchange*) foi a que mais se destacou e que atualmente ainda vem sendo estudada. Esta teoria descreve a natureza das diferentes relações que envolvem os líderes e seus seguidores dentro de suas unidades de trabalho (GRAEN E UHL-BIEN, 1995). A teoria LMX está concentrada na relação da díade entre o líder e o liderado através de suas atitudes e comportamentos que são influenciados pela qualidade da relação. Relações de alta qualidade entre um líder e seus seguidores, ou seja, em grupo, são baseadas na confiança e no respeito mútuo, considerando que as relações de baixa qualidade, ou seja, grupo de fora, baseiam-se no cumprimento de obrigações contratuais (DAY E ANTONAKIS, 2011).

De acordo com Day e Antonakis (2011) a relação visualizada na teoria LMX é tida como uma dupla ligação vertical, onde líderes podem distribuir recompensas com base em sua posição na organização e esta troca que tanto pode ser econômica, também pode ser social e são necessárias para a sobrevivência de um relacionamento de longo prazo. Através da transmissão das expectativas do líder aos seus subordinados e suas atribuições são gerados níveis de comprometimento e desempenho sobre estas tarefas e que determina a natureza do relacionamento.

A relação entre líder e liderado passa por três estágios de desenvolvimento, segundo Yukl (2010), (1) Assumir a função, (2) Fazer a função e (3) Rotinização.

Assumir a função ocorre quando um novo membro de junta ao grupo e o líder avalia suas capacidades. Fazer a função é uma troca desestruturada onde líder e liderado encontram suas zonas de conforto para poder trabalhar juntos. Rotinização é quando os padrões de comportamento tornam-se incorporados e habituais.

Um exemplo de mudança da natureza das relações pode ser descrita com base em trocas sociais anteriores, onde alguns funcionários se tornam mais confiáveis que outros quando assumem mais atribuições e compromissos e demonstram sucessos nestas atribuições, além disso, líder e liderado podem se tornar amigos com base nas trocas sociais; enquanto, algumas relações podem ser baseadas estritamente em termos econômicos, onde o funcionário é recompensado pelo seu desempenho. Nestes dois casos o relacionamento vai continuar se estes benefícios, sejam econômicos ou sociais, atender às expectativas de ambas as partes.

Essa relação de mão dupla precisa ser bem conduzida pelo líder para que ambas as partes possam ter sucesso em sua trajetória de objetivos. Os esforços em busca da eficiência e priorização do desempenho financeiro nas organizações pode vir a degradar os recursos humanos e as relações, enquanto que os esforços excessivos para melhorar os recursos humanos e as relações, podem muitas vezes reduzir a eficiência nos resultados organizacionais (YUKL E LEPSINGER, 2005).

Assim, conforme cita DeConinck e Stilwell (2004), que ao longo do tempo as expectativas de ambas as partes para com a outra devem aumentar e para que isso não prejudique a relação, devem ser desenvolvidas normas ao longo do tempo a fim de que expectativas demasiadamente elevadas ou fora do contexto possam surgir.

A Liderança transacional gira em torno de uma certa obrigação contratual, uma troca de serviços entre líder e liderado, representada normalmente pela definição de objetivos e pelo monitoramento de desempenho. Três fatores estão ligados diretamente a este tipo de liderança, a recompensa contingente que refere-se ao material, bem como ao pagamento psicológico dado aos liderados pelo desempenho positivo; gestão por exceção ativa, que define-se pela vigilância pró ativa pelo líder para com o liderado ao não cumprimento dos objetivos e por último a gestão por exceção passiva, que se refere ao fato do líder intervir somente quando os erros ou problemas surgem depois do fato (DAQUILA, 2012).

Muitos estudos sobre o tema liderança surgiram nesta época para testar as teorias apresentadas até este momento, mas seus resultados foram pouco

conclusivos e isso levou a um sentimento de que todas as variáveis estudadas não explicavam absolutamente nada.

### **2.2.8 Sétima era – antiliderança**

Diante destes acontecimentos provenientes da era transacional foi que surgiu a Era da Antiliderança, que foi dividida em períodos. No primeiro período, chamado de Período da Ambiguidade (*ambiguity period*), os argumentos utilizados foram de que possivelmente a liderança fosse apenas um fenômeno percebido pela mente de quem a observava (VAN SETERS E FIELD, 1990). Conforme afirma Day e Antonakis (2011), as pessoas atribuem a liderança como uma forma de explicar os resultados observados, mesmo que esses resultados ocorreram fora do controle do líder. De acordo com Van Seters e Field (1990), em 1977 o pesquisador Jeffrey Pfeffer escreveu um artigo no qual chamou de “A ambiguidade da liderança” (*The Ambiguity of Leadership*) onde falava que o líder como um símbolo e que seu desempenho implicava em uma consequência de fatores, o que levou outros pesquisadores da época, como o caso de John B. Miner a sugerir o abandono completo do conceito da liderança.

O segundo período foi chamado por Van Seters e Field, 1990) de Período Substituto (*Substitute Period*) e que foi uma fase mais construtiva evoluída da era situacional, onde tentou-se identificar possíveis substitutos e neutralizadores para a liderança. Neste período também é sugerido que a tarefa e as características tanto do subordinado quanto da organização podem impedir a liderança de afetar o desempenho do subordinado. Para Bennis (2007), os líderes se desenvolvem através de um processo que não compreendemos completamente a partir de uma experiência cruciforme.

O que ficou obscuro neste período é que os substitutivos e neutralizadores do líder podem ter sido previamente construídos por outro líder, sendo assim, neste caso não há falta de liderança, mas a existência de uma liderança ocorrida em uma fase anterior (VAN SETERS E FIELD, 1990).

Em decorrência a todos os fatos ocorridos na era da antiliderança, uma mudança significativa nos estudos focados na liderança passou a surgir, onde o foco de aumento da quantidade de trabalhos (produtividade e eficiência) deu lugar a qualidade (expectativas e valores).

### 2.2.9 – Oitava era – da cultura

Assim, surgiu a Era da Cultura, onde a liderança foi considerada não apenas um fenômeno composto somente por dois indivíduos ou de um pequeno grupo, mas ligado neste caso a cultura da organização. Nesta era, a figura do substituto do líder passou a ser analisada, uma vez que, ao criar uma forte cultura organizacional, os funcionários interiorizados dessa cultura, poderão liderar a si mesmos, criando assim uma nova geração de líderes (VAN SETERS E FIELD, 1990).

Para Bass e Avolio (1993), existe uma interação constante entre a cultura e a liderança, onde os líderes criam mecanismos para desenvolver a cultura e o reforço e normas e comportamentos que são expressos dentro dos limites da cultura. As normas culturais surgem e mudam por causa daquilo que os líderes focalizam sua atenção, como eles reagem às crises, os comportamentos que eles representam e as pessoas que eles atraem para suas organizações. Ainda para os autores, a cultura afeta a liderança tanto quanto a liderança afeta a cultura, onde, por exemplo, uma forte cultura organizacional, com valores e guias internos visando uma maior autonomia em níveis inferiores pode impedir que a alta administração aumente seu poder pessoal em detrimento da administração de nível médio, afetando neste caso, como as decisões são tomadas com relação à áreas como recrutamento e seleção e colocação dentro da organização.

Estando a cultura estabilizada, é criada a próxima geração de líderes e a liderança formal só é necessária quando existe a necessidade de mudança da cultura existente para que seja criada uma nova cultura (SCHEIN, 2004). Esta afirmativa é exemplificada por Bass e Avolio (1993) quando cita que conforme vão sendo introduzidos novos membros na organização, eles também, em muitos dos casos, desafiarão pressupostos profundamente arraigados, mesmo que estes novos membros possuam valores semelhantes aos que são dominantes na cultura organizacional. Por consequência disso, cabe aos líderes considerar o desenvolvimento de suposições e valores como um processo evolutivo, onde a organização e seus membros questionem periodicamente seus pressupostos e os modifiquem se as condições justificarem tais mudanças.

Segundo Van Seters e Filed (1990), mesmo diante de todos estes pressupostos havia ainda um paradigma da liderança que defendia uma posição passiva do líder ou mesmo sua ausência, exceto nos períodos de iniciação ou

mudança de uma cultura organizacional e isso deixaria uma lacuna na equação da liderança.

### **2.2.10 Nona era – transformacional**

A mais recente e promissora fase na evolução do desenvolvimento das teorias da liderança é a Era Transformacional que desenvolveu uma melhoria considerável em relação às eras anteriores, pois reside no fato de estar baseada na motivação intrínseca e não na extrínseca (VAN SETERS E FIELD, 1990). Comparando com a era transacional, Bass (1985) propõe que os líderes precisam ser mais proativos ao invés de reativos em seus pensamentos; mais radicais em vez de conservadores e mais inovadores e criativos e mais abertos a novas ideias. Yukl (2010) cita que os pesquisadores estavam interessados na transformação e revitalização das organizações e que este estilo de liderança era essencial nesta transição, criando uma visão sobre as oportunidades de se colocar um comportamento de comprometimento com a mudança nos liderados.

Nesta era existiram dois períodos de estudos, o primeiro foi chamado de Período do Carisma (*Charisma Period*) e o segundo ficou conhecido como o Período da Auto realização (*Self-Fulfilling prophecy Period*).

No período do carisma o foco principal estava na questão de que os líderes precisam ser visionários e devem transformar aqueles que têm visão, dando a estes uma nova visão e um forte senso de propósito e sentido. Assim a liderança não cairia somente nos ombros de um indivíduo, mas de todos que dividem a mesma missão e visão (VAN SETERS E FIELD, 1990).

O segundo período da era transformacional, chamado de profecia da auto realização tratava da transformação dos indivíduos por meio do autoconhecimento e considerava que a transformação do líder pelo liderado e também do subordinado pelo líder. Esta profecia da auto realização poderia ser ativada em qualquer nível da organização e não funcionava apenas em situações de díades, mas como também em grupos ou outros contextos organizacionais (VAN SETERS E FIELD, 1990). Ainda para os autores, a chave do sucesso neste tipo de liderança é a construção de expectativas positivas.

Em 1985 Bass, sugeriu que os grupos de trabalho tendem a selecionar líderes que segundo eles vão garantir que as tarefas sejam realizadas, conseguirão manter

o foco nas estratégias e facilitarão a coesão do grupo, assim, os liderados não terão preocupações com segurança, por exemplo e terão suas preocupações elevadas como a auto realização, reconhecimento e realização (VAN SETERS E FIELD, 1990).

A abordagem da liderança transformacional e a carismática acabaram revelando visões muito próximas do fenômeno da liderança e que após a obra de Bass em 1985 considerou que a liderança carismática dentro da liderança transformacional.

Liderança transformacional pode ser considerada um processo de influência na mudança de pensamento nos membros de uma organização, criando o comprometimento das pessoas com a missão, os valores, objetivos e estratégias (ADRIANO E GODOI, 2014). Para Brant (2012) isso cria um clima de confiança em que existe um compartilhamento da visão empresarial.

De acordo com Bass e Avolio (1993) os líderes transformacionais são caracterizados por quatro componentes separados que são denominados como os 4 I's da liderança transformacional, são estes Influência Idealizadora (*idealized influence*) onde os líderes devem demonstrar respeito pelos outros e construir uma relação de confiança, desenvolvendo uma referência de poder e influência sobre os liderados e estimulando estes a alcançar melhores níveis de desempenho; Motivação Inspiradora (*inspirational motivation*) que se entende como a aptidão do líder em constituir uma visão e comunicar esta de maneira inspiradora, entusiasmada aos liderados e inspirá-los a encontrar novas possibilidades; Estimulação Intelectual (*intellectual stimulation*) onde o líder consegue para seus liderados diferentes razões e caminhos para que estes mudem a maneira de pensar e de enfrentar os problemas da organização, favorecendo assim ao liderado que se auto reconheça comece a questionar suas crenças e valores de forma a aumentar o seu nível de criatividade e a poder conviver com novos talentos; e Consideração Individualizada (*individualized consideration*) onde os líderes são atentos às necessidades individuais de cada liderado, em termos de potencialidades e de desenvolvimento e neste processo inclui o *coaching*, a crítica construtiva e o *feedback*. Estes líderes conhecem bem seus liderados e ouvem suas preocupações, ideias e reconhecem que as pessoas possuem diferenças entre si e procura promover o autodesenvolvimento através do incentivo ao intercâmbio de pontos de vista nos dois sentidos.

Analisando estas características citadas anteriormente, Bergamini (2009) reconhece que a liderança transformacional é uma das mais bem sucedidas no que se refere a fazer os indivíduos priorizar os interesses coletivos em detrimento aos individuais a fim de alcançar os objetivos comuns a todos, engajando as pessoas na busca de um elevado nível de atendimento aos objetivos. Este líder procura ir além da utilização do instrumento da transação, solicitando de seus subordinados empenho na partilha dos valores e da visão organizacional (CARVALHO NETO, 2010).

Conforme afirmam Calaça e Vizeu (2015), o líder transformacional tem o papel de estimular o interesse dos liderados por um ideal, pelo crescimento moral, pelos valores compartilhados pelo grupo e não somente no interesse do indivíduo. Esta relação é medida por uma causa comum, por valores morais compartilhados e compreendidos com todos e assim o líder passa a ser um sujeito que reforça estes valores e os faz emergir de dentro do grupo.

A liderança transformacional é vista como uma liderança carismática, porém a liderança carismática está centrada na percepção do liderado de que o líder possui um dom de divinamente inspirado e de algum modo único (ADRIANO E GODOI, 2014). Os líderes carismáticos são pessoas que apresentam determinados traços ou características de personalidade que a média dos líderes não teria ou que se destacam desta média (CARVALO, 2010). Grande parte dos líderes carismáticos são autoconfiantes, convictos de seus ideais e crenças e apresentam alta necessidade de poder e controle (YUKL E LEPSINGER, 2005). De acordo com Bryman (2004), o carisma e a capacidade de inspirar os seguidores são fortes referências associadas ao comportamento ideal dos líderes, que são percebidos por meio de uma aura heroica e que lhe confere características míticas na busca constante de aperfeiçoamento dos subordinados. Segundo Yukl (2010) o carisma é o resultado das percepções que os seguidores têm sobre as qualidades e comportamentos apresentados pelos líderes. Já para Dourado (2010), as estratégias e apelos carismáticos são inúteis caso não se consiga gerar condições que permitam estados produtivos futuros.

Para Van Seters e Field (1990), a era transformacional parece muito promissora pois reuniu muitos aspectos das eras anteriores e os misturou e que talvez devido a isso, finalmente tenha-se chegado a um conceito definitivo de relacionamento, então uma nova era pode estar surgindo.

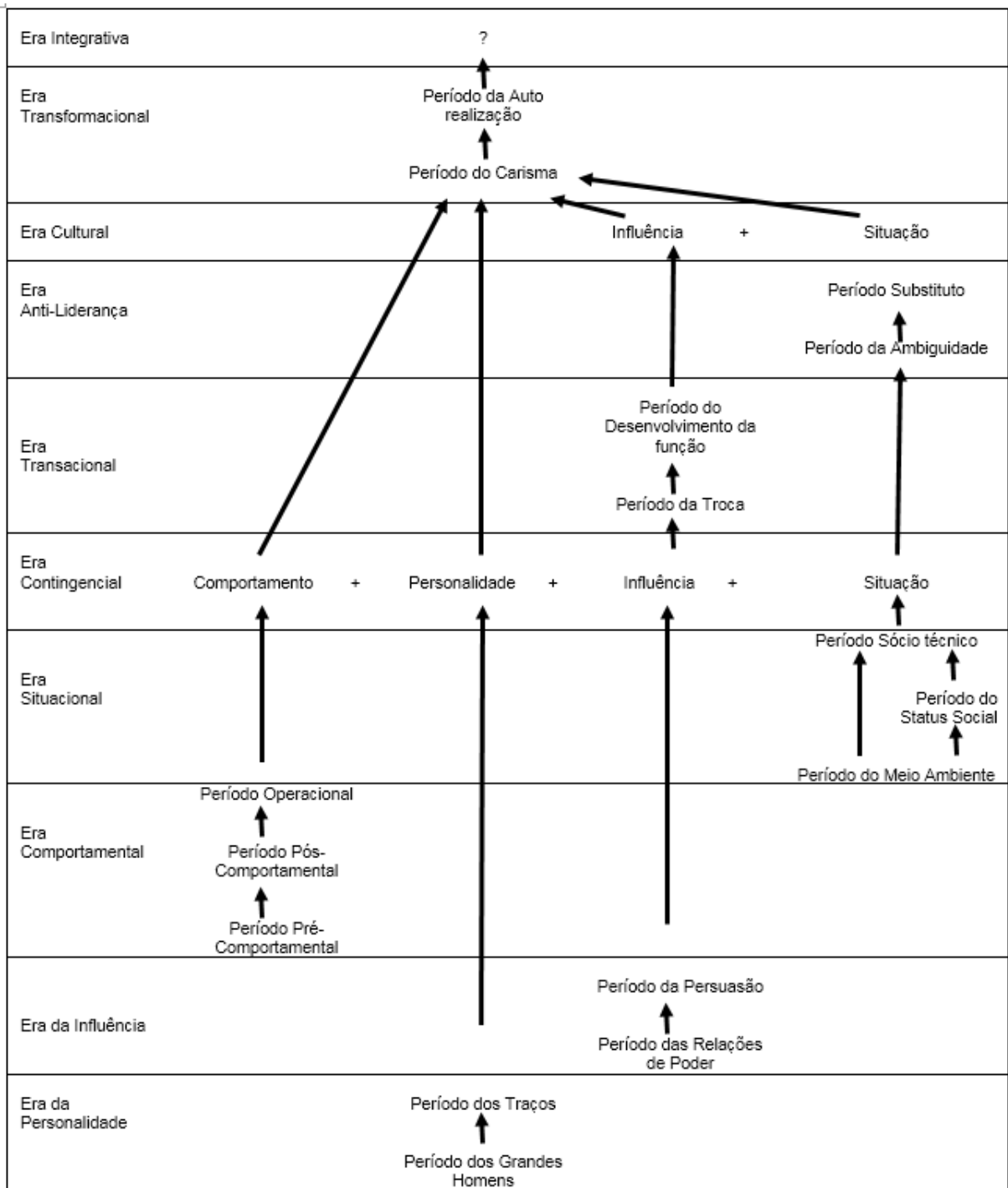
### 2.2.11 Décima era – integração das teorias da liderança

Após a análise de todas as nove eras dos estudos sobre a liderança ficam algumas perguntas para a reflexão dos autores do referido estudo, Van Seters e Field (1990) questionam qual será a próxima era das teorias sobre liderança e se os pesquisadores dispenderão seu tempo para o entendimento deste fenômeno e que elementos os gestores irão focar suas práticas para exercer a liderança de maneira eficaz e principalmente, se surgirão indicadores claros para extrapolar e desenvolver tendências previstas nas nove eras e analisar a árvore evolutiva das teorias da liderança?

Ao analisar a árvore da evolução das eras da liderança (Figura 01), os autores Van Seters e Field (1990), percebem que diversas teorias estão interligadas e acabaram servindo de base para outros estudos. Tudo começou como um processo unidimensional, interno e individualista onde apenas a personalidade, os traços e o comportamento dos líderes eram considerados, em seguida iniciou-se uma análise da relação diádica na medida em que as interações do líder com os outros passou a ser considerada. Mais adiante, elementos situacionais externos da relação líder-membro e o reconhecimento do processo de grupo começaram a ser adicionados na equação da liderança. Na Era da Contingência houve um importante avanço, onde os estudos passaram da arena unidimensional para a multidimensional, passando assim a considerar a interação do líder, dos subordinados e da situação que envolvia o processo de liderança.

O avanço da teoria da liderança foi ainda maior quando o foco passou de um processo visto de cima para baixo (*top-down*) para um processo inverso, de baixo para cima (*bottom-up*). Foram considerados esta etapa fatores como a não-liderança e a situação através de uma liderança integrativa, onde a Era da Cultura se construiu e acrescentou a influência da liderança de alto-nível para iniciar e mudar a direção das organizações. A Era Cultural também estendeu seu estudos para as interações de grupos juntamente com as interações da organização. No final das Eras, a Transacional viu que a liderança ocorria em todos os níveis organizacionais e era afetada por todas as pessoas envolvidas, suas situações e suas influências mutuamente (VAN SETERS E FIELD, 1990).

**Figura 01** – Árvore da evolução das teorias sobre liderança



Fonte: Adaptado de Van Seter; Field (1990), pelo autor

Observa-se que a evolução de cada era ocorreu quando a era existente não conseguia explicar o fenômeno existente e também tinha uma adaptação inadequada para servir como prática a ser utilizada. Ainda segundo os autores Van Seters e Field (1990), para que a teoria da liderança continue a evoluir e fornecer

aplicações prática para os gestores, se faz necessário que os pesquisadores reconheçam que a liderança:

- a) É um processo complexo e possui elementos comportamentais, situacionais e relacionais;
- b) Encontra-se não somente na pessoa do líder, mas também nos níveis individuais, diádicos, grupais e organizacionais;
- c) Promove-se em todos os níveis organizacionais, seja ele de cima para baixo e de baixo para cima;
- d) Ocorre internamente nas interações entre líderes e subordinados, também como externamente no ambiente situacional;
- e) Motivam-se pessoas, intrinsecamente, melhorando as suas expectativas e somente extrinsecamente por meio de recompensas.

Existe uma grande probabilidade de que uma Décima Era da liderança acrescente novas variáveis que venham a ampliar a compreensão de liderança através da construção de vínculos que atualmente não são compreendidos. A integração de variáveis, fatores estruturais de liderança e organização, tecnologias, rápidas mudanças, múltiplas arenas de decisões, colaboradores amplamente dispersos, contextos multiculturais e ampla diversidade política poderão ser temas que farão parte desta integração nos estudos do futuro (VAN SETERS E FIELD, 1990). Já para Day e Antonakis (2011), as novas perspectivas de liderança poderão fazer grandes contribuições para a sociobiologia de liderança. Ainda para os autores, compreender os fatores contextuais em que a liderança está incorporada é necessário para avançar uma compreensão mais generalizada da liderança, uma construção de teoria adicional e pesquisas empíricas voltadas para as inúmeras facetas que envolvem a diversidade da liderança.

Ainda para Day e Antonakis (2011), se faz necessário a construção de teorias híbridas-integrativas, onde diversas perspectivas são integradas com a inclusão não só de variáveis psicológicas e contextuais, mas também de variáveis biológicas. Já para Crevani; Lidgren e Packendorff (2007), se faz necessário considerar a liderança sem, obrigatoriamente, fixa-la à figura do líder, quebrando assim as tradições que nortearam os estudos e constituir uma liderança que chamam de pós-heroica. Esta liderança é considerada como processo e prática organizacional por pessoas que estão em interação, devendo estes estudos não se preocupar com o que os líderes formais fazem ou pensam. Desta forma, os autores buscam trazer a noção de que a

liderança é decorrente de interações sociais, não negando assim o fenômeno da liderança, mas que esta liderança está nas interações organizacionais, sem implicar na díade líder-liderado.

O que se sabe a respeito das novas teorias da liderança é que ela será interdisciplinar, uma colaboração entre cientistas cognitivos, psicólogos sociais, sociólogos, neurocientistas, antropólogos, biólogos, éticos, cientistas políticos, historiadores entre outros, tendo um viés muito mais colaborativo, pois a complexidade do tema precisa que seja estudado por muitas mentes que trabalhem unidas (BENNIS, 2007).

O novo líder segundo Van Seters e Field (1990), deve se inspirar em novas qualidades na busca da eficiência, deve ser visionário, disposto a arriscar e ser altamente adaptado às mudanças. Deve ainda, estar disposto a delegar autoridade e enfatizar a inovação. Outras características do novo líder é ser exemplo pelos seus valores, objetivos e cultura da organização e estar consciente de todos os fatores ambientais que afetam a organização, adotando uma postura de desenvolver habilidades nos seus subordinados para que estes tenham capacidade de replicar a liderança nos demais níveis organizacionais.

A liderança neste contexto moderno deve ser pensada com base na globalização cultural e na comunicação instantânea, que embora exista, não garante a compreensão dos fatos e do contexto. É seguro afirmar que liderança e seguidores são como culinária, possuem sabores distintos que varia de uma cultura para a outra e isso tem total influência nos estudos relacionados ao tema (BENNIS, 2007).

### 2.3 VAREJO

Derivada da palavra francesa *retailier*, que significa cortar um pedaço ou em pequenas quantidades, para reduzir os custos de transporte, fabricantes e atacadistas, varejo constitui-se em um conjunto de atividades que adiciona valor aos produtos e serviços comercializados junto aos consumidores (LEVY E WEITZ, 2000).

Kotler e Keller (2012) definem varejo como sendo um conjunto de atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores para uso pessoal e não comercial. Para Mattar (2011) e Parente (2013), varejo consiste nas atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de

serviço a consumidores finais, para utilização, ou consumo pessoal, familiar ou residencial.

Varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores, através do processo de compra de produtos em quantidades relativamente grandes, provenientes de produtores atacadistas ou de fornecedores para posterior venda em quantidades menores (LAS CASAS, 1994).

Frequentemente o varejo é considerado como venda de produtos em lojas físicas, entretanto ele envolve também a venda de serviços e em diversas outras formas ou canais de venda, dentre eles: venda direta, venda de porta a porta, venda por catálogos, por telefone, pela *internet*, por máquinas de vender e por ambulantes (MATTAR, 2011; PARENTE, 2013).

De acordo com Parente (2013), muitos fabricantes e atacadistas comercializam seus produtos diretamente aos consumidores finais, desempenhando a atividade de varejo, porém não são considerados como varejo, pois esta não é sua fonte principal de receita.

O varejista é considerado como qualquer instituição em que a atividade principal consiste no varejo, na venda de produtos e serviços ao consumidor final. O varejista difere do atacadista, pois o atacadista realiza o processo de venda para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais (PARENTE, 2013).

Para Morgado (2001), por estar em contato direto com os clientes, o varejista tem uma grande capacidade de adaptação e recriação das formas de comercialização dos produtos e serviços. Mesmo exercendo uma função intermediária, estão assumindo um papel proativo cada vez maior no relacionamento entre o consumidor e a indústria, através da identificação das expectativas e necessidades dos consumidores, definindo assim, o que será produzido para atender a estas expectativas (PARENTE, 2013).

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000) o produto bem projetado, produzido e anunciado, de nada vale, até que os varejistas o tornem disponível para os consumidores no formato de resposta rápida e a custos que criem consumidores satisfeitos.

Ao longo dos últimos 50 anos as transformações que este setor vem passando são grandes e rápidas e refletem o processo de identificação e adequação

aos novos hábitos das pessoas, nos quais muitos modelos de lojas cederam espaço a novos formatos, mais eficientes e adequados ao novo perfil do consumidor (PARENTE, 2013).

Esse processo intensifica o papel do segmento na economia mundial. De acordo com Morgado (2001), o varejo é um espelho fiel do estágio de desenvolvimento das relações econômicas em um determinado espaço geográfico, pois a circulação de capital nesta atividade é imensamente mais elevada que o que circula em outros setores. Essa circulação de capital é tamanha que algumas redes varejistas, como Wal-Mart, Carrefour, Metro Group etc..., se destacassem no *ranking* mundial, devido a sua representatividade econômica, inclusive superando em volume de vendas totais a alguns dos maiores fabricantes de grande reconhecimento no mercado, como Nestlé, P&G, Johnson & Johnson (SANTOS; CAMPOMAR E TOLEDO, 2010).

No decorrer da história, o varejo passou pelas mais diversas transformações em seus formatos (atacadistas, distribuidores, centrais de compra, magazines, lojas de departamento, venda por catálogos, alto atendimento, *shoppings centers*, etc.), regulamentações de legislação específica e períodos de crise em todo o mundo (MORGADO, 2001).

Com a chegada da *internet*, o varejo mundial passou por grande transformação. As vendas pela *internet* mudaram a forma de como são consumidos os produtos e como o varejo se relaciona com seu cliente. Tanto as vendas realizadas exclusivamente por este canal ou mesmo combinada com outras formas de venda vem crescendo em todo o mundo (MATTAR, 2011). Ainda para Mattar (2011) o crescimento do varejo multicanal possibilita a ampliação do volume de operações, aumentando a área de atuação geográfica das empresas sem a necessidade de investimento em ativos fixos, possibilitando ainda a escolha do canal de venda, de produtos e serviços pelos clientes.

## 2.4 VAREJO NO BRASIL

O varejo brasileiro, a exemplo do mundial, também apresenta uma grande representatividade econômica. A evolução do varejo no Brasil passou por períodos relevantes e fundamentais para que este setor se tornasse a grande força econômica do país.

Os primeiros estabelecimentos comerciais de maior porte surgiram na sua maioria no final do século XIX e início do século XX, como as Casas Pernambucanas, Mesbla e Mappin. Estes estabelecimentos inovaram pela introdução de métodos de vendas, exposição de produtos e uma organização reformulada quanto ao sistema de compras comum na época, estabelecendo assim o conceito de lojas de departamento existente nos Estados Unidos e na Europa (MORGADO, 2001).

As décadas de 1950 e 1960 foram marcadas por inovações no varejo brasileiro. Inicialmente com a chegada em 1949, da Americana Sears no Rio de Janeiro e São Paulo, implantando um novo conceito de loja departamentalizada, com autosserviços, lanchonetes e produtos de marca própria. Já em 1953 surgiram os primeiros supermercados no Brasil e em 1960 o grande marco histórico foi o surgimento dos *shoppings centers* nas grandes capitais (MATTAR, 2011).

O grande aumento no número de estabelecimentos comerciais ocorreu na década de 1970, impulsionado pela expansão dos supermercados, com destaque para as redes Pão de Açúcar e Bom Preço, das lojas de variedades como Lojas Americanas e Lojas Brasileiras, pelas lojas de departamento como Mesbla e C&A e ainda pelas lojas de eletroeletrônicos como Arapuã, Ponto Frio e Casas Bahia (CARRIJO, 2014).

De acordo com Mattar (2011) um movimento voltado à descoberta de novas fontes de suprimentos e ao desenvolvimento de produtos exclusivos foi o que movimentou a década de 1980. Diante da massificação ocorrida na década anterior, culminou na diferenciação de produtos e formatos de lojas adequadas a segmentos específicos de mercado, tornando as lojas mais especializadas naquilo que comercializavam. Este período também foi marcado pelo surgimento de hipermercados, redes de franquias em formatos de lojas especializadas e de alimentação rápida, os *fast foods*.

A década de 1990 foi marcada pela hiperinflação, mudanças políticas, pela abertura econômica aos produtos importados, a promulgação do Código de Defesa do Consumidor e principalmente pela adoção da nova moeda, o Real. Ainda neste período, registrou-se a entrada de capital externo, por meio de fusões, aquisições e abertura de capital das empresas nacionais. Grupos internacionais como o francês Casino adquiriu a bandeira do Pão de Açúcar, a americana J. C. Penney assumiu o controle das Lojas Renner, dentre outras (CARRIJO, 2014).

Segundo Mattar (2011) a chegada das empresas internacionais no varejo brasileiro fez com que a década de 2000 fosse caracterizada pela preocupação do setor em conhecer melhor seus clientes, seu perfil social, demográfico, econômicos, suas atitudes, seu estilo de vida e seu padrão de comportamento. Por meio de pesquisas de marketing esses dados levaram o varejo a uma maior e mais eficaz segmentação de mercado. O empoderamento do consumidor está crescendo ainda mais nesta década do século XXI, principalmente com a chegada da *internet* a presença das empresas mundiais no Brasil e a inovação faz com que o varejo necessite compreender as diferenças entre os mais diversos clientes, das mais diversas regiões, das novas formas de comércio que estão sendo estabelecidas em todo o mundo, principalmente o comércio eletrônico e traduzir isso em vendas.

## 2.5 MAIORES VAREJISTAS BRASILEIROS

O setor varejista, segundo a Pesquisa Anual do Comércio IBGE (2016), reúne informações sobre a estrutura produtiva do segmento no Brasil, apontou que em 2014 havia 1,6 milhão de empresas comerciais atuando através de 1,8 milhão de unidades locais e que obtiveram R\$ 3,0 trilhões de receita operacional líquida. Estas empresas ocuparam 10,7 milhões de pessoas. Estes dados demonstram que o segmento varejista, embora composto por empresas de menor tamanho, estas empresas responderam por 73,7% do pessoal ocupado no varejo. Isso caracteriza um segmento formado predominantemente por empresas de pequeno e médio porte.

Os principais setores varejistas brasileiros são: Hipermercados e supermercados, veículos, produtos de lojas especializadas, combustíveis e lubrificantes, farmácias, peças automotivas, confecção e calçados (IBGE, 2016).

O acelerado ritmo de consolidação que vem passando as empresas varejistas brasileiras faz com que muitas figurem entre as maiores empresas do Brasil (MATTAR, 2011). A revista Exame, pertencente ao Grupo Abril, realiza anualmente, desde 1974, uma edição especial denominada Melhores e Maiores que apresenta uma diversidade de dados a respeito do desempenho das 1000 maiores empresas do Brasil com base em diversos indicadores que demonstram tanto os fatores como faturamento até dados mais específicos como rentabilidade, riqueza criada por empregado. O setor varejista tem presença nesta publicação, na qual possui 06

empresas classificadas entre as 50 maiores no quesito vendas líquidas. A Tabela 01 apresenta a classificação das maiores empresas varejistas brasileiras que estão entre as 50 maiores na edição da revista Exame Melhores e Maiores 2016.

**Tabela 01** – Posição das maiores empresas varejistas brasileiras dentre as 50 maiores empresas brasileiras de acordo com a receita líquida em 2015.

<b>Colocação por receita líquida</b>	<b>Empresa</b>	<b>Vendas (milhões de reais)</b>
13	Grupo Pão de Açúcar – GPA	23.518,20
16	Via Varejo	20.167,10
17	Atacadão	19.840,80
27	Walmart Brasil	14.661,00
30	Carrefour	14.300,90
50	Lojas Americanas	10.203,60

Fonte: Elaborado pelo autor com base em revista Exame Melhores e Maiores (2016)

A Tabela 01 apresenta as empresas varejistas dentre as maiores empresas do país, mesmo que em pequeno número, cerca de 12%, demonstra um faturamento considerável se comparado com as grandes indústrias e em termos de faturamento concentrado nestas empresas e demonstra que um volume considerável de negócios ainda é gerados pelo setor varejista dentro das pequenas e médias empresas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo tratar-se-á dos procedimentos metodológicos. Inicialmente, apresenta-se a delimitação da pesquisa, sua abordagem, tipo e método de pesquisa e finaliza-se discorrendo sobre as técnicas e instrumentos de coleta de dados e o processo de análise dos mesmos.

#### 3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Como *lócus* para a pesquisa elegeu-se a região Oeste do estado de Santa Catarina e neste caso o município de Concórdia. A escolha se deu primeiramente pelo fato da conveniência, pois o autor reside neste município e segundo por conter lojas de empresas que estão listadas entre as maiores varejistas brasileiras segundo a publicação base referencial destas empresas estudadas.

Para contextualizar as empresas estudadas, estabeleceu-se o critério de escolha pelas maiores empresas varejistas estabelecidas no Brasil, classificadas de acordo com suas receitas líquidas e que constaram entre as 500 maiores empresas do Brasil na lista publicada pela revista Exame Edição Melhores e Maiores dos anos de 2012 a 2016, conforme Tabela 02. Desta lista de empresas, foram verificadas quais possuem lojas estabelecidas na região Oeste do estado de Santa Catarina e lojas na cidade de Concórdia. Segundo Godoy (1995), as comparações através dos estudos de casos múltiplos contribuem para a obtenção dos resultados mais robustos.

**Tabela 02** – Comparativo das maiores empresas varejistas brasileiras presentes entre as 500 maiores empresas brasileiras de acordo com a receita líquida no período entre 2011 e 2015.

Empresa	Vendas (milhões de reais)				
	2015	2014	2013	2012	2011
Grupo Pão de Açúcar – GPA	23.518,20	22.908,30	22.198,80	19.652,70	18.232,70
Via Varejo	20.167,10	23.333,5	22.366,70	-	-
Atacadão	19.840,80	20.759,40	12.066,60	11.862,60	11.097,40
Walmart Brasil	14.661,00	15.339,90	14.952,10	14.699,30	14.282,70
Carrefour	14.300,90	14.963,10	14.584,90	14.338,30	13.152,40
Lojas Americanas	10.203,60	8.996,70	7.937,10	7.065,90	6.214,10

Assaí Atacadista	9.787,30	7.549,70	5.613,70	-	-
Magazine Luiza	9.288,80	9.979,50	8.265,60	6.931,30	5.277,00
RaiaDrogasil	9.260,30	7.610,60	6.411,80	3.167,33	2.381,86
B2W Digital	8.733,70	7.651,60	5.792,30	4.573,00	3.952,91
Cencosud Brasil	8.191,10	8.529,90	8.394,40	6.109,50	3.003,72
Cnova	6.209,20	5.951,40	-	-	-
Lojas Renner	5.840,38	4.951,54	4.211,04	3.759,44	3.190,30
Farmácia Pague Menos	5.007,66	4.340,49	3.683,62	3.236,10	2.858,82
Sendas	4.575,09	4.476,32	3.903,41	3.898,10	3.683,83
Zaffari & Bourbon	4.548,94	4.184,20	3.872,25	3.408,57	2.989,23
McDonald's	4.453,29	4.179,97	3.897,44	3.462,40	3.110,17
Drogaria São Paulo	4.388,87	3.746,73	3.188,03	2.766,92	2.575,54
Lojas Riachuelo	4.263,94	3.861,04	3.390,58	2.891,49	2.514,04
Supermercado Condor	3.993,79	3.394,64	2.969,24	2.358,76	1.592,04
Ultragaz	3.656,48	3.152,62	3.106,81	3.024,20	-
Lojas CEM	3.449,96	3.399,93	2.867,47	2.454,23	2.017,26
Casas Pernambucanas	3.392,57	3.853,98	3.647,82	3.441,74	3.173,74
Mateus Supermercados	3.261,40	2.754,66	-	-	-
Drogarias Pacheco	3.031,84	2.553,56	2.438,51	2.166,27	2.097,10
Sonda	2.945,56	2.750,07	2.422,27	2.126,52	1.709,14
Supermercado Mundial	2.783,16	2.633,29	2.298,62	-	-
Marisa	2.587,96	2.680,22	2.585,03	2.432,01	2.045,35
Móveis Gazin	2.562,97	2.577,55	2.221,38	1.812,27	1.729,84
Redeflex	2.314,68	1.838,79	1.935,96	-	-
Angeloni	2.265,10	2.251,92	2.234,64	2.071,12	2.022,29
DPaschoal	2.108,35	1.954,15	1.790,43	1.818,53	1.751,43
Panvel Farmácias	2.701,85	1.910,41	1.778,16	1.564,68	1.378,84
Coop	2.063,65	2.069,17	1.901,48	1.688,94	1.580,22
Supermercado Savegnago	2.046,08	1.968,27	1.684,35	-	-
Leroy Merlin	1.916,08	2.004,96	1.954,19	1.742,47	1.689,62
Livraria Saraiva	1.856,35	1.875,83	1.736,06	1.555,92	1.481,16
Drogarias Big Benn	1.768,90	1.682,15	1.467,88	-	-
Supermercado Líder	1.768,12	1.596,42	1.463,57	-	-
Supermercado Bahamas	1.708,78	-	-	-	--
Comercial Carvalho	1.603,37	1.464,12	1.425,45	1.171,87	878,22
Comercial Zaragoza	1.589,68	-	-	-	-
Zona Sul	1.519,04	1.298,30	1.124,44	1.001,91	886,21
Giassi Supermercados	1.508,50	1.351,57	1.204,33	952,77	-
Drogaria Catarinense	1.447,21	1.170,94	-	-	-

Rissul / Macromix	1.431,98	1.270,08	1.136,05	994,40	-
Lojas Colombo	1.411,68	1.525,15	1.402,90	1.208,49	1.269,44
Netshoes	1.401,27	-	-	-	-
Extrafarma	1.400,10	-	-	-	-
Lojas Yamada	1.222,26	1.506,45	1.600,81	1.608,50	1.401,02

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas edições da Revista Exame Melhores e Maiores anos de 2012, 2013, 2014 2015 e 2016.

Dentre as empresas listadas na Tabela 02, têm-se grupos econômicos que são proprietários de marcas de empresas varejistas, sendo assim, o Quadro 02 apresenta o desmembramento destes grupos e suas marcas para facilitar a verificação das lojas que estão estabelecidas no Estado de Santa Catarina e que são parte do estudo.

**Quadro 02-** Desmembramento dos grupos empresariais com lojas na cidade de Concórdia-SC

<b>Nome do grupo ou empresa</b>	<b>Segmento de varejo</b>
Magazine Luiza	Loja de móveis, eletrodomésticos e eletrônicos
Raia Drogasil	Drogaria, Higiene e Beleza
Casas Pernambucanas	Loja de Departamentos e Confecções
DPaschoal	Centro automotivo
Lojas Colombo	Loja de móveis, eletrodomésticos e eletrônicos

Fonte: elaborada pelo autor com base nas informações contidas nos sites das empresas.

Após o levantamento realizado no Quadro 02, de um total de 50 empresas pesquisados, 05 marcas foram classificadas por possuírem lojas na cidade de Concórdia, estado de Santa Catarina. Por critério de conveniência, adotou-se que o total das empresas identificadas seriam pesquisadas na cidade de Concórdia-SC, por se tratar da sede de residência do pesquisador.

### 3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Este estudo adotou predominantemente a perspectiva da pesquisa qualitativa, pois de acordo com Godoy (1995), o que se busca em um estudo descritivo é o entendimento do fenômeno como um todo e sua complexidade e para isso o mesmo indica a análise qualitativa como sendo a mais indicada. O autor ainda afirma que na pesquisa qualitativa os focos e interesses são mais amplos em sua partida, mas que no decorrer de seu desenvolvimento estes vão sendo definidos. Esta definição

envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos de interação entre o pesquisador com a situação estudada, sempre procurando a compreensão dos fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação que está sendo estudada (GODOY, 1995).

Estes aspectos descritos pelo autor pode ser verificado neste estudo, pois a particularidade de cada empresa pesquisada e das pessoas que estão à frente da gestão destas lojas demonstra os fenômenos pesquisados e o surgimento dos dados oriundos da rotina dos informantes pesquisados.

Na pesquisa qualitativa a existência dos dados contribui com o compartilhamento entre o pesquisador e o informante e se referem a fenômenos sociais que durante o relato, o discurso, a linguagem e as histórias que se ouvem dos informantes tomam corpo e constituirão estes dados (AYROSA E CERCHIARO, 2014).

Conforme Vieira (2009), em uma pesquisa qualitativa, o pesquisador busca o levantamento de opiniões, crenças e o significado das palavras dos pesquisados e procura interagir com estas pessoas mantendo uma neutralidade de forma exploratória, com o objetivo de buscar conhecimento para uma questão que ainda não possui informações disponíveis suficientes.

Desta forma, a abordagem qualitativa pareceu adequada aos objetivos de pesquisa, pois levou ao entendimento dos fenômenos como um todo através da compreensão das diferentes realidades verificadas entre os sujeitos e suas organizações.

### 3.3 TIPO DE PESQUISA

O estudo tratou-se de uma pesquisa descritiva, pois seu objetivo é levantar opiniões, atitudes e crenças de uma determinada população e visa ainda a identificação de fatores que determinam e contribuem para a concorrência de fenômenos que levam ao conhecimento da realidade (GIL, 2010). Segundo Roesch (1999), a pesquisa descritiva não procura explicar alguma coisa ou relações causais e também não respondem bem o porquê das coisas, porém acabam associando certos resultados a grupos de respondentes.

Além destas características, a forma com que os resultados foram apresentados no relatório final, que se constitui na descrição de um referencial para a qualificação de líderes gestores de loja e pela forma com que foram coletados os dados, que podem ser de diversas maneiras, segundo Selltiz et al. (1967), 1. Levantamento bibliográfico, 2. Entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto, a qualificam como exploratória.

### 3.4 MÉTODO DE PESQUISA

Optou-se como método de pesquisa pelo estudo de múltiplos casos, pois, possibilita levantar evidências relevantes e de maior confiabilidade se comparado aos estudos de casos únicos (YIN, 2010). Ainda para o autor, o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno em profundidade e seu contexto de vida real e inclui as características de estudo de caso com a utilização de duas ou mais empresas. Desta forma, como as investigações do estudo se dão sobre as ações de liderança e gestão dos gerentes de diferentes lojas, tratou-se de um estudo de caso múltiplo.

A realização de síntese de casos cruzados quando há análise de múltiplos casos é sugerida por Yin (2010), desta forma, após a realização das entrevistas, foram transcritas de forma literal as mesmas e realizadas sínteses de todos os dados coletados utilizando os instrumentos de pesquisa que foram aplicados. O estudo também buscou não se guiar por hipóteses previamente estabelecidas e nem por formulação de hipóteses genéricas, preservando sua característica atórica. (GODOI; MELLO E SILVA, 2010).

Como este estudo pretende apresentar uma base de dados para a formulação de um referencial, entende-se que o estudo de múltiplos casos foi o método mais adequado ao problema proposto.

### 3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Uma das fontes de pesquisa foi a revisão bibliográfica, pois segundo Godoy (1995), o pesquisador deve-se manter informado sobre o tema e pode utilizar o conhecimento obtido por meio desta revisão bibliográfica para explicar certos eventos quando estes forem necessários. A revisão bibliográfica abordou os seguintes temas: o varejo e sua evolução histórica no mundo; o varejo no Brasil no decorrer dos tempos, as maiores varejistas brasileiras dentre as maiores empresas do país, as definições do tema liderança e este tema ligado a gestão e ainda a evolução temporal das abordagens de liderança.

Nos estudos qualitativos, algumas características chaves devem estar presentes. Neles o interesse do pesquisador é na compreensão dos significados que os são atribuídos pelos participantes ao fenômeno ou a situação estudada. Para Merriam (1998), estas características são a compreensão do significado que as pessoas constroem sobre seu mundo e as experiências vividas, tendo o pesquisador como principal instrumento da coleta e análise de dados que são feitas através de entrevistas; o processo de construção da pesquisa ser essencialmente indutivo, onde o pesquisador coleta e organiza os dados com o objetivo de construir conceitos, pressuposições e teorias, ao invés somente de dedutivamente derivar hipóteses a serem testadas.

Para que estas características possam estar presentes neste estudo qualitativo, além da revisão bibliográfica, foi realizada a coleta de dados através de entrevistas em profundidade não estruturada.

O objetivo da entrevista na pesquisa qualitativa, segundo Sierra (1998) é a busca da produção de discursos motivacionais inconsistentes. Ela serve também para desvelar emoções, sentimentos e subjetividades e sua comunicação não consiste somente em um mero intercâmbio, mas a arte de perguntar e escutar afeta em diversos níveis as necessidades psicológicas dos indivíduos (GODOI; MELLO E SILVA, 2010).

A opção pela entrevista não estruturada se deu justamente pelo fato de que ela tem sido cada vez mais utilizada na pesquisa de administração e rompe com a concepção tradicional da linguagem, deixando ao entrevistado decidir-se pela forma de construir as respostas (MATTOS, 2005). Segundo Martins (2009), neste tipo de entrevista, o entrevistador busca obter informações, dados, opiniões e evidências

por meio de uma conversação livre, com pouca atenção a um roteiro prévio de perguntas.

Segundo Ayrosa e Cerchiaro (2014), o que determina o volume de dados que se dispõe, não é o número de informantes, mas sim o volume de relatos produzidos. Esta modalidade surge como uma forte alternativa de coleta de informações, dados e evidências complementares (MARTINS, 2009).

Foram realizadas 05 entrevistas em profundidade não estruturadas com os gerentes das 05 lojas listadas no Quadro 03 e que possuem filial na cidade de Concórdia. As entrevistas investigaram a atuação dos gerentes das lojas no que diz respeito às suas práticas de liderança e gestão. As entrevistas contaram com um guia de tópicos, pois de acordo com Godoi; Mello; Silva (2010) o recolhimento de dados se dá por meio de um guia de tópicos que objetiva apreender a compreensão do mundo do entrevistado por meio de aspectos verbais e não verbais. Este guia de tópicos foi desenvolvido com base na revisão bibliográfica e utiliza tópicos para auxiliar o entrevistador no ajuste do foco da entrevista e para clarificar aspectos importantes dentro dos temas do estudo. O guia com os tópicos utilizados nas entrevistas está no Apêndice A.

As entrevistas foram individuais e realizadas nas lojas nas quais os entrevistados trabalham e em seus ambientes de trabalho, procurando interferindo o mínimo possível no seu ambiente de vivência. O tempo de duração das entrevistas foi entre 60 a 90 minutos, pois segundo Ayrosa e Cerchiaro (2014) as entrevistas cessarão na medida em que não se ouvir mais nada nas entrevistas que abra uma nova porta ou um novo olhar sobre o fenômeno, chegando-se assim a saturação e foram gravadas (com a permissão dos entrevistados) e transcritas na íntegra.

### 3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados por meio das entrevistas em profundidade não estruturadas foram analisados através da transcrição das entrevistas pelo próprio pesquisador utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011), está baseada em operações de desmembramento do texto em unidades e conforme afirma Minayo (1994) é a expressão mais comumente usada para representar o tratamento dos dados em uma pesquisa qualitativa, e foram codificadas e categorizadas a fim de transformar os dados em conceitos e

categorias, conforme definem os autores Godoi; Mello e Silva (2010) que definem o código como uma abstração que permite ao pesquisador efetuar a análise de dados específicos.

Em pesquisas de natureza puramente qualitativa, segundo Teixeira (2003), são geradas um enorme volume de dados e estes precisam ser organizados e compreendidos, necessitando assim, de um processo continuado de identificação das dimensões, categorias, tendências, padrões, relações na busca de desvendar o significado destes dados.

Neste sentido que o autor elaborou uma categorização dos temas identificados na entrevista e utilizou como base o guia elaborado para nortear as entrevistas e também as eras históricas das teorias da liderança e assim conseguir agrupar as informações e facilitar a interpretação, pois segundo Teixeira (2003), a etapa de análise de dados objetiva a sumarização dos dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema investigado.

**Quadro 03** – Categorias, questões e códigos de análise

<b>Categoria</b>	<b>Questões do guia de entrevista</b>	<b>Código</b>
Trajetória profissional	Fale-me sobre sua trajetória de carreira até iniciar nesta empresa; Conte-me sobre quando começou a trabalhar nesta empresa e sua trajetória até este momento dentro dela, em que cargo iniciou e como chegou ao cargo de gerente de loja, que oportunidades você aproveitou, quais qualificações você desenvolveu.	Inserção no mercado, frustrações pessoais e oportunidades;  Oportunidades internas, opções de carreira.
Sentidos da liderança	Fale-me sobre liderança e o que você pensa a respeito deste tema.	Definição de liderança.
Elementos da personalidade do líder	Que características pessoais você acredita que possui para exercer o papel de liderança? Recebeu algum tipo de influência de outros líderes no decorrer de sua vida?	Características individuais; Influências de liderança recebidas.
Elementos de Influência e Comportamento do líder	Você conhece bem seus subordinados? Sabe suas inspirações pessoais e profissionais? Suas habilidades e dificuldades? Como considera sua relação com seus subordinados? No caso de opiniões divergentes das suas a respeito de um determinado assunto, como você trata isso? Você tem o costume de prestar atenção nas posturas/comportamentos de seus subordinados e dar feedbacks? Como isso funciona? Você está aberta a receber feedbacks de seus subordinados? De que forma agiria se	Uso do poder e as relações com subordinados;  Valores interiorizados e compartilhados;  Comportamentos relacionados a melhorias e inovação.

	isso acontecesse?	
Elementos situacionais e contingenciais da liderança	De que forma você trata as estratégias vindas da matriz e as repassa ao seu pessoal? Como as metas são estabelecidas e como são desdobradas com seus subordinados? Como você sabe se seus subordinados sabem exatamente o que a empresa e você espera deles em termos de resultados? De que forma você mensura os resultados e traça as ações para atingi-los? Caso um subordinado apresente um desempenho abaixo do esperado, qual é a sua atuação para com ele?	Conhecimento das capacidades dos liderados, maturidade para assumir responsabilidades;  Orientação, direção e apoio na execução das tarefas;  Parâmetros sociais e ambientais
Elementos transacionais	Você realiza algum tipo de incentivo a seus subordinados no sentido de atingir as metas e objetivos organizacionais?	Influência recíproca, recompensas ou punições;  Comportamentos convencionados ao atingimento de metas e objetivos através de incentivos;  Relações de confiança e respeito, reações obrigatórias.
Elementos facilitadores e dificultadores da liderança	E quanto às divergências entre os seus subordinados, como você faz para amenizar os conflitos e deixa-las novamente direcionadas aos objetivos?	Comunicação, relacionamento interpessoal e conflitos;  Comprometimento e proatividade da equipe.
Elementos transformacionais da liderança	Na sua ausência, quem assume seu lugar? Esta pessoa possui as mesmas responsabilidades e condições de liderar e fazer a gestão da loja do que você? Como você trata o processo de sugestão de melhorias, mudanças estratégicas, possíveis inovações na empresa? Vocês chegam a se reunir com frequência para falar sobre o assunto?	Desenvolvimento de cultura organizacional; Comprometimento com objetivos;  Delegação, autonomia e formação de novos líderes;  Proatividade da liderança, criatividade e inovação;  Coletivo em detrimento ao individual.
Elementos e ferramentas de gestão	De que forma você trata as estratégias vindas da matriz e as repassa ao seu pessoal? Como as metas são estabelecidas e como são desdobradas com seus subordinados? Como você trata o processo de sugestão de melhorias, mudanças estratégicas, possíveis inovações na empresa? Você tem o costume de prestar atenção nas posturas/comportamentos de seus subordinados e dar feedbacks? De que forma você mede a satisfação e o engajamento de seus subordinados?	Gestão compartilhada, planejamento, análise de dados e indicadores de desempenho;  Gestão do clima organizacional, feedback para acompanhamento da equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste estudo foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, pois, segundo Merriam (1998), dentre várias técnicas de análise de dados em pesquisa qualitativa, a análise de conteúdo figura entre elas. A autora também sugere que as análises sejam feitas simultaneamente à coleta de dados a fim de que o foco dos dados seja mantido. Adotando as sugestões de Merriam (1998) e Carvalho e Vergara (2002) é que a análise deste estudo foi feita, onde após a coleta dos dados por meio das entrevistas, estas foram sendo agrupadas em grupos de significados maiores visando uma descrição geral da experiência interativa e uma estruturação destes significados para assim melhorar a compreensão da essência do fenômeno estudado.

A análise de conteúdo de acordo com Minayo (1994) é a técnica mais comum usada para tratamento de dados em pesquisas qualitativas e se define, segundo Bardin (1979), por visar obter através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, mensagem, indicadores que permitam a conclusões relativas às condições de produção da mensagens obtidas. As técnicas citadas pelos autores foi desenvolvida no momento em que havendo sido feitos os agrupamentos descritos no parágrafo anterior, foram identificadas frases, mensagens e inclusive observações dos entrevistados e desta forma descritos na íntegra e após o autor realizou a interpretação destes transcritos de acordo com o contexto que abordavam.

A interpretação dos dados está estreitamente relacionada com a análise dos dados, pois existe uma grande dificuldade de precisar onde termina um e começa o outro e se refere ao relacionamento dos dados empíricos com a teoria (GIL, 2008). Este estudo realizou a interpretação das categorias e códigos coletados nas entrevista e alinhou os conteúdos com a teoria objetivando extrair e dar significado amplo para as respostas colhidas nas entrevista e poder com isso responder ao problema de pesquisa.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, faz-se a apresentação e análise dos dados da pesquisa, partindo da contextualização das empresas participantes do estudo.

### 4.1 CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES E CARACTERÍSTICA DOS SUJEITOS PESQUISADOS

O presente estudo se concentrou nas maiores varejistas brasileiras com lojas localizadas na cidade de Concórdia. Do total de empresas identificadas no Quadro 02, somente 05 empresas atenderam ao critério de pesquisa e ficaram assim definidas: Magazine Luiza, Droga Raia Drogaria, Casas Pernambucanas, DPaschoal e Lojas Colombo.

A empresa Magazine Luiza foi fundada em Franca, interior do Estado de São Paulo em 1957 pelo casal Luiza Trajano e Pelegrino José Donato. Em 1974 foi inaugurada a primeira grande loja de departamentos e em 1983 foi iniciada a expansão da empresa fora do Estado de São Paulo. Somente em 1991, após uma reestruturação societária que a sobrinha dos fundadores, Luiza Helena Trajano assumiu a liderança da sociedade e deu início a transformação do modelo de negócio com objetivo de fortalecer a sociedade para o século seguinte (MAGAZINE LUIZA, 2017).

A empresa foi pioneira em uma série de soluções, principalmente as voltadas ao comércio eletrônico, sendo considerada pelo mercado uma empresa inovadora em seu modelo de negócio. Em 2005 a empresa recebeu um aporte de capital de fundos de investimento, o que possibilitou uma rápida expansão para os demais estados brasileiros, principalmente com estratégias de aquisições de lojas de pequenas redes (MAGAZINE LUIZA, 2017).

Após cinco anos de um trabalho voltado a comunicação interna e às pessoas, recebe em 2010 o prêmio de “Melhor Empresa na Prática do Falar com seus Colaboradores” pelo *Great Place to Work Institute*, sendo que nos anos seguintes vem sendo sempre apontada por este Instituto e outros que realizam pesquisas a este respeito como uma das “Melhores Empresas para Trabalhar” no Brasil, isso se deve a uma série de políticas voltadas às pessoas. Em 2011 finaliza seu processo

de abertura de Capital e Oferta de Ações (IPO), considerada uma importante estratégia na trajetória de crescimento da empresa, que conta hoje não somente com lojas físicas e virtuais, mas com financeira, consórcios, seguradora entre outras empresas que auxiliam na operação de varejo desta empresa (MAGAZINE LUIZA, 2017).

Fundada em 1905 na cidade de Araraquara, interior do Estado de São Paulo, a empresa Droga Raia se expandiu pelo interior até que em 1951 chegou a capital paulista e assim foi crescendo por todo o Estado de São Paulo comercializando além de medicamentos, produtos de perfumaria. Os anos 2000 foram marcados pelo desenvolvimento e modernização de suas lojas e processo de atendimento. Foi neste ano que a rede se expandiu para o Estado do Rio de Janeiro e iniciou sua trajetória de expansão para outros estados brasileiros (DROGARAIA DROGASIL, 2017).

Em 2010 a empresa abriu seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo e em 2011 realizou a fusão com a empresa Drogasil, outra grande empresa do setor. Atualmente a empresa possui mais de 600 lojas espalhadas por todo o Brasil com a marca Droga Raia e faz parte do Grupo RD com mais de 1.400 lojas e continua fiel à essência de bom relacionamento com o cliente e seu estilo único de atendimento em que o cuidado faz parte da sua filosofia (DROGARAIA DROGASIL, 2017).

Proveniente de uma fábrica de tecidos localizada no interior do litoral do estado de Pernambuco, foi fundada em 1908 a primeira loja das Casas Pernambucanas. A empresa desde sua fundação procurou fazer história no varejo brasileiro, sendo pioneira em muitos aspectos. Em 1920 inovou ao lançar um manual de procedimentos instruindo seus gerentes a fazerem anúncios em cinemas e circos, muito comuns na época e que agregavam grande público. Em 1930 iniciou sua expansão, abrindo lojas em diversas cidades recém fundadas, tornando suas lojas ponto de referência em comércio e prestígio aos moradores destas localidades (PERNAMBUCANAS, 2017).

Somente 10 anos depois, com o crescimento do comércio na cidade de São Paulo é que a empresa se instala em diversos bairros desta cidade. Com a chegada de suas lojas em centros maiores na década de 1950, ela inova novamente lançando folhetos de divulgação de suas mercadorias em diversos idiomas, para

assim, atingir as diferentes etnias que circulavam por estas cidades e inova também lançando um filme publicitário que faria história por ser transmitido em rede nacional de televisão. As inovações não param por aí, a chegada da mulher no mercado de trabalho nos anos de 1970 é absorvida pela empresa, que aproveita essa oportunidade para comercializar artigos de confecções para toda a família, lançamento do cartão da empresa nos anos de 1990, uma universidade corporativa e portal de vendas *on-line* em 2005 e continua sempre buscando fazer um trabalho diferenciado no varejo com foco principalmente nas famílias brasileiras. Conta com mais de 15 mil colaboradores e uma rede de mais de 300 lojas com presença em 7 estados brasileiros (PERNAMBUCANAS, 2017).

A DPaschoal entrou no mercado em 1940 com a primeira loja na cidade de Campinas, estado de São Paulo, sendo chamada inicialmente de Casa dos Pneus e em 1954 a empresa inaugura um novo conceito de loja com oficina mecânica que se torna referência de modernidade. Além das atividades de comércio, a empresa passa em 1965 a fazer a exportação de pneus para a Argentina. Nos anos de 1970 adquire um computador e sistema que alimenta as informações de dados das lojas e uma nova sede é construída, juntamente com um centro de treinamentos técnico que passou a buscar um padrão de qualidade e atendimento em seus produtos e serviços (DPASCHOAL, 2017).

Em 1977 a empresa se torna a primeira de seu segmento a oferecer aos seus funcionários participação nos lucros. Ao comemorar 40 anos de existência, a empresa cria a Fundação Educar DPaschoal, voltada ao exercício da responsabilidade corporativa por meio de investimentos sociais e ainda passa a abrir seu capital a todos os funcionários com a venda de ações preferenciais. No final do ano de 1991 a empresa passa a contar com mais de 100 lojas nas regiões Sul e Sudeste e em 1994 é a primeira do setor a receber a certificação ISO 9002, comprovando sua qualidade e boas práticas de gestão (DPASCHOAL, 2017).

Mais uma inovação chega ao mercado com o lançamento do e-commerce da empresa especializado na venda de pneus, acessórios e autopeças e em 1998 a empresa recebe o prêmio da revista Exame como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil e em 2005 recebe o prêmio do *Great Place to Work Intitute* como uma das 100 melhores empresas para se trabalhar na América Latina. Além

de prêmios voltados à gestão de pessoas, a empresa também recebeu reconhecimento nas áreas sociais e ambientais o que demonstra a preocupação da mesma com a comunidade. Atualmente a empresa possui mais de 180 lojas nas regiões Sul e Sudeste e pretende expandir para outras localidades nos próximos dois anos (DPASCHOAL, 2017).

A empresa Lojas Colombo foi fundada na cidade de Farroupilha estado do Rio Grande do Sul em 1959. No passar dos anos e empresa acompanhou a evolução de seu segmento e desenvolveu uma expansão focada somente na região Sul do Brasil, buscando estar presente nas principais cidades com lojas que pudessem estar comercializando não somente produtos mas também serviços que fossem ao encontro das necessidades dos consumidores (LOJAS COLOMBO, 2017).

O objetivo de não vender somente produtos fez com que a empresa desenvolvesse uma gama de serviços como, listas de casamento, cartão presente, cartões de crédito próprio, serviços financeiros e de seguro, consórcio, cursos *online*, e o comércio eletrônico que a torna presente em todo o território nacional. Com forte atuação nos estados do Sul do Brasil, a empresa possui 250 lojas, mais de 4600 colaboradores, dois centros de distribuição e frota própria para realizar suas entregas com mais de 150 caminhões e contabiliza aproximadamente 1000 entregas diárias (LOJAS COLOMBO, 2017).

Pode-se observar nas empresas pesquisadas além da tradição por se tratarem de empresas com mais de meio século de existência, o dinamismo de seus negócios e a grande preocupação com o acompanhamento das tendências de mercado, onde faz com que estas estejam figurando entre as maiores empresas varejistas brasileiras nestes últimos cinco anos, o que demonstra também a preocupação com a inovação em seus processos, produtos e serviços no que diz respeito a estar buscando a melhoria de seu desempenho, através da satisfação de seus funcionários e clientes.

Os sujeitos entrevistados neste estudo exercem o cargo de gerente das referidas lojas e foram classificados de acordo com o perfil sócio-demográfico descrito no Quadro 4.

**Quadro 04** – Perfil sócio demográfico da amostra

<b>Gênero</b>	
Masculino.....	.03
Feminino.....	.02
Inferior a 25 anos	
Entre 26 e 35 anos.....	.02
Entre 36 e 45 anos.....	.02
Entre 46 e 55 anos	
Entre 56 e 65 anos.....	.01
<b>Estado Civil</b>	
Casado (a).....	.02
Solteiro (a).....	.02
Divorciado (a)	
União estável.....	.01
Viúvo (a)	
<b>Escolaridade</b>	
Ensino médio.....	.02
Superior completo.....	.02
Pós-Graduação.....	.01
<b>Tempo de empresa</b>	
1 a 5 anos	
6 a 10 anos.....	.02
11 a 15 anos.....	.01
Acima de 16 anos.....	.02
<b>Tempo de no cargo</b>	
1 a 5 anos.....	.03
6 a 10 anos.....	.02
11 a 15 anos	
Acima de 16 anos	

Fonte: elaborado pelo autor

Com base no perfil demográfico da amostra, pode-se perceber que são jovens ou de meia idade, em sua maioria possuem um nível de escolaridade de graduação, percebe-se ainda que todos os entrevistados chegaram ao cargo de gerência após ter passado um período em outras funções na empresa em que estão, o que demonstra um perfil de gerência proveniente de processo de recrutamento interno em todas as empresas que fazem parte deste estudo.

A identificação dos entrevistados se dará por meio de siglas dispostas da seguinte forma E1, E2, E3... e tem como objetivo preservar a identidade dos mesmos e focar no objetivo que é o relato de suas falas alinhadas com as categorias e códigos estabelecidos para análise.

## 4.2 O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E GESTÃO

A apresentação dos dados foi composta por um total de 09 categorias com seus respectivos códigos, conforme descrito no Quadro 03 e a seguir serão listadas cada uma delas, alinhadas com o relato dos entrevistados.

#### **4.2.1 Trajetória profissional**

A categoria trajetória profissional foi desenvolvida para procurar identificar o momento que os entrevistados ingressaram no mercado de trabalho, quais funções exerceram antes de sua chegada na atual empresa e sua trajetória até se tornarem gerentes de loja. Com base nos depoimentos coletados, foi possível elaborar dois códigos que agregam aspectos pertinentes às escolhas profissionais e a trajetória dos entrevistados na empresa que atuam como gerentes.

##### **4.2.1.1 Inserção no mercado, frustrações pessoais e oportunidades.**

Os depoimentos coletados por meio das entrevistas trazem informações importantes no que se refere a trajetória profissional dos entrevistados antes de ingressar na atual empresa.

E2: Antes de entrar na atual empresa eu trabalhei na [...] quando tinha 18 anos, trabalhei 1 ano e quebrados no estoque deles. Lá eu já tinha recebido uma proposta para trabalhar na atual empresa, mas infelizmente na época não aceitei. Hoje já poderia estar em outros cargos. O gerente [...] me convidou para ser vendedor, me mostrou salário e eu meio que não acreditei naquela época. Deveria ter acreditado... Trabalhei no banco [...] só que chegou uma época que comecei e a enjoar [...], não estava mais satisfeito, no banco eu não tinha variável, metade da cidade já tinha conta comigo e não variava muito meu salário.

Os relatos do entrevistado 2 demonstra que sua trajetória já iniciou no varejo em uma empresa semelhante a que está atualmente, mas uma decisão que o mesmo se arrepende o mantiveram um tempo longe. Outro ponto importante da fala é com relação a remuneração que o varejo concede, que na fala do entrevistado, é relativamente maior que na instituição bancária que trabalhou.

O entrevistado 3 também inicia sua trajetória profissional no varejo, conforme relato e da mesma forma que o entrevistado anterior, passa um curto tempo fora e retorna, para ingressar na atual empresa.

E3: Eu comecei em 1980 na loja [...], entrei como auxiliar de vendas, o cargo era conhecido como pacoteiro, depois fui pra vendas, depois chefe de seção até que a empresa fechou, onde me tornei representante, fiquei 1 ano e meio e entrei na atual empresa, onde estou até hoje.

E4: Trabalhava em uma empresa de comércio [...], uma loja que vendia móveis e máquinas de escritório por 5 anos, um dia, entreguei o currículo e entrei na empresa que estou hoje.

Os relatos dos entrevistados 4 e 5 se assemelham por terem iniciado suas carreiras no varejo como primeiro emprego, semelhante aos anteriores, mas neste caso, em empresas de pequeno porte.

E5: Comecei trabalhando em um pequeno comércio na cidade onde morava, depois saí para começar a trabalhar como representante de uma empresa de alimentos [...], acabei desistindo dessa empresa, mas aí surgiu uma oportunidade de trabalhar na empresa que estou hoje.

A partir dos trechos citados dos depoimentos pode-se afirmar que todos os entrevistados iniciaram suas carreiras no setor varejista e suas carreiras continuaram no varejo até o ingresso na atual empresa. Essa trajetória demonstra ainda que os entrevistados possuíam conhecimento e habilidades relacionadas as práticas do varejo, o que trouxe uma vantagem no momento de se candidatarem aos cargos de gerente.

#### 4.2.1.2 Oportunidades internas e opções de carreira.

Neste código, as informações dizem respeito a trajetória desenvolvida pelos entrevistados nas atuais empresas e trazem informações relevantes sobre as oportunidades que estas empresas oferecem a seus funcionários para seguir uma carreira e crescimento profissional.

E1: Meu primeiro emprego foi aqui na [...], eu entrei como caixa no final de 2011. No decorrer desse tempo eu fui fazendo processos. Depois do caixa virei atendente no balcão, depois eu fiz mais um novo processo para virar gerente adjunto, [...], depois desse cargo eu fiz também mais um outro processo para virar gerente de loja geral [...], eu estou na parte de expansão que a empresa oferece. Depois quero seguir a carreira também em outras lojas, seguir novos desafios.

No depoimento da entrevistada 1 existe uma demonstração de trajetória de carreira dentro da atual empresa onde exerce o cargo de gerente. Por ser seu primeiro emprego, ela demonstra aproveitamento das oportunidades internas através do crescimento contínuo e por passar por diversos cargos, seguindo um planejamento de carreira oferecido pela empresa.

E4: Entrei muito novo, tenho 16 anos de empresa e entrei com uns 22 anos. Entrei como caixa, depois fui para a tesouraria, depois como líder de crediário, coordenador administrativo, coordenador de vendas, aí fui aprovado no processo de *trainee*. Fui indicado para o processo, passei no processo e treinei a gerente por 1 ano e meio e me tornei gerente já fazem 2 anos.

Semelhante a entrevistada 01 está o entrevistado 04 que ao chegar na empresa trilhou um caminho de carreira, passando por diferentes cargos e adquirindo conhecimentos e habilidades para então se candidatar a gerente através de um programa de *trainee* que a empresa dispõe.

E2: Surgiu uma vaga como vendedor na atual empresa. Eu comecei como vendedor [...] 1 ano e pouco tiveram inscrições para se tornar vendedor especial, passei [...] fiquei mais 1 ano e pouco, [...] surgiram inscrições para ser gerente de treinamento, não passei [...] eu não estava apto, 3 meses depois teve uma nova leva de gerentes, então eu aprendi tudo que precisava, [...], depois fiquei uns 8 meses viajando pelo país nas lojas. Vim para cá em julho de 2014 [...] e fiquei gerente então desde outubro de 2014.

No caso do entrevistado 2 sua carreira dentro da loja foi realizada com menos cargos, mas demonstra também o esforço e determinação para chegar ao cargo pretendido, através de oportunidades internas.

E3: Esse ano completo 20 anos de empresa, entrei como vendedor, eu sempre batia as metas, era sempre 100%, gostava de cooperar com todo mundo, então surgiu a oportunidade, fui participar de um treinamento e no mesmo mês já surgiu a oportunidade de ser gerente e fazem 7 anos que estou como gerente.

O entrevistado 3 possui uma trajetória mais de longo prazo, onde passou um longo período como vendedora até chegar a possibilidade de uma qualificação interna que a habilitou a se tornar gerente.

E5: Iniciei aqui como vendedor de serviços, [...], depois fui para um trabalho mais de venda de produtos [...] que temos na empresa, [...] fazia uma região e aí fui vendo que podia crescer na empresa. Aí comecei a me destacar nas vendas, mas falei pro meu supervisor que queria crescer na empresa. Fui buscando conhecer melhor, me qualificar nos estudos e aí participei do processo e consegui a vaga [...]. Já fazem 7 anos que estou neste cargo.

Para o entrevistado 05, sua trajetória dentro da atual empresa se assemelha a maioria dos depoimentos, iniciando como vendedor e seguindo uma trajetória por diferentes cargos relacionados com vendas, até chegar ao cargo de gerência.

A partir dos trechos citados nas entrevistas pode-se analisar que o processo de crescimento na carreira até chegar a gerência foi trilhado passando por várias etapas de evolução de cargo. Isso demonstra a necessidade de conhecimento dos processos internos e das rotinas das lojas para que o gerente possa estar exercendo sua função. Os depoimentos também demonstram as oportunidades dadas pelas empresas a seus colaboradores para crescimento interno e a opção por desenvolvimento de seus funcionários para ocuparem cargos como o que está sendo analisado. Segundo Chamie; Ikeda e Parente (2012), o varejo necessita investir na formação de profissionais para poder atender às necessidades do mercado, principalmente nos cargos de gerente, que sempre teve um papel importante nestas organizações. Os relatos demonstram ainda a determinação dos entrevistados na busca pelo crescimento profissional através de uma carreira no setor varejista.

#### **4.2.2 Sentidos da liderança**

A categoria sentidos da liderança abrange a compreensão dos entrevistados a respeito do tema liderança, sua conceituação e aplicação. Foi criado um código para compreender a definição de liderança na visão dos entrevistados.

##### **4.2.2.1 Definição de liderança**

Embora o código pretende colher a compreensão dos entrevistados sobre liderança, percebe-se que estes colocam algumas características pessoais ligadas ao tema, mas isso não prejudica a definição e a crença dos mesmos a respeito do constructo.

E1: A liderança eu acho que ela é..., eu acho não, eu tenho certeza, que ela é algo bem importante. Não só na parte da empresa que eu trabalho, que é o que eu exerço, mas qualquer outra profissão, qualquer outra linha. Para

você ser um líder mesmo, para você falar mesmo sobre liderança tem que ter uma autoconfiança de si mesmo e buscar estar sempre inovando. Não adianta só aprender aquilo, tem que estar se inovando sempre. Procurar ler bastante, procurar entender sobre o mercado de trabalho, entender principalmente o segmento que você atua e as pessoas para você conseguir obter sucesso nessa parte de liderança mesmo.

Para a entrevistada 01 a liderança está ligada a uma posição de importância tanto nas organizações como também em outros contextos. Uma outra percepção da entrevistada corrobora com Bergamini (2009) ao citar que liderança está muito focada naquilo que o líder, quando em posição de liderança, sabe, pensa e faz para obter êxito no que pretende alcançar.

E2: Eu acho que o líder é aquele que vai lá, faz e mostra um pouco porque, se ficar muito tempo parado não flui. Antigamente a gente via que o líder, líder não, chefe ou dono da empresa, que ficava na retaguarda e nem apreciava o trabalho. Só aparecia quando já estava pegando fogo.

A fala do entrevistado 02 demonstra um alinhamento com a citação de Bergamini (2009) no sentido de conhecimento e ação, mas o entrevistado ressalta uma imagem de um estilo de liderança antigo, conforme Dourado (2010), ainda é baseada na premissa da hierarquia, e muitos que se dizem líderes repudiam o aprendizado.

E3: Eu acredito que o líder deve ser aquela pessoa que inspire os outros a seguirem ele. Trabalhar com as pessoas com carinho, amor, respeito, se preocupar com a pessoa. A pessoa tem que ser organizada, procurar ter sua rotina de trabalho para fazer as coisas certinho. A questão do trabalho em equipe, porque nem todos são bons em tudo.

Para o entrevistado 03 sua visão de liderança está bem relacionada as pessoas e a inspiração do líder para com seus liderados, semelhante aos relatos abaixo.

E4: Acredito que o líder tem que ser o exemplo, fazer junto..., está muito ligado à motivação, as pessoas. Se você está ali do lado delas, apoiando, passando segurança, elas acabam fazendo por você. Eu acredito que as pessoas trabalham pelo líder. O líder tem que ter um estilo bem familiar, [...], mas não deixar passar do limite, pois tem um limite que a gente tem que ser profissional, ser amigo, mas não deixar passar do limite.

E5: Liderança é você conseguir fazer com que as pessoas que trabalham contigo, possam te ajudar, é dar exemplo e estar junto com eles no dia a dia, naquilo que precisar. Assim, ser uma base pra eles, quando tem dúvidas e ajudar. [...] precisa conhecer muita coisa pra ser um líder, [...] ser gente boa com as pessoas, em todo o lugar que a gente vai, [...], tratar bem as pessoas, tanto as que trabalham com a gente como os clientes. O pessoal vai ver a gente trabalhando e vai querer copiar. [...] acho que liderar é isso também, ouvir opiniões, a gente cresce com isso

Nos relatos dos entrevistados 4 e 5 está presente uma característica relacionada ao exemplo, motivação, ligação com os indivíduos. Estas características são citadas por Bass e Avolio (1993) a respeito dos líderes transformacional que possuem quatro características distintas e que chamam de 4Is da liderança: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Os depoimentos demonstram que a liderança para os entrevistados de um modo geral está muito ligadas as características da liderança transformadora que conforme citação de Bass e Avolio (1993), muito ligada a influência, estímulo e motivação.

#### **4.2.3 Elementos da personalidade do líder**

Esta categoria tem por objetivo identificar os elementos que caracterizam a personalidade de liderança dos entrevistados e possíveis influências que estes tenham recebido no decorrer de suas vidas trajetória profissional.

##### **4.2.3.1 Características individuais de liderança**

Neste código, o objetivo da pesquisa foi de conhecer as características de liderança dos entrevistados e a relação destas características com as definições de liderança que os mesmos relataram na categoria anterior e compreender se relação entre eles.

E1: Quando eu entrei não pensava em seguir essa parte de liderança. Foi no decorrer do período mesmo, dos anos, que fui aprendendo e gostei. É uma coisa que eu gosto e me identifico bastante. Então me aprofundi, acreditei e estou seguindo essa carreira.

E2: Sempre tenho energia 360, para tudo. Eu não gosto de clima ruim. Prefiro um ambiente bem mais descontraído.

Os entrevistados 1 e 2 relatam características individuais relacionadas a auto motivação e ao gostar do que faz, ambiente agradável, relata o entrevistado 02.

Estas características estão muito presentes nos perfis dos líderes transformacionais e se assemelham aos demais relatos.

E3: Eu sempre tive um lado muito humano. Acho que essa coisa de você tratar as pessoas bem, procurar entender, estar sempre aberto para os funcionários e ter liberdade de conversar um com o outro. Sendo grata às pessoas com quem trabalha com a gente[...], então acho meu lado humano muito positivo.

E4: Relacionamento interpessoal, motivação que vem da família e do trabalho, que eu gosto de fazer, faço o que gosto e trabalhei para isso [...], orientação para os resultados, que a gente não vive sem eles. Parceria também que tenho com o pessoal da empresa e comunidade, clientes. Porque não conseguimos fazer nada sozinhos.

O relacionamento interpessoal dos líderes 3 e 4 entrevistados, demonstram características individuais que remetem ao que cita Bass e Avolio (1993), de que os líderes transformacionais são atentos as necessidades de cada liderado, ouvem suas preocupações, promovem estímulos intelectuais, constroem *feedback* para o alcance dos resultados.

E5: Sou organizado, conheço bem o trabalho que eu faço, acho que sou bem liberal, gosto de estar com as pessoas, ouvir elas e poder ajudar, gosto bastante de ajudar e tem também o lado de planejar as coisas.

As características pessoais do entrevistado 5 se assemelha aos demais e está caracterizada com um perfil transformador. Os entrevistados demonstram o gostar do que faz e o relacionamento interpessoal como ponto comum. Os entrevistados 4 e 5 já demonstram algumas características maiores de competências técnicas, como planejamento, resultados, que os diferenciam dos demais depoimentos. Com relação a ligação com a conceituação de liderança que citaram no código anterior, ficam demonstradas as características ligadas ao perfil dos líderes transformacionais.

#### 4.2.3.2 Influências de liderança recebidas

Neste código pretendeu-se analisar as inspirações relacionadas a liderança recebidas pelos entrevistados no decorrer de suas vidas e de suas trajetórias profissionais, sejam estas influências positivas ou negativas na maneira de liderar.

E1: São princípios de aprendizado com outros gerentes que eu me baseei e segui essa linha de liderança. Foram líderes que eu tive no decorrer do

período que me inspiraram. Também tiveram outras pessoas que me inspiraram. Mas foram mais os líderes que eu tive no decorrer do período. Nunca gostei quando o meu gerente ficava muito em cima. Já peguei gerentes muito legais, mas já peguei, por exemplo, gerentes que eram ditatoriais.

Percebe-se na fala do entrevistado 01 que a influência não veio somente de líderes mas também de outras pessoas e que a inspiração para ser a líder que é hoje veio destas influências. Em tempo, relata que desaprova líderes ditatoriais, como chama os tratam com controle excessivo. Da mesma forma o entrevistado 2 que demonstra a reprovação deste estilo autoritário que através do poder da coerção, que segundo French e Raven (1959), que se origina da expectativa do liderado de que será castigado pelo líder se não conformar com a tentativa de influência.

E2: Meu superior já vem me descascando, destruindo minha vida, cadê o resultado? Estou olhando a planilha aqui e tem 4 pontos vermelhos que estão me deixando louco! Como não gosto desse tipo de atitude, procuro ser diferente com minha equipe.

E3: Eu sempre lembro da primeira pessoa que quando eu comecei a trabalhar me ensinou, a forma como ela colocava para mim, de você valorizar, que é o produto para a pessoa, colocar de uma forma bonita... e isso nunca vou esquecer. A gente sempre tem o suporte do supervisor, ele é meu líder, ele está sempre me acompanhando, corrigindo, criticando quando precisa, sempre fazendo a gente ficar atendo do que está acontecendo, o que acontecem ao nosso redor.

Para este entrevistado, a influência foi positiva, através de valores repassados por líderes mais antigos e recentes, muito voltados as mesmas características vista na descrição de seus próprios perfis de liderança.

E4: Todos meus líderes anteriores me influenciaram, acho que não só dos líderes que eu tive, mas também os estágios que fiz. A gente cria o nosso próprio estilo, mas vai pegando um pouquinho do estilo de cada um e das experiências que passamos. Um estilo bem participativo.

E5: Eu tinha um gerente que era bem assim comigo, ele me ajudava muito, então eu acho que um pouco desse meu jeito eu peguei com ele

O relato do entrevistado 5 apresenta um comportamento semelhante de seu líder do que ele mesmo possui e relatado na categoria anterior, afirmando que recebeu a influência deste líder.

O conjunto de depoimentos citados traz uma clara referência às influências que os gerentes tiveram no decorrer de sua trajetória pessoal e profissional por parte principalmente de seus superiores e que veio a ajudar na construção de um perfil de liderança usado atualmente.

As falas dos entrevistados em relação aos seus líderes remetem a outros dois tipos de poder citados por French e Raven (1959), que é o poder legítimo, onde os liderados interiorizam os valores ditados pelos líderes e aceitam sua influência e também do poder da identificação que é definido pela forte atração que estes possuem ou possuíram com seus líderes e que assim, possuem o desejo de se tornar associados. Observa-se uma exceção no relato do entrevistado 2 que o comportamento rígido acabou não sendo aceito e ajudou inclusive a formar um perfil contrário, devido a reprovação da atitude por parte do entrevistado.

#### **4.2.4 Elementos de influência e comportamento do líder**

Nesta categoria estão sendo considerados os elementos que o líder utiliza para influenciar seus subordinados e também o comportamento do líder em relação aos subordinados e ao desempenho dos mesmos. A categoria está composta de dois códigos que visam separar os elementos em uso do poder nos relacionamentos com os subordinados e a interiorização e repasse de valores do líder para com os liderados.

##### **4.2.4.1 Uso do poder e as relações com subordinados**

O primeiro código diz respeito ao uso do poder do líder e as relações deste com seus liderados, principalmente na sua acessibilidade, tratamento, comportamento diante de críticas e como conduz essa relação interpessoal estando em uma posição de liderança instituída.

E1: Particularmente sou bem acessível, se estou trilhando um caminho divergente e recebo uma sinalização eu paro e revejo se, de fato, está divergente mesmo eu procuro fazer um outro caminho para poder procurar o correto. Agradeço à pessoa que me mostrou um caminho diferente, que me mostrou meu erro e trato com naturalidade o assunto para a pessoa tratar com naturalidade também

Neste relato pode ser percebido uma relação aberta entre líder e liderados, com aceitação de opiniões e possíveis correções de rumo, caso esteja agindo

inadequadamente, demonstrando assim, certos valores relacionados a aceitação de críticas construtivas, criando um clima de confiança e mutualismo.

E2: Uma época eu era bem mais bonzinho, só que às vezes se você é muito bonzinho as pessoas querem passar por cima. O ponto crucial não é salário, é convivência entre colegas, reconhecimento. Comecei a trabalhar com eles coisas que antes eu não achava que seriam relevantes. Tenho coração para muitas coisas e algumas são muito técnicas, então..., mas aí vem umas pessoas novas e coisas assim que acaba dobrando a gente. A gente é muito ligado, nós refletimos como um espelho total. Meu papel está totalmente ligado ao desempenho deles. Eu gosto por dois lados, da liberdade e um pouco de dependência deles. Tem o lado ruim, que eu dou autonomia e eles não utilizam toda ela. E tem o lado bom que eu vejo que sou essencial.

A fala do entrevistado 02 demonstra um comportamento de poder voltado tanto às tarefas, quanto ao relacionamento humano, que é acionado no momento que é necessário a fim de manter o controle da equipe. Este comportamento do líder segundo Reddin (1986) são descritos de forma independentes pois a extensão do uso de um não ajuda a prever o uso de outro comportamento e que usa esta combinação para desenvolver a sua gestão.

E3: Eles poderem dizer quando estou certa ou errada, tenho essa abertura e humildade para ouvir. Quando a equipe me critica de alguma forma eu procuro processar e medir numa balança, vejo se realmente é isso e tento fazer diferente. Experimento uma nova tentativa, estamos eternamente em mudança, você nunca vai saber tudo. Então preciso estar sempre pronta para o que vem, para o novo. O cliente não vem aqui só para comprar um produto, ele gosta de ser bem recebido, de que a gente procure dar uma solução para o que ele está buscando, que a gente ajude ele a encontrar o melhor e tire as dúvidas que tem. Que ele saia daqui sabendo que aquele produto é o melhor para ele, que fez uma boa compra e teve uma experiência de compra boa

O relato da entrevistada 2 demonstra, semelhante a entrevistada 1 uma aceitação positiva com relação a críticas e demonstra valores como humildade, análise e ainda demonstra uma influência relacionada ao modo com que faz as coisas e isso provoca nos seus liderados o percepção de poder legítimo e de referência, o que facilita em muito os relacionamentos.

E4: A gente conversa muito individual e tenta entender a particularidade de cada um. Buscar essas informações para trazer o melhor de cada um mesmo. Assim, recebo críticas normalmente e analiso. Vejo se é isso mesmo, porque muitas coisas são regras da empresa, Mas o que for do meu perfil e tal, eu sempre recebo com tranquilidade e tento ajustar.

E5: Às vezes a gente não percebe que está fazendo a coisa errada, ou que poderia fazer diferente pra ficar melhor. Se estou errado, ou fiz algo que possa ter prejudicado alguém ou que esteja precisando melhorar, vou analisar, e procurar melhorar, é importante ouvir as opiniões dos outros.

Nos entrevistados 4 e 5, a capacidade de receber críticas e promover melhorias também está presente, mas especialmente na fala do entrevistado 4, percebe-se uma característica de proximidade com os liderados, desenvolvendo assim um dos 4Is que Bass e Avolio (1993), citam, a consideração individualizada que se caracteriza pelo líder estar atento às necessidades individuais de cada liderado, adoção de *feedbacks* para repassar em receber críticas construtivas, ouvir as preocupações dos liderados, dentre outras características presentes na liderança transformacional.

Percebe-se que o poder exercido pelos líderes, é um poder legítimo, voltado a um relacionamento aberto e acessível com seus liderados (FRENCH E RAVEN, 1959). Essa relação é uma espécie de diluição de poder entre líder e liderado, algo recíproco que decorre dessa legitimidade conferida pelos liderados ao líder (BRANT, 2012). Está presente no comportamento dos líderes características de aceitação de críticas construtivas para a melhoria das relações e ainda um comportamento voltado as tarefas para obtenção dos resultados, objetivando a realização da gestão.

#### 4.2.4.2 Valores interiorizados e compartilhados

Este código tem a pretensão de identificar os valores que os líderes possuem e que compartilham com seus liderados na rotina do trabalho, sua forma de ver as situações, a maneira com que aceitam as críticas e o tratamento com as pessoas.

E2: Quero que a pessoa entre e construa uma carreira aqui. Estar junto com a equipe trabalhando com eles valoriza automaticamente a equipe. Nós fomos bater uma foto no outro dia [...]já como ela ficou tão bonita postei no meu Facebook e escrevi "Fantástico terminar o dia com uma equipe assim", resultado, muitas curtidas e comentários, no outro dia vendemos mais ainda.

O relato apresentado pelo entrevistado 02 demonstra sua preocupação com o crescimento profissional dos subordinados e ainda a necessidade de estar junto com a equipe, valorizando suas conquistas e criando um clima de comprometimento tanto com o líder, quanto com a empresa e que demonstra uma característica do líder transformacional que está citada por Bass e Avolio (1993) em um dos 4Is, que se refere a motivação inspiradora, que ocorre na capacidade do líder em construir e

comunicar de maneira inspiradora e entusiasmada aos liderados que os inspira a encontrar novas possibilidades.

E3: O que para mim, como gestora, o que eu tento passar para as pessoas que trabalham comigo é de procurar todo o dia fazer o melhor, o tratamento com as pessoas. A empresa é muito do passo a passo, não é de fazer loucura, é muito centrada, estável e ele (supervisor) sempre passa isso para a gente. Ver o que está acontecendo de novo mas nunca esquecer a essência da empresa. No dia a dia a gente acaba se envolvendo, até com a família.

Para o entrevistado 3, repassar aos liderados uma mensagem de serenidade e austeridade, demonstra a interiorização da cultura organizacional e o repasse destes valores culturais para sua equipe. Os líderes utilizam mecanismos para desenvolver e reforçar a cultura, normas e comportamentos que estão expressos nos limites nesta cultura (BASS E AVOLIO, 1993).

E4: A gente preza muito a família.

E5: Conversamos bastante, a gente se envolve com eles, conhece a família, faz umas confraternizações.

Para os demais entrevistados, 4 e 5, o compartilhamento dos valores familiares está muito presente e está diretamente ligado a cultura das empresas onde trabalham.

Nos relatos dos entrevistados, percebe-se os valores ligados a família e ao relacionamento interpessoal e a valorização da equipe, mas também demonstra valores para resultado que estão presentes nas entrevistas. Dois entrevistados não citaram em suas falas pontos ligados a valores, por isso não aparecem nos relatos.

#### **4.2.5 Elementos situacionais e contingenciais da liderança**

Esta categoria tem como objetivo analisar os elementos presentes no desenvolvimento da liderança que estão ligados a fatores situacionais da liderança, onde a orientação às tarefas e o apoio para execução das mesmas está presente e também os elementos de personalidade do líder na condução da equipe ao atingimento dos objetivos, considerando todo o contexto de comportamento e personalidade do indivíduo como as influências do meio ambiente externo à organização. Para aprofundar estas questões, foram criados três códigos que

procuram identificar como se realiza o processo de conhecimento das capacidades e maturidade dos indivíduos para assumir suas responsabilidades, o processo de orientação, direção e apoio diante das tarefas e por último os parâmetros sociais e ambientais que impactam no processo de liderança.

#### 4.2.5.1 Conhecimento das capacidades dos liderados, maturidade para assumir responsabilidades.

Este primeiro código tem por objetivo definir o processo de conhecimento das capacidades dos liderados relacionado a realização das tarefas e compreender a maturidade dos mesmos, seja ela voltada ao trabalho ou a maturidade psicológica na execução do mesmo.

E1: Gestor tem que saber cada detalhe dos seus funcionários e esses detalhes de conhecimento pessoais, profissional e habilidades. Tenho a avaliação final deles, que quando tem o mês fechado eu consigo obter o resultado, se eu não conseguir obter o resultado neste mês, no próximo a gente faz diferente. Procuro conversar para procurar entender se o colaborador está tendo dificuldade com alguém da equipe, com o sistema ou se ele não entende o que foi passado. Mas tem que medir diariamente, porque se deixar acaba entrando no esquecimento e você não consegue mais acompanhar a satisfação de cada um e como ele pode se desenvolver em determinado período ou atividade do nosso dia a dia.

Para o entrevistado 1 as competências dos liderados é analisada, sendo realizada as avaliações de desempenho, juntamente com isso o acompanhamento diário de desempenho demonstra que o acompanhamento dos liderados visando conhecer sua maturidade diante das tarefas é realizado. Na teoria situacional, esta inter-relação entre a quantidade de orientação e direção que o líder oferece, denomina o comportamento de tarefa (HERSEY E BLANCHARD, 1977).

E2: Tem pessoas que não tem um certo tato, digamos assim. Acontecem algumas coisas às vezes quando eu estou em viagem que só eu posso dizer sim ou não. Infelizmente as pessoas tem algumas limitações, mesmo com aprendizado que a gente faz aqui [...], então por isso que eu digo que alguns se tornam líderes e outros não.

E3: Eu tenho sido até muito tolerante em virtude do desempenho deles, mas assim, a gente experimenta tudo que pode. Orienta, dá *feedback* [...], procura acompanhar, [...], mas cada um tem que encontrar seu jeito. Todo mundo pode errar e tal né, mas eu procuro ouvir dos dois e também sentar mais gente junto e a gente conversar. Quando você critica alguém não é só aquele que você está criticando, tem os outros, quando você elogia um, tem que elogiar bastante, mais que criticar. Os outros também percebem o que você faz, e além do que a gente fala, são as atitudes.

Os relatos dos entrevistados 2 e 3 demonstram uma preocupação com a capacidade e maturidade de alguns subordinados na execução das tarefas. No caso do entrevistado 3, este procura desenvolver uma conversa próxima para poder compreender a situação e poder auxiliar se necessário, o que os autores Hersey e Johnson (1997) chamam de comportamento de relacionamento e que se define pela extensão do envolvimento do líder e que abrange os atos de comunicar, ouvir, facilitar e apoiar a execução das tarefas. Esta característica também está muito presente no comportamento do entrevistado 3.

E4: Se eu tenho um funcionário que apresenta desempenho abaixo do esperado, num primeiro momento é reciclar ele, revisar todos os processos, os cursos. Ver se ele tem alguma dificuldade, treinar ele novamente, trocar experiências com outras lojas. Na própria loja ver quem tem um rendimento melhor e colocar esse funcionário próximo para que possa estar recebendo uma orientação melhor.

Fica evidente a preocupação deste com o desenvolvimento dos liderados através de contínuo acompanhamento com objetivo de melhorar o desempenho dos mesmos. No entrevistado 5, percebemos ainda um comportamento mais voltado a orientação e direção através de *feedbacks*.

E5: Aqui na empresa, faço umas conversas mais pessoais, individuais pra dar um *feedback* e também saber como está a coisa.

Ao analisar o conjunto das falas dos entrevistados pode-se verificar que os líderes interagem com seus subordinados para poder identificar suas capacidades individuais e compreender a maturidade dos mesmos para a execução das atividades para atingir os resultados esperados. Observa-se no perfil dos entrevistados um comportamento dedicado a tarefa e ao relacionamento voltado a busca da prontidão dos subordinados e que se relaciona com a construção da maturidade dos mesmos (HERSEY E JOHNSON, 1997; HERSEY E BLANCHARD, 1986).

#### 4.2.5.2 Orientação, direção e apoio na execução das tarefas.

A criação deste código está atrelada ao conhecimento das ações do líder para com seus liderados no sentido de orientar, dirigir e apoiar a execução das tarefas no atingimento dos resultados organizacionais através do aproveitamento dos seus

pontos fortes e evitar a demanda de alguma habilidade que o liderado ainda não possua.

E1: Eu consigo entender o que cada funcionário e o que cada horário vai me entregar, então delego para eles as funções e faço o acompanhamento para ver se está ocorrendo tudo do jeito que planejei. Procuo entender bem certo, então vamos trabalhar juntos essa dificuldade que o colaborador tem. Ele vai me apresentar o que ele não tem de habilidade em determinada situação e vou ajudar ele no que ele pode melhorar para obter resultado. Também mostro para ele as outras pessoas da equipe que tem um desempenho melhor para ele poder se espelhar. Pois eu não estou na loja todo o período e ele precisa se desenvolver quando eu não estou.

O comportamento apresentado pelo entrevistado 1 demonstra claramente o processo de desenvolvimento da liderança situacional através aplicação da teoria situacional em que de acordo com o grau de maturidade dos liderados, diferentes estilos de liderança são implementados, a determinação da tarefa, a persuasão, o compartilhamento de ideias e a delegação quando o líder percebe que os liderados possuem a maturidade para receber a delegação total para as atividades e projetos a serem desenvolvidos (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

E2: Se eles conseguirem buscar o resultado através da produtividade: excelente! Gosto que toda minha equipe esteja matriculada ou fazendo faculdade, porque conhecimento ninguém pode tirar da pessoa.

O relato do entrevistado 2 demonstra uma preocupação com o desenvolvimento dos seus liderados e uma preocupação com o desenvolvimento da maturidade de trabalho, quando se refere somente a questão de conhecimento e produtividade. Esta preocupação com a maturidade de trabalho também está presente no relato do entrevistado 3, de demonstra uma preocupação com a produtividade dos seus liderados e as ações para desenvolver conhecimentos e habilidades para o atingimento das metas.

E3: A gente tem que fazer o vendedor comprar a ideia de que é uma coisa boa para o cliente, porque se o vendedor não aceitar que ele está fazendo uma coisa boa para o cliente ele não consegue passar. Temos um raio x para que o vendedor possa analisar seu próprio atendimento, [...] de repente a gente chega e pergunta onde ele poderia estar melhorando, a pessoa na visão dela atendeu bem, mas onde ainda pode ser melhorado? Essa é a hora que a gente tenta orientar, que isso é bem importante. Tem muita tele reunião entre os gerentes e supervisor, então a gente passa tudo que foi alinhado na tele com a equipe. Mas se não dá mesmo não pode ficar muito tempo uma pessoa que te puxa para baixo. Se não resolver tem que mudar. A gente já teve casos que experimentou, experimentou e desligou, não teve o que fazer.

Nos relatos do entrevistado 4 fica evidente que suas ações estão voltadas para o desenvolvimento de seus liderados visando a busca da maturidade para melhoria do desempenho. Este conhecimento é necessário, pois segundo Bergamini (2009), conforme o liderado vai melhorando sua performance, o líder pode estar dando suporte aos que ainda não se possuem o nível de maturidade adequado, demandando maior acompanhamento.

E4: A gente tenta fazer o possível para desenvolver essa pessoa. Aquela coisa de não bateu a meta 2, 3 meses... tchau, não tem aqui. A gente tenta ao máximo recuperar né, mas tenta ao máximo acertar na contratação para não ter esse problema de aumentar *tounover*, o custo. Nosso perfil é contratar pessoas mais novas, primeiro emprego, então é uma escola mesmo, é um esforço maior, acaba sendo um trabalho mais difícil, mas a gente molda do nosso próprio jeito.

E5: Vou acompanhando eles, ajudando as vezes no atendimento também, numa visita a um cliente pra ver como está, e essa é nossa rotina de acompanhamento.

O entrevistado 5 demonstra uma abordagem maior no acompanhamento para desenvolvimento dos liderados. O acompanhamento faz parte do desenvolvimento da maturidade pois, procura desenvolver o processo de pensar em possibilidades para agir de maneira assertiva (SANTA-BÁRBARA E FERNANDEZ, 2010).

Ao analisar este código pode se perceber que os entrevistados possuem características voltadas ao desenvolvimento de seus subordinados através de um acompanhamento e da promoção do sucesso do liderado, deixando claro os caminhos, orientando e motivando para chegar aos objetivos, conforme preconiza Yukl (2010) e também a posição do líder como um suporte através de um papel participativo, direcionando os liderados ao resultado e a melhoria de suas performances (HOUSE, 1996).

#### 4.2.5.3 Parâmetros sociais e ambientais

Este código tem por objetivo compreender a influência dos parâmetros sociais e ambientais sobre a liderança e como os líderes agem a respeito desta situação.

E1: Cada dia é uma situação diferente que a gente passa, vendo todos os colaboradores e eles vendo a gente. Quando dá mais ou menos movimento,

quando eles estão com algum problema particular, é através de *feedback* mesmo e acompanhamento diário.

A possibilidade de viver situações diferentes diariamente na empresa e desenvolver um trabalho de acompanhamento de seus liderados, está presente no processo de liderança contingencial, onde o líder adota o perfil ideal de acordo com os acontecimentos da organização, seja um comportamento mais duro ou mais maleável, em conformidade com a realidade que se apresenta para ele (AYMAN; CHEMERS E FIEDLER, 1995).

E3: Hoje a maior dificuldade é a quantidade de clientes na loja, é muito fácil comprar pela *internet* então essa questão de trazer o cliente para a loja e fidelizar contigo para que ele volte comprar outras vezes na loja é uma relação muito de confiança, então é o que a gente procura passar para todo mundo que tem que ser dessa forma. Há um tempo atrás nem se vendia isso (serviços), depois começamos a falar para o cliente ou a gente explicava mais ou menos, hoje não, tem que explicar certinho para o cliente. Ele (cliente) compra se for bem orientado, ele tem consciência. Tem que colocar na cabeça do vendedor que é uma necessidade (vender serviços além de produtos). Hoje não é mais faz se quer, não dá para escolher.

O relato do entrevistado 3 também demonstra a presença da abordagem contingencial, onde o líder precisa determinar as suas ações conforme as demandas do mercado e com isso, desenvolver os liderados para acompanhar estas demandas. Desta forma, segundo Brant (2012), o subordinado se submete espontaneamente à influência do líder e permite que este molde seu comportamento ou controle a fim de que as metas sejam alcançadas.

Nas entrevistas que abordaram esta temática, percebe-se uma dinamicidade no processo da liderança, no que diz respeito as ações diárias e ao fato de que em muitos casos o líder precisa agir de acordo com as implicações impostas pelo mercado.

#### **4.2.6 Elementos transacionais da liderança**

A categoria que contém os elementos ligados à liderança transacional busca identificar a interação-social através da influência recíproca dos envolvidos, neste caso líder e liderado. Para identificar os elementos transacionais, foram criados três códigos que dizem respeito a influência recíproca entre os envolvidos na relação, o

primeiro código trata do uso do poder das recompensas ou punições para atingir o comportamento convencional, o segundo busca identificar os comportamentos convencionados para o atingimento dos resultados e por último as relações de confiança, respeito e as obrigatórias.

#### 4.2.6.1 Influência recíproca, recompensas ou punições

O código em questão identificou o processo de influência do líder para com seus liderados no desenvolvimento de seus papéis a fim de atingir os objetivos organizacionais, juntamente com as recompensas ou punições usadas pelo líder a fim de controlar os comportamentos por ele convencionados (BERGAMINI, 2009).

E1: Existem algumas estratégias que os gestores têm que fazer e não só esperar da empresa. Seja mensagens no grupo do Whatsapp, uma coisinha interna mesmo que tenha na loja, algo mais particular. Dependendo do grau da situação que o gestor tem que entender, mas a princípio sempre tem que ter algo pra incentivar. Às vezes o que a empresa nos proporciona não é a nossa realidade, cada cidade na loja é uma realidade, preciso tentar adaptar da melhor forma possível.

Neste relato o entrevistado demonstra que necessita realizar ações estratégicas para a obtenção dos resultados da equipe no que diz respeito a trocas usadas para incentivos. Estes incentivos estão institucionalizados na empresa e servem como melhora do grau de motivação dos liderados.

E2: Hoje se todos não conseguem bater a cota eu não bato a minha. Tem que ser uma corrente senão não funciona. Hoje em dia, eles buscam mais a satisfação imediata do que a longo prazo. Ganha um pouco com uma indicação, um consórcio já vai juntando dinheiro para uma comemoração, todo mundo junto e que também envolva a família. Hoje o investimento que a gente tem que fazer em premiações é muito maior para que eles façam muito menos, no meu ver. Tanto é que esses dias eu falei para eles, "gente eu vou lembrar vocês só de uma coisa, programa de incentivo é de incentivo e não obrigatório!".

Para o entrevistado 2, o fato da interdependência para resultados e as ações que o líder precisa executar para promover sucesso no resultado dos liderados, deixando claro para seus liderados os caminhos que deverão percorrer e motivá-los a segui-lo (YUKL, 2010). No relato do entrevistado 3 essa situação também está presente e de acordo com Yukl (2010), os liderados só seguirão o líder se compreenderem que chegarão a seus objetivos por meio do atingimento dos objetivos do líder.

E3: Eu tinha uma funcionária que queria fazer uma viagem e ela nunca tinha viajado de avião, queria ir para o nordeste. A gente trabalhou e ela comprou a passagem em 10 vezes. Então a gente utilizou isso para fazer com que ela vendesse mais e conquistasse seu objetivo. Utilizamos os incentivos para alavancar as vendas e também eles chegarem aonde querem e não desanimar, [...] assim precisamos erguer eles. Uma caixa de bombom a gente sempre faz. Vem representante aqui e traz algumas coisas, copos por exemplo, eu procuro pegar 1 para cada da equipe, mostro o brinde e eles já ficam loucos.

Nos relatos dos entrevistados 4 e 5, os incentivos são somente relacionados ao processo de venda. Estes não utilizam outras formas de incentivo pois não fazem parte da política destas empresas. Nestes casos, as influências ocorrem na medida que as relações se estreitam e os compromissos assumidos demonstram sucesso nas atribuições realizadas com base nestas trocas sociais de amizade e confiança.

E4: A gente tem a questão até da própria venda de serviços ser remunerada. Então a gente até fala que se você quer um carro, fazer uma faculdade, tem esse extra, porque até então eles são contratados para vender produtos e serviços, porém a loja ainda remunera no serviço, então você consegue pagar sua faculdade só com o resultado dos serviços e premiação. Então a gente incentiva bastante isso, procura ver quem tem essas inspirações justamente para isso, buscar mais e mais. A empresa tem algumas campanhas corporativas que geram café da manhã, brindes em retiradas de mercadoria. Questão de incentivo é mais corporativo mesmo, o que eu consigo fazer aqui são folgas.

E5: Tem uns incentivos que a gente recebe da empresa, bônus e tal, e as vezes também fizemos umas confraternizações.

Nas citações dos entrevistados pode-se observar que existe uma prática de influência recíproca que é alimentada principalmente por recompensas para atingimento dos objetivos. Algumas práticas são exclusivas do próprio líder e outras institucionalizadas pelas empresas, que percebem isso como necessário para o incentivo e melhoria do desempenho dos liderados, conforme prevê Day e Antonakis (2011) quando aborda a relação existente na teoria LMX, onde se percebe que as trocas são tanto econômicas, sociais a fim de garantir o relacionamento de longo prazo.

#### 4.2.6.2 Comportamentos convencionados ao atingimento de metas e objetivos através de incentivos

Este código tem por objetivo identificar os comportamentos convencionados pelos líderes para o atingimento dos resultados através do uso de incentivos mencionados que podem envolver as três dimensões da teoria LMX.

E1: o líder tem que comprar a ideia, acreditar que aquilo vai dar certo para poder passar para a equipe antes de tudo.

Neste depoimento o entrevistado 1 relata que o comportamento para atingimento das metas deve ser mútuo a fim de gerar relações de alta qualidade baseadas na confiança. Para Moura (2003), no comércio varejista, o gerente é responsável pelo direcionamento da loja, onde a equipe acaba seguindo a forma como o gerente trabalha.

E2: Eles precisam de reconhecimento, estou tentando trabalhar isso com medalha, troféu, etc. Plano de carreira infla seu ego, você ganha mais dinheiro, se sente valorizado e passa a trabalhar de uma forma diferente cada vez que está num cargo que você desconhece. Tem uma outra visão do mercado quando sobre para gerente, por exemplo. O básico que você tem que fazer é um bom serviço de vendas e relacionamento com o cliente, caso contrário, tem que ser feliz em outro lugar.

Em seu relato, o entrevistado 2 demonstra a preocupação com a valorização dos liderados mediante ao reconhecimento pelos resultados atingidos. Aborda também o processo de crescimento de carreira e a valorização que sente em estar no cargo de gerencia. Esta abordagem remete a questão da confiança do líder para com a empresa quando assumiu mais atribuições e compromissos. Ao analisar a última frase, esta demonstra o compromisso do gerente também as características que acredita devam estar presentes no gerente de loja e que está relacionada com o pensamento de Parente (2006) onde este relata que a função de gerente exige uma e pessoa que seja “boa de venda e faça acontecer” e que o respeito pelo gerente deve vir pelo que ele faz e não pelo que representa na função.

E3: Se o vendedor está atendendo pouco ou se ele está convertendo pouco, a gente consegue fazer uma leitura do que cada funcionário está fazendo, aí entra a questão da orientação por parte da gerência, não é tão fácil. Quando mais produtos ou serviços vender, a gente tem uma pontuação, eles ganham e eu ganho sobre as vendas deles, aí a gente pode utilizar esses bônus para pagamento de telefone, internet, luz ou escolher produtos que tem no site. Todo mês eles estão pagando prestação de contas com pontos, seria como um outro salário que a gente tem.

Na fala do entrevistado 3, pode-se verificar o comportamento do líder no acompanhamento e orientação para atingir os objetivos e ainda os possíveis incentivos relacionados aos ganhos recíprocos que são gerados pelo desempenho

tanto do líder, quanto do liderado, gerando com isso uma obrigação contratual, uma troca de serviços entre eles, representada normalmente pela definição de objetivos e pelo monitoramento do desempenho (DAQUILA, 2012).

E4: Foi destaque em algo, ganha uma folga, mas fora isso eu não posso intervir. Porque os funcionários já têm uma remuneração pelo desempenho e assim fica mais padronizado, porque se deixar cada gerente da uma coisa e perde o padrão. Evito ao máximo as horas extras, [...], dá uma folga quando a pessoa precisa. Não é forçada a troca da folga [...] a pessoa que escolhe quando que tirar a folga e ajustamos o calendário da própria loja com as pessoas que temos naquele dia

O relato do entrevistado 4 abrange outra dimensão dos comportamentos convencionados ao atingimento das metas, que visa o pagamento psicológico citado por Daquila (2012), que é dado aos liderados pelo desempenho positivo, através de concessão de benefícios que não são bens materiais.

E5: Mas normalmente tem as campanhas da empresa que é padrão e aí já vem as metas e se a loja atingir, a gente recebe um bônus, então fizemos uma comemoração pra valorizar o trabalho.

O comportamento do entrevistado 5 se relaciona com ações padronizadas pela empresa para o atingimento das metas, onde as recompensas são em forma de confraternizações a fim de criar um clima de compromisso através de benefícios sociais.

Os comportamentos convencionados e identificados neste código estão ligados ao desempenho dos liderados ao atingimento dos objetivos da empresa, sob a influência do líder, onde este, nesta relação de troca também ganha com o desempenho da equipe. Com a convenção dos comportamentos existe um maior controle sobre a relação e ainda um controle a partir da avaliação do desempenho dos liderados. Percebe-se ainda, conforme Yukl (2010), que como alguns destes comportamentos estão institucionalizados, o relacionamento corre o risco de ser afetado, caso estes incentivos não correspondam às expectativas de ambas as partes.

#### 4.2.6.3 Relação de confiança e respeito, relações obrigatórias

Este código pretende identificar se existe uma relação entre líderes e liderados que vai além das obrigações contratuais e chega ao nível de confiança e respeito, para que esta troca não esteja fragilizada no momento em que as expectativas relacionadas aos incentivos econômicos e materiais não puderem mais estar presentes na relação por algum motivo.

E1: Não adianta só cobrar e falar para eles falarem que vão se fechar. Tem que se abrir de fato, contar um pouco da sua trajetória pessoal e profissional e poder ter o conhecimento de quem são eles.

Nesta abordagem, o entrevistado 1 relata o a aproximação com seus liderados através do exemplo, do apelo emocional para gerar a relação de confiança na relação.

E2: Na avaliação, toda a equipe vai pontuar e dizer o que acha do colega. Porque o que eu coloco é da responsabilidade deles e não opino na avaliação 360° que eu faço. Porque assim, se eles (os avaliados) ficarem, eles que precisam se motivar pelo cargo.

O entrevistado 2 relata sua estratégia para envolver e comprometer os liderados diante da avaliação dos demais colegas de trabalho e os recém chegados que estão em período de experiência. Esta relação procura estabelecer um senso de confiança e respeito mútuo e ainda uma relação de dependência entre ambas as partes envolvidas, pois os liderados se colocam no papel de líder e tem a atribuição de avaliar seu colega à partir de uma série de variáveis previamente estabelecida. Para Day e Antonakis (2011), esta atitude se refere ao que aborda a teoria LMX e está centrada na díade ente o líder e liderado através de suas atitudes e comportamentos que são influenciados pela qualidade da relação.

E3: Tem todos os dados de cada um (funcionário) e pedimos para eles quais os desejos, maior alegria, tristeza, como está o quadro da vida deles hoje e qual o planejamento para eles chegarem naquilo que eles querem. Qual a estratégia para eles atingirem seus objetivos. Isso é uma coisa que a gente vai conversando.

Neste relato do entrevistado 2, pode-se verificar um comportamento que se dá, segundo Day e Antonakis (2011) através da transmissão das expectativas do líder aos seus subordinados e suas atribuições são gerados níveis de comprometimento e desempenho sobre as tarefas e que acabam por determinar a natureza do relacionamento.

E5: Eu sempre estou com eles, aqui a loja não é muito grande e a gente consegue estar bem próximo deles conversando, vendo e repassando o que precisa. Eu estou sempre observando eles, como fazem o contato com o

cliente, como estão no trabalho, [...]se estiver acontecendo algo, [...] a gente senta e conversa, dá um feedback pra melhorar e pra elogiar também por aquilo de bom e diferente que eles fazem, assim incentiva mais o pessoal

Esta fala do entrevistado 5 demonstra que existe um comportamento de compromisso elevado para os resultados e demonstra todos os esforços do líder em busca da eficiência do desempenho nesta organização para que ambas as partes possam ter sucesso.

#### **4.2.7 Elementos facilitadores e dificultadores da liderança**

Esta categoria busca identificar quais elementos ligados ao exercício da liderança podem facilitar ou dificultar a sua realização. Para a identificação e análise deste elementos, esta categoria foi dividida em dois códigos que primeiramente focam no processo de comunicação, relacionamento interpessoal e conflitos ocorridos com a equipe e entre ela e no segundo relacionado ao comprometimento e a proatividade da equipe no processo de trabalho.

##### **4.2.7.1 Comunicação, relacionamento interpessoal e conflitos**

Neste código procurou-se verificar a inter-relação entre ações. Entende-se que a comunicação assume uma centralidade seja como meio de troca de informações ou como interação entre os indivíduos e que à partir dela é que ocorrem ou não as demais ações como relacionamento interpessoal e os conflitos.

E1: Essa parte de conhecer pessoas é meio particular. Lógico que, no decorrer do tempo sempre tem alguns deslizes mas a gente sempre consegue dar um suporte para levantar e obter o resultado. Nas divergências eu procuro entender ambas as partes e chegar a uma conclusão. Pego as respectivas pessoas e fica todo mundo "cara a cara" para a gente poder entender e se tem alguma divergência vai ser resolvido ali.

Neste relato o entrevistado 1 aborda que um elemento dificultador da liderança são os conflitos e que adota uma postura proativa e com conversa clara envolvendo os participantes e procura focar na resolução dos problemas.

E2: Basta saber se a pessoa é adulto ou não para estar recebendo críticas como um *feedback*, não um "fodeback". Então acho que contribui bastante para o crescimento pessoal. E você vai trabalhando os *feedbacks* com esse pessoal para eles irem melhorando. No caso das estratégias que foram decididas, se não sabem é porque não gravaram.

A fala do entrevistado 2 se assemelha ao do entrevistado 1 pois busca amenizar conflitos com *feedback* e agindo de forma proativa, conforme preconiza Bass (1985), quando se refere a proatividade do líder em seus pensamentos e atitudes.

E3: A princípio quando dou uma notícia, é automático que eles questionem, mas depois a gente vê que aquilo foi uma medida que teve que ser feita para um futuro melhor, então a gente tem que deixar bem claro, por meio de diálogo e eles acabam entendendo que é para o bem da empresa e deles também.

Neste relato o entrevistado aborda o comportamento dos liderados com relação as mudanças e a aceitação do novo e de que forma este utiliza de seu carisma para segundo Van Seters e Field (1990) transformar a visão do liderado através da demonstração de uma nova visão e um forte senso de propósito e sentido.

E5: A gente fala nas reuniões o que a empresa quer, fala sobre as coisas que a empresa precisa atingir, quais as campanhas, quais as coisas que precisamos fazer, porque tem muita coisa que é padronizada, então acontece em todo o Brasil. Nos treinamentos que já fizemos na empresa, sempre nos fala que precisamos dar mais atenção aos detalhes e as pessoas pra procurar evitar os conflitos, aí buscar identificar porque isso ocorreu e melhorar pra que não aconteça mais. As coisas (conflitos) só acontecem porque não nos comunicamos direito, não pedimos com educação.

O entrevistado 5 também aborda as suas ações na condução dos liderados para cumprir os objetivos, realizando reuniões a comunicação com a equipe fica melhor e o alinhamento ocorre para o atingimento dos objetivos. As dificuldades estão relacionadas aos conflitos, mas que com o uso da ferramenta de *feedback* as situações são resolvidas.

A análise deste código mostra que os líderes procuram comunicar as estratégias recebidas e acompanhar o seu desdobramento para que as mesmas sejam atendidas. Demonstra ainda que através de processo de *feedbacks* que são realizados com os liderados, são identificadas possibilidades de ocorrências de conflitos e quando estes venham a ocorrer, é com muita conversa e utilização da ferramenta de *feedback* que procuram resolver estas divergências. Percebe-se

ainda nas falas dos entrevistados de que o relacionamento interpessoal de qualidade facilita a gestão e a liderança da equipe.

#### 4.2.7.2 Comprometimento e proatividade da equipe

Este código complementa o anterior, pois procura identificar o comportamento dos liderados em detrimento as ações comunicadas e ao relacionamento com seus líderes no cumprimento das atividades. Procura ainda identificar a atitude das pessoas no que diz respeito com comprometimento e proatividade dos liderados para contribuir com a liderança na condução das ações de trabalho.

E1: Basicamente a equipe que eu tenho atualmente é bem bacana, presta bem atenção quando eu delego as funções e exerce da melhor forma possível. Quando a ideia vem delas tem uma participação bem produtiva. Produzem um pouquinho mais quando sua ideia é colocada em prática, se empenham mais e os demais compram a ideia. Então segue por um caminho bem bacana para a gente poder ter o nosso resultado, são mais participativos.

Neste relato o entrevistado 1 demonstra a confiança que tem na equipe e a proatividade destes no desempenho das atividades propostas. Para Schein (2004), quando a organização desenvolve uma cultura estabilizada, acaba criando uma nova geração de líderes e neste caso a liderança formal só será necessária quando uma nova cultura precisar ser criada.

E2: Sempre busco pessoas produtivas. Se tem proatividade a pessoa já enxerga o que precisa ser feito e pronto. Acho que falta um pouco de proatividade e o poder de tomar decisões, muitas vezes age com grosseria perante aos clientes e colegas, com coisas que facilmente podem ser resolvidas com um sorriso no rosto.

O entrevistado 2 aborda o comportamento proativo de alguns e a falta em outros e como isso em algumas situações podem prejudicar o relacionamento interno e com clientes da empresa. Para Parente (2006) um dos pontos mais importantes do gerente de negócios é saber manter uma equipe motivada, ter a competência de escolher os melhores para trabalhar em sua equipe e a capacidade de se automotivar.

E3: O nosso maior problema é o desperdício de tempo. Se tem 8 horas para trabalhar eu não posso deixar, tem que ficar cuidando e envolvendo eles em pensar em vender. É muito fácil bater papo e ficar no celular, é a nossa maior dificuldade controlar isso, pois acabam perdendo a noção do tempo.

Tive um momento, agora há pouco tempo, [...], fiquei um tempo afastada, eu pedi para a empresa 1 semana de afastamento e eles tocaram a loja sozinhos, eles sentiram que eu estava precisando de um carinho e vieram me acolher. Cada um tem um setor para cuidar e chegam os produtos, eles que abrem e expõe, eles têm liberdade para isso. A gente procura valorizar o que eles fazem pela questão de eles saberem e quererem fazer, senão ele acaba perdendo o comprometimento, querer contribuir, dar ideias...

Como no relato do entrevistado 2, o entrevistado 3 também aborda a dificuldade com a proatividade da equipe em algumas situações pontuais, mas relata que o senso de comprometimento e interação entre eles tanto nos relacionamentos interpessoais, quanto nas tarefas pré-estabelecidas.

Nos relatos dos entrevistados que abordaram as questões relacionadas a este código, pode-se perceber que em alguns casos existe uma dificuldade em se conseguir que os liderados sejam proativos e com isso a participação do líder nas ações diárias se torna mais necessária. Já o comprometimento ficou identificado que ocorre quando os líderes envolvem seus liderados nas decisões e compartilham as ações e responsabilidades. Este comportamento é gerado também pela cumplicidade que os liderados acabam adquirindo por decorrência da participação dos mesmos no processo decisório.

#### **4.2.8 Elementos transformacionais da liderança**

Esta categoria é considerada muito importante para a pesquisa, por se tratar de elementos contemporâneos da liderança e ainda por procurar identificar os elementos que visam a transformação dos liderados seja ela pessoal como também para os resultados das organizações. Esta categoria está composta por cinco códigos que procuram identificar os elementos relacionados a cultura, valores e crenças organizacionais, comprometimento com os objetivos, a autonomia, delegação e a formação de novos líderes, a própria proatividade dos líderes e o processo de criatividade e inovação e ainda o senso de equipe, onde os interesses coletivos se sobressaem dos interesses individuais.

##### **1.2.8.1 Desenvolvimento de cultura organizacional**

Neste código busca-se identificar o processo de desenvolvimento nos liderados da cultura organizacional, através do compartilhamento de valores e crenças pelo reforço do líder visando que os mesmos emergam de dentro do grupo.

E1: Sendo sincero né, sinceridade acima de tudo. Agora... gente fez uma festinha para comemorar não só o que teve de bom mas também o que teve de ruim, que foram aprendizados. Eles entendem que independentemente da idade, um gestor deve ser respeitado e suas orientações devem ser seguidas. Acredito que o grande sucesso da empresa seja devido à ética e transparência. Também os valores que a empresa nos proporciona que dão o seguimento do verdadeiro sucesso, não tem como não se apaixonar.

O relato do entrevistado 1 demonstra alguns valores que são trabalhados com os liderados e que também fazem parte de cultura organizacional. O relato dos entrevistados 2 e 3 também abordam que um clima organizacional adequado transmite a cultura que a empresa possui.

E2: Viver no clima bom na loja, várias pessoas que vem visitar falam que o clima é bom. Tenho certeza que esse ano a nota da avaliação 360º vai estar disparada este ano, porque eu não vejo pessoas infelizes aqui dentro.

E3: Se você não está bem não consegue fazer com que tudo ao redor esteja bem. Tem momentos que a gente precisa se fortalecer, questão dos amigos, família, religião que você acredita...aquilo que você se sente bem.

O relato do entrevistado 4 demonstra uma cultura organizacional voltada a qualidade de vida de seus subordinados. Esta qualidade é garantida até mesmo com ações que permitam a flexibilização de horário de trabalho, o que causa um senso de exclusividade ao liderado por participar desta empresa.

E4: A gente tenta adaptar bastante em relação à qualidade de vida. Se a gente adaptar isso (horário de trabalho) e fazer ela (vendedora) começar 15 minutos mais tarde, ela (vendedora) perde menos tempo vindo trabalhar, [...] não perde tanto tempo no transito e poder desfrutar com a família, tentamos adequar isso pra dar melhor qualidade de vida para todos.

A análise dos relatos dos entrevistados acima demonstra que os líderes procuram demonstrar a seus liderados alguns princípios relacionados a valores e que estão ligados à cultura de cada empresa. Dentre estes princípios pode-se citar a sinceridade, o respeito pelo líder, a ética, o clima organizacional e a qualidade de vida das pessoas. O compartilhamento destes valores, segundo Calaça e Vizeu (2015), irão estimular os liderados por um ideal, pelo seu crescimento moral e uma causa comum a todos dentro da organização.

#### 4.2.8.2 Comprometimento com objetivos

Neste código, o objetivo de compreender as ações do líder na condução dos liderados para a garantia de que os objetivos organizacionais sejam atingidos. O comprometimento de todos com os objetivos está ligado diretamente com os resultados que o líder precisa atingir e as formas com que isso ocorre garantirá o sucesso do líder para com seus liderados (BASS, 1985).

E1: É sempre acompanhado para ver se o funcionário vai conseguir desempenhar as funções, mas na maioria das vezes, praticamente 100%, eles conseguem obter o resultado. Eu acho que o gestor e líder tem que comprar a ideia. Se o líder comprar a ideia e passar para o time dele, o time realmente acredita, é 100% de sucesso no resultado final. Eu faço acompanhamento do treinamento deles, tanto escrito quanto online. Se tem necessidade eu aplico algo, mas eu gosto de acompanhar e também unir as tarefas junto com os colegas que dão treinamento mais técnicos.

A demonstração de confiança em sua equipe é relatada na fala do entrevistado 1, que demonstra um comprometimento com os resultados e por conseguinte com seus subordinados, pois acompanha, avalia e orienta a fim de conquistar um melhor relacionamento com seus liderados e os resultados pretendidos.

E2: Cada um tem a sua meta, no seu painel, as minhas metas são 32 metas que preciso cumprir por mês. Cada um tem um setor para cuidar. Quando está fugindo do foco já vemos o que precisa ser alinhado. Mesma coisa o pessoal da venda, nós temos cargo de gerente mas somos gerentes de operações da loja, de operações e da parte de estratégia do mercado. Gerente, no meu ver, faz toda a diferença.

No relato do entrevistado 2 demonstra o comprometimento com os resultados através de ações de acompanhamento dos objetivos e da equipe e ainda o fato de seguir para junto de seus liderados no desempenho das atividades rotineiras de loja a fim de garantir o desempenho da equipe.

E3: É individual. Cada vendedor tem sua meta de vendas de produtos e de serviços. Cada um tem a sua e a meta diária. Então a gente acompanha e faz a contagem regressiva, a meta é tanto e todos os dias vai diminuindo de acordo com o que você fez.

Neste relato do entrevistado 3 observa-se uma postura mais reativa no que diz respeito ao comprometimento com os objetivos. A realização do acompanhamento irá auxiliar os liderados no atingimento das metas.

E4: A meta é distribuída para toda equipe, são metas diárias. Nós temos o acompanhamento diário, semanal e mensal. Distribuímos para a equipe e

acompanhamos. A gente analisa cada situação, se foi fluxo de loja, se teve oportunidade de venda de serviço e não vendeu, então, a gente já atua também diretamente. Se tiver devendo meta do dia anterior, já redistribuir essa meta para podermos recuperar.

Para o entrevistado 4 o comportamento proativo em relação aos objetivos é de todos e compartilhados entre todos para que juntos possam conquistar estes objetivos. A geração de um senso de propósito, de compromisso e interesses mútuo é característica da liderança transformadora (BASS E AVOLIO, 1993)

E5: Faço as reuniões com o pessoal pra repassar as metas e aí como vamos fazer pra atingir. Talvez uma coisa que já fizemos e que deu certo vamos repetir, outras mais ruins, vamos eliminar, assim, a gente se reúne duas vezes por semana pra fazer disso. Conforme vamos vendendo, sai o nosso resultado para poder estar acompanhando e fazendo alguma coisa pra melhorar caso não estivermos conseguindo bater a meta do dia.

O relato do entrevistado 5 demonstra a proatividade do mesmo e o comprometimento com a equipe, influenciando, motivando, inspirando e estimulando os liderados para cumprir com as responsabilidades assumidas por ambos.

Os relatos dos entrevistados demonstram o comprometimento dos líderes em relação ao resultado das lojas que gerenciam e como as ações diárias junto com seus liderados são exercidas. As ações demonstram um trabalho de acompanhamento diário exercendo assim, segundo Stogdill (1950) a verdadeira liderança de um gestor que busca influenciar um grupo organizado em seus esforços tanto no estabelecimento, quanto no alcance das metas.

#### 4.2.8.3 Delegação, autonomia, e formação de novos líderes

Este código foi elaborado com o objetivo de identificar o desenvolvimento dos liderados através do processo de delegação para gerar autonomia nas ações diárias e assim promover a formação de novos líderes nas organizações. Segundo Brant (2012), o líder age como um treinador que colabora com o crescimento e realização de seus seguidores.

E1: Eles sabem o que tem que ser feito. Em questão de delegação de funções eles conseguem entender bem e entregar resultado. Na parte de gerência de cada loja tem o gerente geral e os gerentes adjuntos, que são os subgerentes. Então na ausência do gerente de loja, ficam os gerentes adjuntos. Quando eu estou ausente eles exercem as mesmas funções que eu e são responsáveis pelo período. Eu delego quem eu quero deixar em

meu lugar. Existe treinamento semanal para todos os cargos, Você aprende muito tanto na parte pessoal quanto profissional e ela (a empresa) dá bastante oportunidade e plano de carreira, só não aproveita quem de fato não quer.

O processo de delegação e autonomia diante das ações diárias está presente nos relatos do entrevistado 1. Este promove situações para que os seus liderados possam exercer o exercício da liderança e da gestão.

E2: As reuniões são eles que fazem. Eu deixo eles muito à vontade. Sempre instigo para que eles possam se auto liderar. Também dou liberdade para eles e faço bastante desafios. Quando não estou eu (subgerente) dá o suporte, tem também a [...] que me ajuda bastante, a [...] que cuida do pessoal e mais da venda, o [...] vai ser promovido para gerente também. Desde que vim para esta loja já consegui fazer 5 ou 6 promoções, eu gosto que a galera esteja progredindo.

Os relatos do entrevistado 2 demonstram o processo de autonomia desenvolvido na loja que gerencia e que está ligado ao perfil transformacional de liderança, onde o líder busca a autorealização dos liderados por meio da transformação e do autoconhecimento e dos desafios propostos no exercício da liderança.

E3: Se você como líder não aceitar que o outro (funcionário) está crescendo, você acaba queimando essa pessoa. Você tem que se manter equilibrado e deixar o outro vir subindo, chegando em você e abrindo espaço para ele ter oportunidade de mostrar seu trabalho. A gente procura deixar 1 como líder sempre para me substituir. De vez em quando, nas minhas férias eles ficam por conta própria mesmo, não é sempre os mesmos, eu revezo. Não dá pra deixar sempre o mesmo. Consegui formar 3 gerentes. Acho que não tem sentido você não criar pessoas que possam te substituir.

Neste relato, a entrevistada 3 demonstra um processo que realiza para o desenvolvimento de outros líderes, capacitando para assumir responsabilidade para alcançar os objetivos (BASS E AVOLIO, 1993). O mesma ação de desenvolvimento, mas neste caso do entrevistado 4, possui uma responsabilidade em formar novos líderes.

E4: Faz parte do meu trabalho desenvolver eles. Tanto para seguir carreira ou para estar preparados para me substituir. Independente se vão seguir carreira ou não. Mas se vão seguir, fazemos os estágios com supervisão, tem todo um acompanhamento à distância do gerente regional, depois eu dando um ok e eles fazem teste para ser trainee, mas assim, o desenvolvimento deles a responsabilidade é minha, até sou avaliado por isso.

O entrevistado 5 demonstra que o processo de delegação ocorre na loja onde gerencia e com isso promove uma certa identificação dos possíveis futuros líderes e desenvolve estes líderes para poderem assumir cargos de maior responsabilidade.

E5: Se eu não estou, cada um sabe o que deve fazer. Tenho uns caras que trabalham comigo que são mais espertos e acabo repassando algumas coisas pra eles, tipo preparando eles pra quem sabe um dia, se quiserem ser gerentes, podem ser.

Fica evidente neste código através dos relatos dos entrevistados que todos procuram delegar atividades e dar autonomia a seus liderados e ainda incentivar o desenvolvimento dos mesmos para obterem um crescimento dentro da empresa, caso estes queiram esta oportunidade. A atitude destes líderes acaba inspirando os seguidores e proporciona significado, causas e desafio em suas atividades encorajando estes a vislumbrarem futuros promissores de carreira dentro da empresa.

#### 4.2.8.4 Proatividade da liderança, criatividade e inovação

A proatividade do líder em relação a suas ações e na promoção da criatividade e inovação para com suas equipes é o que se deseja identificar neste código, pois para Bass (1985), os líderes transformacionais precisam ser proativos, radicais, criativos e inovadores e estarem abertos a novas ideias.

E1: Primeiro eu escuto, tento entender elas, mesmo que na mente, jogando na parte da nossa realidade. Na maioria das vezes, faço um experimento num período pra ver se vai dar certo. Mas sou bem aberta para inovação, opinião e sugestão. Acho que sempre é bom, por mais que a gente tenha uma visão, quem está de fora vê diferente. Eu gosto que participem da nossa realidade do dia a dia com ideias diferentes ou conceitos diferentes. O sucesso vêm também com uma crença de sempre inovar. Um gestor no meu ponto de vista tem que se inovar todos os dias.

A cultura voltada a criatividade e inovação está presente nos relatos da entrevistada 1. Para ela a abertura para inovar e dar opiniões que venham a melhorar o desempenho da empresa são bem vindas. Segundo Brant (2012) o líder estimula intelectualmente os seus seguidores para que ajam de maneira inovadora e criativa.

E2: Sempre soube o que eu precisava fazer, já chego de manhã buscando o que tem que fazer. Na criatividade e soluções, são estimulados a fazer isso. Todos os dias tem que ser inovador.

Os relatos dos entrevistados 2 e 3 demonstra que estão disponíveis para inovar mas não relatam ações para isso. De acordo com Brant (2012), o estímulo a criatividade deve vir do líder que encoraja e não critica possíveis erros. Estes estímulos podem fazer com que a equipe se engaje em uma causa e com isso a organização poderá colher frutos provenientes da inovação.

E3: Devemos sempre estar preparados para mudanças. Em relação a criatividade, estamos um pouco parados, estamos indo na onda da crise, mas assim, a gente precisa voltar a fazer coisas que já fizemos e de uma forma diferente, está faltando um pouco de criatividade.

E4: Somos bem transparentes, eles tem abertura total para dar sugestão de melhorias tanto para mim quanto para a empresa. A empresa até tem um canal onde eles podem sugerir, têm um departamento de melhoria contínua que é também cobrado da gente.

O relato do entrevistado 5 demonstra que a própria empresa possui programa de incentivo a inovação. Neste caso o líder deve servir como um mentor a fim de colaborar e incentivar novas ideias e com o crescimento e realização dos seus seguidores.

E5: Sou bem tranquilo quanto a críticas e sugestões, acho que eles precisam se envolver nisso, até porque se melhorar alguma coisa, o resultado será pra todos.

Os relatos dos entrevistados demonstram uma atitude voltada a proatividade de ações voltadas a criatividade e inovação. Esta atitude, segundo Yukl (2010) revitaliza as organizações pois cria uma visão de oportunidades ao colocar em prática um comportamento de mudança nos liderados. Na fala do entrevistado 3 percebe-se a preocupação com a falta de criatividade que se instalou na equipe em decorrência do momento econômico que o país está passando, mas que isso precisa ser revisto, pois considera importante para sua loja e equipe.

#### 4.2.8.5 Coletivo em detrimento ao individual

Este código tem por objetivo identificar as ações e atitudes dos líderes com relação aos interesses coletivos. Segundo Bergamini (2009), o exercício transacional

da liderança é bem sucedido no que diz respeito à priorização dos interesses coletivos.

E2: Se você está aqui e seu colega está sofrendo você vai lá e ajuda ele.

E3: A gente trabalha assim, quando um tem uma dificuldade e o outro tem mais facilidade, esses dois trabalham juntos e é onde a gente consegue converter mais. Se na loja 3 vendedores batem a meta e 1 não, puxa para baixo, o que também é ruim para a equipe, então é uma questão de equipe, tem que se ajudar. Também pessoa às vezes pode ser muito boa, mas se ela não sabe trabalhar em equipe pode acabar derrubando todo mundo, procuro encontrar alguém que feche com o que eu já tenho

Pode-se observar nas entrevistas dos dois entrevistados um olhar voltado ao coletivo, onde a ajuda mútua prevalece no que diz respeito ao cumprimento dos objetivos e até mesmo nos relacionamentos. Ao se analisar estes relatos, pode-se citar Brant (2012) onde afirma que quando são consideradas grandes e complexas organizações, os líderes transformacionais desenvolvem relações caracterizadas por trabalho com um grau de interação e coletividade elevados.

E4: Não temos metas individuais, o resultado é da loja em si, juntando todo o resultado ganha um bônus, totalmente voltado para o resultado da equipe, nada individual.

Na fala do entrevistado 04, tem-se a própria diretriz empresarial ligada ao papel do líder que não desenvolve metas individuais para a obtenção dos resultados, mas sim, atrela estes resultados ao trabalho em equipe. Este relato demonstra o desenvolvimento da cultura organizacional sendo implementada através do trabalho do líder com um processo de ação coletiva (ROBERTS, 1985).

E5: Peço a opinião deles e discutimos pra ver o que precisamos fazer. Acho que quando eles dão ideias eles gostam mais, ficam mais empolgados em fazer, comprometidos.

A gestão de equipes através do senso de coletividade também encontra-se presente na fala do entrevistado 5, onde este compartilha ideias e ações com os membros da equipe, com objetivo de motivar e comprometer estes liderados para com os resultados. Para Bass (1985), a liderança transformacional se dá a partir do momento em que os líderes motivam seus seguidores, tornando-os mais conscientes dos resultados e induzindo-os a superar os interesses individuais em prol da empresa e da equipe.

Os relatos apresentados confirmam que os líderes entrevistados buscam desenvolver o senso de equipe, pois percebem a importância do coletivo em

detrimento ao individual para alcançar os objetivos tanto pessoais como da organização e que o trabalho coletivo facilita o alcance dos resultados. Para Carvalho Neto (2010), este líder procura ir além da utilização da transação, solicitando o empenho coletivo na partilha de valores e de uma visão organizacional para atingir os objetivos.

#### **4.2.9 Elementos e ferramentas de gestão**

Esta categoria tem por objetivo identificar os elementos e ferramentas de gestão utilizadas pelos entrevistados na gestão das lojas pelas quais são responsáveis. Para identificar estes requisitos, foram criados dois códigos que estão relacionados ao processo de gestão da rotina voltada ao atingimento dos resultados através de planejamento e análise de dados e o relacionado a gestão de pessoas, através da garantia de um bom clima organizacional proveniente do acompanhamento da equipe com uso de ferramentas adequadas.

##### **4.2.9.1 Gestão compartilhada, planejamento, análise de dados e indicadores de desempenho.**

O modelo de gestão utilizado pelo líder e como ele utiliza as ferramentas disponíveis na empresa para realizar esta gestão objetivando o atingimento dos objetivos organizacionais é o que se pretende identificar neste código.

E1: Tem bastante metas e eu recebo um número fechado. Eu estudo elas e vou distribuindo no decorrer do tempo. Mas eu procuro sempre estudar antes quando recebo os números para eu poder deixar o mês alinhado e já poder ter uma base do que consigo atingir. Em cima dessa meta que eu recebo também coloco a minha meta, que é o momento que eu faço além para conseguir obter o resultado final.

A análise e planejamento das metas repassadas pela organização e que precisam ser tingidas na loja é o ponto central da fala do entrevistado 1. Nela pode-se destacar o fato do mesmo desenvolver uma espécie de análise e posterior desdobramento para seus liderados. Esta prática de gestão é, segundo Silva, et al (2015), uma responsabilidade do gerente dentro do processo decisório, onde a

escolha dos caminhos a serem trilhados para a execução da atividades, tanto por meio de si e principalmente por meio dos seus liderados.

E2: Todos os dias tem uma reunião, cada dia com uma abordagem diferente, dinâmicas, aprendizado, produto, comercial. Uma das premissas da nossa empresa é que a gente tenha 15 minutos de reunião todos os dias. Como que eu faço? Delegando, não tem outra maneira de atingir as metas. Nosso resultado é dado por minuto, então, todo o resultado e estoque da empresa que a gente precisa está aqui e eu acho que é um dos melhores sistemas do país. Tudo que a gente precisa existe online, consigo saber quantas transações tiveram por dia no caixa, ticket médio e tudo mais.

A fala do entrevistado 2 demonstra a prática das reuniões diárias e da delegação das mesmas para a equipe, acreditando que a delegação é uma forma da mesma atingir os resultados necessários para a loja. De acordo com Penengo (1997), o papel esperado de um gerente antes de tudo, é que atue como uma facilitador, devendo dar condições a suas equipes para a partir de situações presentes, possam alcançar o resultado almejado. Estas condições são, na fala do entrevistado, embasadas principalmente nas informações do sistema de gestão da loja, que lhe fornece dados em tempo real para poder analisar a situação e desenvolver com a equipe as estratégias para o cumprimento das metas.

E3: Nossa estratégia é trabalhar muito rápido isso (as promoções) e divulgar. A gente tem um programa que vai dando informações como quantidade de notas fiscais, itens vendidos no dia, quantidade de itens por nota, *ticket* médio da nota, aí você consegue medir. Sempre temos uma reuniãozinha, passa as ofertas da semana, do dia, tudo que é alinhado.

A necessidade de ação rápida e precisa, juntamente com informações para tomada de decisões que garantam estas ações são abordadas pelo entrevistado 03 e que segundo Guerra (2007) é um papel a ser desempenhado pelo gerente, que deverá estabelecer prioridades, manter a harmonia de sua equipe, desenvolver campanhas de incentivos, elaborar propostas de vendas, delegar autoridades.

E4: Agora precisamos ser estratégicos, empresa está cobrando isso, um planejamento para deixar tudo redondinho mesmo. A cada 2 horas a gente está acompanhando essas metas, em tempo real, online, e a gente atua intensamente, tira uma parcial, analisa o que está acontecendo. São reuniões diárias de resultados, no início do dia, onde é passado todo o resultado do dia anterior, como a gente está no mês e os objetivos do dia. Temos reunião de atendimento semanal focada para a qualidade do atendimento, onde observamos o atendimento durante a semana, elege os melhores do mês, divulga, dá exemplos de bons atendimentos. Temos um BI (*Business Intelligence*), onde próprio sistema manda para a gente, de acordo com o ano passado quantas pessoas mais ou menos vai passar no caixa naquela faixa de horário, então planejo a necessidade das pessoas e das possíveis vendas de acordo com essa estatística.

O desenvolvimento de um trabalho de gestão integral sobre os resultados através de uma constante atitude estratégica apoiada em ferramentas de gestão como *softwares* de gestão e análise de dados é um dos destaques da fala do entrevistado 04 demonstra um comportamento proativo para com os resultados e para com a equipe, através da realização de reuniões com temáticas diferenciadas com o objetivo de melhorar o desempenho da equipe e por conseguinte de seus funcionários. Para Maximiano (2006) os gerentes são os agentes protagonistas dos processos administrativos e responsáveis pelo trabalho de outros funcionários nas organizações.

E5: Procuo dar uma analisada nos números e aí comparo com nosso desempenho do mês anterior, do ano passado e dou uma pequena planejada e depois eu faço as reuniões com o pessoal pra repassar as metas e aí como vamos fazer pra atingir. O acompanhamento dos números tem que ser diário, temos um sistema que nos dá todo dia, conforme vamos vendendo, sai o nosso resultado para poder estar acompanhando. Questão de desempenho é bem trabalhada, estou sempre junto com eles, acompanho os negócios

O relato do entrevistado 5 também ressalta sua prática gerencial através de análise de dados e planejamento com equipe e realização de reuniões para alinhamento das estratégias. O acompanhamento dos resultados de maneira conjunta com seus liderados é uma prática citada pelo entrevistado e demonstra o desempenho de sua função gerencial através do direcionamento dos objetivos e metas preconizadas pela organização.

Percebe-se que em todas as empresas da pesquisa são disponibilizadas ferramentas de gestão avançadas, principalmente sistemas de gestão que demandam aos gerentes informações precisas do desempenho das lojas, o que facilita a tomada de decisão de forma proativa. Ainda na fala dos entrevistados verifica-se que estes adotam um modelo de gestão que preconiza o planejamento diário através da análise de dados e indicadores de desempenho da loja, que são constantemente avaliados, juntamente com o desdobramento das ações com seus liderados para o atingimento dos objetivos.

#### 4.2.9.2 Gestão do clima organizacional, *feedback* para acompanhamento da equipe.

Este código pretende identificar a prática dos gestores entrevistados no que diz respeito a gestão do clima organizacional e das pessoas nas empresas onde realizam suas atividades.

E1: Temos *feedbacks* positivos no decorrer de todo o período, tem uns que são semanalmente, dependendo do grau do funcionário, e conversa mesmo se abrindo como funcionário para você também ter retribuição. Tem que medir diariamente, porque se deixar acaba entrando no esquecimento e você não consegue mais acompanhar a satisfação de cada um e como ele pode se desenvolver em determinado período ou atividade do nosso dia a dia.

A prática do uso da ferramenta de *feedback* para a manutenção do clima organizacional é citada na fala do entrevistado 1. Através de um acompanhamento diário procura manter os liderados ativos e satisfeitos para o desenvolvimento das atividades diárias.

E2: Eu faço Avaliação 360° e agora ela está semestral, crio um gráfico e mostro o que precisa ou não melhorar. A avaliação é uma ferramenta que também ajuda na contratação, fui eu quem implantei, eu estou tentando reduzir o *tounover*.

O entrevistado 2 cita em sua fala a utilização de outra ferramenta, neste caso de avaliação, onde através da análise desta, auxilia na contratação de funcionários alinhados com a cultura da empresa, diminuindo assim a rotatividade.

E3: A gente sempre procura conversar bastante, dar *feedback*, deixá-los bem à vontade, mas a gente também usa uma ferramenta de avaliação da nossa escola de gestão. A gente orienta, dá *feedback* para eles, procura acompanhar, mostrar, dá exemplo do colega, veja como o colega fez e depois ache a sua forma de fazer.

Da mesma forma que o entrevistado 1 que utiliza a ferramenta de *feedback*, os entrevistados 3 e 4 também citaram como prática em sua gestão para o acompanhamento dos liderados e melhoria do clima organizacional. Para eles, o acompanhamento através de conversas particulares auxilia na melhora inclusive do desempenho.

E4: Existe um *feedback* que passamos para eles, principalmente os mais novos e também peço *feedback*, chama pra ter uma conversa, se teve um problema familiar. Então, tem um clima legal, procuramos sempre estar analisando e amenizando. Se não tiver jeito a gente chama e conversa.

E5: Procuo amenizar a situação e depois chamar o pessoal pra conversar e dar um *feedback* sobre o que aconteceu e analisar a situação e ver como podemos melhorar pra evitar que isso ocorra de novo. Procuo estar junto e apoiando e, se mesmo assim eles não conseguirem, procuro ver o que está acontecendo, porque as vezes pode ser uma questão mais particular. Satisfação eu vejo no dia a dia, conversando, nos *feedbacks* e a empresa

também faz a pesquisa de clima e a gente recebe o relatório com o resultado e as sugestões de ações que precisamos fazer pra melhorar isso e vamos trabalhando.

O entrevistado 5 da mesma forma que os anteriores utiliza o *feedback* para acompanhamento e direcionamento do liderado. Também cita o uso da pesquisa de clima que é disponibilizada pela empresa para junto com a equipe implementar melhorias.

Conforme observa-se nos depoimentos, duas ferramentas de gestão de pessoas estão presentes na prática de gestão dos entrevistados, a avaliação do clima através de pesquisa de clima e o uso da ferramenta do *feedback*. Os relatos dos entrevistado 2 e 3 cita o uso de ferramentas específicas de avaliação de desempenho, mas pelo que pode ser observado nas falas, todos os entrevistados realizam um acompanhamento e avaliação do clima organizacional e o desempenho dos seus liderados.

A análise do contexto das entrevistas realizadas demonstra que o processo de liderança e gestão de lojas varejistas demanda competências técnicas e comportamentais. Este processo não pode ser definido por um único modelo de gestão ou um perfil específico de liderança, mas sim de algo muito mais complexo, pois os entrevistados apresentaram características de liderança e gestão que estão presentes em praticamente todas as eras de estudos da liderança e teorias desenvolvidas para definir o perfil dos líderes no decorrer destes tempos.

Segundo Bass (1985), a liderança de sucesso requer uma gestão bem sucedida e que a liderança e a gestão se complementam, mas que a liderança, vai além da gestão, pois é necessária para conquistar resultados que excedem as expectativas. No desenvolvimento da gestão, a liderança é necessária para complementar os sistemas organizacionais, estabelecer e reconhecer metas, valores, integrar estilos e personalidades diversas em um grupo, procurar maximizar as habilidades dos membros do grupo e ainda ajudar a resolver problemas e conflitos deste grupo (SCHUTZ, 1961 apud BASS, 2008).

Os relatos dos entrevistados mostraram que as afirmações de Schultz (1961) apud Bass (2008) são condizentes, pois os diversos relatos verificados nas categorias desta seção demonstram suas afirmações. Ainda para Yukl (2010), o desenvolvimento das atividades gerenciais provém de quatro processos distintos e

são o desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos, obtenção e provimento de informações, tomada de decisão e influência de pessoas. Segundo Van Seters e Field (1990) faz-se necessário reconhecer que a liderança é um processo que possui elementos comportamentais, situacionais e relacionais e que não se manifesta somente na pessoa do líder, mas sim, envolve as mais diversas relações, sejam elas interpessoais, como também organizacionais nos mais diversos níveis e em todas as direções e que a motivação das pessoas ocorre tanto de maneira a melhorar as expectativas pessoais como através de recompensas.

Observou-se todas estas afirmativas dos autores nos depoimentos dos entrevistados o que demonstra a importância de uma liderança e gestão adequadas para suprir estas demandas. Nas organizações analisadas através das práticas de seus gerentes, a importância de gerenciar aumenta, pois o ambiente externos se torna mais dinâmico e incerto, pois estas organizações são grandes empresas e possuem certa complexidade e ainda por esse motivo, uma liderança dinâmica também se faz necessária.

A análise dos depoimentos como um todo, demonstra que os líderes estudados estão muito próximos dos argumentos feitos por Van Seters e Field (1990) quando descrevem como devem ser os novos líderes. Segundo os autores, os novos líderes devem se inspirar em novas qualidades para buscar a eficiência, dispostos a arriscar, serem adaptados à mudança e enfatizar a inovação, devem ainda, delegar autoridade, ser exemplo pelos seus valores e pela cultura organizacional, estar conscientes dos fatores ambientais que afetam as empresas e procurar adotar uma postura de desenvolvimento de habilidades em seus subordinados para que estes tenham capacidade de replicar a liderança em outros níveis.

## 5. APLICABILIDADE DO TRABALHO PRODUZIDO

Com o objetivo de apresentar um referencial capaz de servir como orientação ao processo de liderança e gestão em empresas varejistas, foram elencadas etapas que evoluem na construção de um modelo que integra os papéis do gerente de loja e pode contribuir para a melhoria do desempenho organizacional.

De acordo com o resultado das análises das entrevistas realizadas, o perfil de liderança e gestão dos entrevistados demonstra uma dimensão ampla em relação aos dois temas, liderança e gestão e evidencia um processo flexível de atuação dos gerentes das lojas varejistas.

Diante da situação analisada, identificou-se nos estudos de Yukl e Lepsinger (2005) a abordagem identificada como liderança flexível e que muito se assemelha aos resultados obtidos nesta amostra, sendo assim, os estudos feitos por autor nortearão o desenvolvimento desta proposta.

Duas abordagens nortearão o desenvolvimento deste referencial, conforme os comportamentos de liderança e os programas e sistemas de gestão e estarão divididos em três abordagens, as orientadas para a tarefa, as orientadas para as relações e as orientadas para a mudança.

### 5.1 COMPORTAMENTOS ORIENTADOS PARA AS TAREFAS

Os comportamentos orientados para as tarefas compreendem a melhoria da eficiência e a confiabilidade do processo de gestão. Neste comportamento o líder deve desenvolver ações junto a seus liderados para garantir a melhoria dos processos organizacionais visando a eficácia dos mesmos através da utilização de procedimentos, sistemas, ferramentas que o auxiliarão no processo de gestão.

Os comportamentos que deverão ser adotados pelo líder e os programas e sistemas de gestão que poderão ser implantados, constam na Tabela 03 e estão separados por grupos de afinidades.

**Tabela 03** - Estruturas para influência dos determinantes de desempenho – melhorar a eficiência e a confiabilidade dos processos

<b>Melhorar a eficiência e a confiabilidade dos processos</b>	
<b>Comportamento de Liderança</b>	<b>Programas e Sistemas de Gestão</b>
Realizar planejamento de curto e médio prazo	Definição de objetivos estratégicos Utilização de ferramentas de plano de ação
Esclarecer papéis e objetivos da tarefa	Definição de metas com base nos objetivos e plano de ação Realização de reuniões de repasse de metas
Monitorar operações e desempenho	Mapear e padronização dos processos principais da empresa Geração de requisitos e indicadores de desempenho Monitoramento do desempenho baseado nas metas e nos indicadores definidos Análise contínua dos resultados
Resolver problemas operacionais atuais	Utilização ferramentas de melhoria contínua
Fornecer recompensas contingentes	Programa de incentivo ao desempenho e meritocracia pelos resultados alcançados

Fonte: elaborada pelo autor, adaptada de Yukl e Lepsinger (2005).

## 5.2 COMPORTAMENTOS ORIENTADOS PARA AS RELAÇÕES

Comportamentos orientados para as relações, são principalmente preocupados com as melhorias dos recursos humanos e as relações interpessoais. Neste comportamento o líder deve estar voltando suas ações para promover o desenvolvimento das pessoas e o engajamento das mesmas, visando a melhoria das relações e do clima organizacional através da participação e a valorização da equipe. Os programas sugeridos e as ferramentas que constam na Tabela 04 auxiliarão o líder neste processo de gestão de pessoas.

**Tabela 04** - Estruturas para influência dos determinantes de desempenho – melhorar os recursos humanos e as relações

<b>Melhorar os recursos humanos e as relações</b>	
<b>Comportamento de Liderança</b>	<b>Programas e Sistemas de Gestão</b>
Fornecer apoio e incentivo	Programas de qualidade de vida profissional
Melhorar o clima organizacional	Pesquisa de clima organizacional Plano de ação sobre pontos identificados na pesquisa de clima organizacional
Reconhecer contribuições dignas	Programas de benefícios para funcionários baseado nas contribuições concedidas Programas de reconhecimento e cerimônias
Fornecer orientação e mentoria	Identificação de competências e Desenvolvimento de programa de orientação de carreira Promoção de momentos para <i>feedbacks</i> Desenvolvimento de mentores para os funcionários recém chegados
Consultar com outros sobre decisões	Reuniões de <i>brainstorming</i> e discussões para resolução de problemas ou busca de alternativas ligadas ao processo de melhoria contínua

Capacitar e delegar	Programas de treinamento e desenvolvimento de acordo com a identificação de competências Sistema de avaliação de desempenho periódico
Incentivar a cooperação e o trabalho em equipe	Programas de recrutamento e seleção Desenvolvimento de equipes autogerenciáveis Recompensas pela lealdade e aquisição de habilidades

Fonte: elaborada pelo autor, adaptada de Yukl e Lepsinger (2005).

### 5.3 COMPORTAMENTOS ORIENTADOS PARA A MUDANÇA

Comportamento orientados à mudança, são os que possuem preocupação em melhorar a inovação e adaptação da empresa as exigências do mercado. Neste comportamento o líder deverá promover ações que visem analisar as oportunidades de mudanças e as movimentações do mercado. Através do incentivo dos comportamentos listados na Tabela 05, juntamente com o uso das ferramentas e sistemas sugeridos, uma cultura de inovação estará presente na organização.

**Tabela 05** - Estruturas para influência dos determinantes de desempenho – melhorar a inovação e a adaptação

<b>Melhorar a inovação e a adaptação</b>	
<b>Comportamento de Liderança</b>	<b>Programas e Sistemas de Gestão</b>
Realizar o monitoramento externo	Análise de cenários Análise de concorrentes e pesquisa de mercado
Explicar a necessidade urgente de mudança	Planejamento estratégico com participação coletiva e desdobramento por toda a empresa Reuniões de esclarecimentos de ações e metas
Articular uma visão inspiradora	Programas de Inovação Empresarial Incentivo ao intraempreendedorismo <i>Benchmarking</i> para conhecer as melhores práticas
Incentivar o pensamento inovador	Programas de incentivo a ideias inovadoras Premiações pelas ideias implementadas Participação em eventos de inovação e empreendedorismo
Facilitar a aprendizagem coletiva	Programas de auto desenvolvimento Momentos de troca de experiências e compartilhamento de ações internas Programas de incentivo financeiro para busca de conhecimento
Assumir riscos para promover mudanças	Equipes de projetos multifuncionais Incentivo a criação de grupos de discussões e análise situacional
Implementar a mudança necessária	Criação de núcleos de inovação Desenvolvimento de alianças estratégicas com fornecedores, instituições de ensino, associações, etc...

Fonte: elaborada pelo autor, adaptada de Yukl e Lepsinger (2005).

Segundo Yukl e Lepsinger (2005), existe uma influência conjunta que ocorre entre o comportamento do líder e os sistemas de gestão e que influenciam os determinantes de desempenho, pois estes se complementam. Os comportamentos diretos podem ser usados para facilitar a implementação de novos programas ou sistemas e ajudar a torná-los bem sucedidos, como por exemplo, um novo sistema de gestão do conhecimento, poderá ter êxito se os gestores encorajarem seus subordinados a introduzir informações relevantes e utilizarem o sistema de forma adequada. Um novo programa de treinamento é provável que seja bem sucedido se os gerentes encorajarem seus subordinados diretos a participarem do programa e depois oferecer oportunidades de usar de usar as novas habilidades aprendidas no curso no dia a dia do trabalho.

Ainda para os autores, os programas e sistemas de gestão podem melhorar os efeitos dos comportamentos de liderança direta, como por exemplo, os esforços dos líderes para incentivar o pensamento inovador são mais propensos a aumentar a inovação quando uma organização tem concebido um bom programa de intraempreendedorismo que facilita a seleção e avaliação de ideias com melhor potencial. Sem esse programa, os funcionários podem duvidar que suas ideias para melhorar produtos ou processos serão apoiadas e eventualmente adotadas pela organização.

Continuando com a análise, Yukl e Lepsinger (2005), estes enfatizam que os programas e estruturas também podem limitar o uso de comportamentos de liderança ou anular seus efeitos, como por exemplo, encorajar os funcionários a serem mais voltados para o cliente, pode, ter pouco efeito se a empresa possuir regras elaboradas e procedimentos padrão que evitem que os funcionários respondam eficazmente às necessidades e preocupações dos clientes.

Por fim, os programas e sistemas de gestão podem servir como substitutos de alguns tipos de comportamentos diretos do líder e ajudam a assegurar que as atividades comuns sejam realizadas de forma eficiente e padronizada. Programas de treinamento em toda a empresa para habilidades consideradas genéricas podem reduzir a quantidade de treinamento que os gerentes precisam para fornecer relatórios diretos, ou até mesmo um sistema de bônus em toda a empresa. Com diretrizes claras é provável que seja mais eficaz do que ter cada gerente de

subunidades determinando o tamanho e a frequência dos bônus e os critérios para atribuí-los (YUKL E LEPSINGER, 2005).

Este referencial de ações pretendem servir como base para a orientação dos gerentes ou proprietários de lojas varejistas na condução de suas equipes e na gestão da unidade de negócio, objetivando a eficácia tanto no processo de liderança como de gestão. Cabe salientar ainda, que, o que está sugerido neste capítulo serve como guia e que não possui obrigatoriedade de implantação de tudo o que foi descrito, mas que, são comportamentos, sistemas e programas que se aplicados, estarão melhorando ainda mais o desempenho destes líderes e por consequência das empresas nas quais são responsáveis.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral verificar as características de perfil de liderança e gestão dos gerentes das lojas de empresas varejistas. A partir da busca pela investigação visando responder a pergunta do problema de pesquisa, identificou-se primeiramente as diversas eras dos estudos da liderança, juntamente com a evolução destes estudos ligados às teorias que procuraram explicar a liderança dos mais diversos contextos, interligações e interações.

Por meio da investigação feita junto as empresas selecionadas para a amostra e através das entrevistas realizadas junto aos gerentes destas empresas, pode-se perceber uma dinamicidade nas ações de liderança e gestão estabelecidas por estes líderes. Esta dinamicidade se dá, pois o estudo foi desenvolvido em empresas que constam uma lista que contempla as maiores varejistas brasileiras.

Desta forma, ao analisar as atribuições e ações gerenciais identificou-se o que Kotter (1990) aborda quando cita organizações grandes e complexas, que estas empresas o gerenciamento se torna ainda mais importante, e na medida com que o ambiente externo passa a ser mais dinâmico e incerto, a necessidade de liderança também aumenta. Por este motivo que a integração de liderança e gestão é tão importante, pois somente uma atuando de maneira isolada, não conseguiriam o êxito que estas organizações precisam obter, já que as duas funções estão preocupadas com a obtenção dos objetivos organizacionais, juntamente com as pessoas que fazem parte destas organizações (NORTHOUSE, 1998).

O que se pode observar é a presença de diversos elementos característicos de liderança na grande maioria das abordagens, com destaque para a liderança situacional, transacional e transformacional. Isso demonstra que o exercício da liderança não pode ser estabelecido unicamente por um tipo de perfil ou metodologia, mas sim, com um conjunto de fatores que envolvem a construção do perfil dos líderes estudados.

Esta característica de líder foi prevista por Van Seters e Field (1990), quando no final da sua análise sobre as eras dos estudos históricos sobre a liderança discorre a respeito de uma décima era, e que chama de Era Integrativa. Nesta nova

era, os autores citam que diferentes variáveis necessitariam ser analisadas para a compreender a liderança. Estas variáveis, juntamente com os fatores estruturais de liderança, as tecnologias, a velocidade das mudanças, as diferentes arenas de tomada de decisão, a dispersão dos colaboradores, o contexto cultural e a ampla diversidade política, seriam tema das futuras análises e relevantes no processo de gestão.

Outro aspecto analisado é a utilização por parte dos entrevistados de ferramentas e procedimentos de gestão que os auxiliam na condução das lojas dentro os parâmetros estabelecidos pelas sedes destas empresas no desempenho das suas atividades diárias. Observou-se também que os gestores que possuíam formação acadêmica tinham mais facilidade na aplicação das ferramentas propostas pelas empresas e conseguiam desenvolver uma análise dos cenários e tomadas de decisões mais assertivas do que aqueles que possuíam somente formação prática no desempenho da função.

Por serem grandes empresas, estas possuem uma estrutura organizacional estabelecida, com processos estruturados e normas definidas para o exercício das funções gerenciais. Outro fator relevante é a definição clara das estratégias para os gestores que fazem o desdobramento tático e operacional, contando com o suporte de sistemas gerenciais modernos para as análises situacionais. A pesquisa demonstra ainda, o grande investimento destas empresas na qualificação de seus gestores e no investimento contínuo em tecnologia.

Ainda ao analisar as respostas dos entrevistados, também fica evidente uma práticas de todas as empresas pesquisadas em desenvolver programas de qualificação de seus funcionários para que estes possam seguir carreira dentro destas empresas e poder assumir cargos de gestão das lojas, pois todos os entrevistados foram alçados ao cargo de gerente de loja provenientes de oportunidades internas oferecidas pela empresa.

Na visão de Mintzberg (1973) apud Silva et al (2015), a formação de gerentes reside no desenvolvimento das habilidades. Nas empresas estudadas e nas entrevistas realizadas percebeu-se que estas habilidades foram desenvolvidas durante a carreira, por terem estes passado por diferentes cargos nas empresas pesquisadas e também na qualificação dos mesmos após assumirem os cargos de

gestão. Mintzberg (1973) apud Silva et al (2015) acredita que seja preciso ir além da transmissão de conhecimentos e oferecer oportunidades para que as pessoas possam desenvolver e aprimorar suas habilidades gerenciais. A priorização por recrutamento interno auxilia estas empresas na manutenção da cultura organizacional entre seus colaboradores.

As informações que surgiram na pesquisa realizada, trouxe subsídios para a proposição de um referencial capaz de orientar o processo de liderança e gestão para os gerentes de lojas e quem sabe de outros cargos de empresas varejistas, visando a aplicação de comportamentos do líder e também propondo o uso de sistemas e ferramentas de gestão que os auxiliarão na melhoria das práticas no desempenho das atividades do dia a dia.

Considera-se uma limitação deste estudo o fato da pesquisa não ter sido feita em outras empresas varejistas que possuem posição maior em termos de receita e assim, comparar com realidades de uma região diferente da região que tenha mais população, maior número de funcionários e maior número de concorrentes.

Esta pesquisa pretende contribuir com os estudos temas liderança e gestão em um contexto mais específico que é o ligado ao varejo, pois poucos estudos foram encontrados neste sentido na literatura acadêmica, porém em virtude do tamanho da amostra e o aspecto regionalizado da pesquisa não pode-se fazer generalizações. Ainda, o fato da criação da proposta de referencial apresentada, pretende-se contribuir também com os gerentes e empresários das empresas varejistas de pequeno e médio porte na orientação de práticas que podem estar sendo adotadas em suas empresas.

Sugere-se para estudos futuros a utilização desta abordagem para investigar gerentes de outras lojas varejistas que possuem suas sedes em outras regiões brasileiras com o intuito de verificar se existe semelhanças ou divergências com os perfis encontrados, e ainda aprofundar a pesquisa em uma única empresa identificando o perfil dos gerentes nas diversas filiais. Outra sugestão é realizar a pesquisa em lojas de médio porte para identificar o perfil destes gerentes nas empresas deste porte e ainda utilizar o estudo para identificar características de liderança dos dirigentes das empresas varejistas, visando conhecer os perfis de liderança e gestão em um nível estratégico.

## REFERÊNCIAS

- ADRIANO, B. M.; GODOI, C. K. Análise crítico-comparativa das abordagens de liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, 9, 2014. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: Disponível em: [http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1084&cod\\_evento\\_edicao=73&cod\\_edicao\\_trabalho=17602](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1084&cod_evento_edicao=73&cod_edicao_trabalho=17602). Acesso em: 11/04/2015.
- AYMAN, R.; CHEMERS, M.M.; FIEDLER, F. The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. **Leadership Quarterly**, V.6, P.147-167, 1985.
- AYROSA, E.A.T.; CERCHIARO, I. B. Pesquisa quantitativa e qualitativa em marketing: compreendendo diferenças, produzindo confluências. **ADM.MADE-Revista de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial – Universidade Estácio de Sá**, v.18, n.3, p.1-18, set-dez, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, 2011.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Stogdill's Handbook of Leadership: A survey of Theory and research revised and expanded version**. New York: The Free Press, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1998.
- \_\_\_\_\_. **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. 4ª ed. New York: TheFree Press, 2008.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. Transformational leadership and organizational culture. **Suny - Binghamton**, p.112-121, 1993. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=477BCAA258DE419171BC7860E4F4B915?doi=10.1.1.921.5307&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em 21/11/2016.
- BENNIS, W. The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue. **The American Psychologist Association**, Los Angeles, CA. v. 62, n. 1, p. 2-5, jan, 2007.
- BRANT, P. S. **A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura, 2012.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 121-121, 2015.

CARRIJO, M. C.; **Aromatização de lojas: influências sobre o comportamento de compradores.** Tese (Doutorado em Administração), Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

CARVALHO, J. L. F.; VERGARA, S. C. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 42, n. 3, jul./ set. 2002.

CARVALHO NETO, A. M. A liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: entre o cru e o cozido In NELSON, R. E.; SANT´ANNA, A. S. **Liderança: entre a tradição, a modernidade e pós-modernidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHAMIE, B. C., IKEDA, A. A., PARENTE, J. Atmosfera de loja como um elemento da estratégia varejista. **Revista Administração em Diálogo-PUCSP**, v. 14, p. 1-31, 2012.

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. **International Journal of Leadership Studies**, v. 3, n. 1, p. 40-67.

DAQUILA, G. **Leader-member exchange vs. full-range leadership:** revisiting leadership theories. Disponível em: <<https://geralddaquila.com/2012/01/14/revisiting-leadership-theories-leader-member-exchange-vs-full-range-leadership/>>. Acesso em: 28/02/2016.

DAY, D.V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership.** 2ª ed. Washington: Sage Publications, 2011.

DECONINCK, J. B., STILWELL, C. D. Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. **Journal of Business Research**, v. 57, Ed. 3, P. 225-231, march, 2004

DOURADO, M., L. G. Novo enfoque das ciências sociais para estudar o fenômeno da liderança In NELSON, R. E.; SANT´ANNA, A. S. **Liderança: entre a tradição, a modernidade e pós-modernidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DPASCHOAL (2017). **Localização da rede de lojas.** Disponível em: <http://www.dpaschoal.com.br/encontre-loja>. Acesso em: 02/08/2017.

\_\_\_\_\_. **Nossa história.** Disponível em: <http://www.dpaschoal.com.br/nossa-historia>. Acesso em: 02/08/2017.

DROGARAIA DROGASIL (2016). **Localização da rede de lojas.** Disponível em: <http://www.raiadrogasil.com.br/Default.aspx>. Acesso em: 01/10/2016.

\_\_\_\_\_. **Nossa história.** Disponível em: <http://www.drogaraia.com.br/nossa-historia>. Acesso em: 08/07/2017.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor.** 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FRENCH JR, J. R. P.; RAVEN, B. H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (ed). Studies in social power. **Ann Arbor:** University of Michigan Press, p. 150-167, 1959.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar-abr, p.57-63, 1995.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa, tipos fundamentais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, mai-jun, p.20-29, 1995.

GOMES, R. et al. Organização, processamento, análise e interpretação de dados: o desafio da triangulação. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos:** Abordagem de Programas Sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, pp. 185-221, 2010.

GRAEN, G. B., & UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**, V.6, P.219-247, 1995.

GUERRA, P. **Administração de Vendas:** O passo para a gerência. São Paulo: Ciência Moderna, 2007.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Management of organizational behavior: utilizing human resources**, New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1977.

\_\_\_\_\_. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, P.; JOHNSON, D. E. Liderança Situacional na organização multicultural. In: HESSELBEIN, F. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

HOUSE, R. J. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. **The Leadership Quarterly**, V.7, P. 323–352, 1996.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016). **PIB – Produto Interno Bruto**. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3111&busca=1&t=2015-pib-cai-3-8-totaliza-r-5-9-trilhoes>> Acesso em 04-11-2016.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Mensal do Comércio**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/>> Acesso em 04-11-2016.

KEEVY, Z., PERUMAL, J. Promotion transformational leadership practices of retail managers. **Journal of Management Development**. Vol. 33, n. 10, p. 919-931, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTTER, J. P. **A Force for Change: How Leadership Differs from Management**, New York: The Free Press, 1990.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOJAS COLOMBO (2017). **Localização da rede de lojas**. Disponível em: <<https://www.colombo.com.br/nossas-lojas>>. Acesso em: 02/08/2017.

\_\_\_\_\_. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.colombo.com.br/a-empresa/0>>. Acesso em: 02/08/2017.

LORD, R. G., DE VADER, C. L., & ALLIGER, G. M. A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity

generalization procedures. **Journal of Applied Psychology**, n. 71, v.3, p. 402-410, 1986.

MACHADO, D. D. N.; ANTUNES, A. G. Estilos de liderança: um estudo nas agências de um banco de varejo público de Santa Catarina. **Revista de Negócios Blumenau**, v. 12, n. 3, p. 88-104, jul-set, 2007.

MAGAZINE LUIZA (2016). **Localização da rede de lojas**. Disponível em: <http://www.magazineluiza.com.br/nossas-lojas/>. Acesso em: 01/10/2016.

\_\_\_\_\_. **Quem somos**. Disponível em: <http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/historia-magazine-luiza/>. Acesso em: 08/07/2017.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**, São José dos Campos-SP, v. 20, n. 35, julho, p. 201-208, 2014.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para uma análise. **RAP-Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, jul-ago, p. 823-847, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MCGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

\_\_\_\_\_. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education: revised and expanded from case study research in education**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass Education Series and The Jossey-Bass Higher Education Series, 1998.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORGADO, M. G. **Varejo: administração de empresas comerciais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

MOURA, M. **Os Segredos da Loja que Vende**. São Paulo: Campos, 2003.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. 3ª ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall: 1998.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. M.R. Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo. v. 33, n. 3, p. 83-91, julho/setembro, 1998.

PARENTE, J. **A Arte de Vender Sempre Mais**. 5.ed São Paulo: Premium Editora, 2006.

\_\_\_\_\_. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013.

PENENGO, M. O Papel do Gerente Público no Processo de Mudança. **Revista do Serviço Público**, Brasília-DF, v. 48, n.1, jan-abr, p. 79 – 89, 1997.

PERNAMBUCANAS (2017). **Localização da rede de lojas**. Disponível em: <http://www.pernambucanas.com.br/nossaslojas>. Acesso em 02/08/2017.

\_\_\_\_\_. **Quem somos**. Disponível em: <http://www.pernambucanas.com.br/institucional-pernambucanas/sobre-nos/>. Acesso em: 02/08/2017.

REDDIN, W. J. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

REVISTA EXAME. Melhores e maiores – As 1000 maiores empresas do Brasil. São Paulo, **Editora Abril**, Edição Julho, 2012.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores – As 1000 maiores empresas do Brasil. São Paulo, **Editora Abril**, Edição Julho, 2013.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores – As 1000 maiores empresas do Brasil. São Paulo, **Editora Abril**, Edição Julho, 2014.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores – As 1000 maiores empresas do Brasil. São Paulo, **Editora Abril**, Edição Julho, 2015.

\_\_\_\_\_. Melhores e maiores – As 1000 maiores empresas do Brasil. São Paulo, **Editora Abril**, Edição Julho, 2016.

RIBEIRO, J. L. D.; RUPPENTHAL, C.S. **Estudos qualitativos como apoio de grupos focais**. 2ª Semana de Engenharia de Produção e Transporte. Porto Alegre, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo. Saraiva, 2000.

ROBERTS, N. C. Transforming Leadership: A process of collective action. **Human Relations**, [S. l.], v. 28, p. 1023-46, 1985.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTA-BÁRBARA, E. S.; FERNÁNDEZ, A. R. 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. **Revista Latinoamericana de Psicología**, v. 42, n. 1, p. 25-39, 2010.

SANTOS, S. C.; CAMPOMAR, M. C.; TOLEDO, G. L. Marcas próprias no varejo: evolução, estratégias e desafios. **XIII SEMEAD – Seminários em Administração**. Set, 2010.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and leadership**. 3ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. IN: CÁCERES, J. G. (coord.). **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación**. México: CNCA/Addison Wesley Longman, p.277-333, 1998.

SILVA, W., LAROS, J. A., MOURÃO, L. (2007). **Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial**. *Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 7, n. 1, p. 7-30, jan-jun, 2007.

SILVA, R. S. et al. Recrutamento e seleção para o cargo de gerente de loja no varejo: as percepções dos executivos em um estudo multicase na cidade de Diadema. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista. v. 9, n. 1, p. 2-19, 217

SIQUEIRA, W. **Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Ed, 2002.

STOGDILL, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. **Journal of Psychology**, v. 25, p. 35–71.

VAN SETERS, D. A; FIELD, R. H. G. The Evolution of Leadership Theory. **Journal of organizational change management**. v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990.

VIEIRA, S. **Como elaborar Questionários**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 17ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010.

\_\_\_\_\_. The importance, assessment, and development of flexible leadership, practitioner forum presented at the 23rd annual conference of the **Society for Industrial-Organizational Psychology**, April, 2008. San Francisco, CA.

YUKL, G.; LEPSINGER, R. Why integrating leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. **Organizational Dynamics**. Lincoln, Nebraska, v. 34, n. 4, p. 361-375, 2005.

ZACCARO, S. J. **The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success**. Washington, DC: American Psychological Association, 2001.

## APENDICE A

### Guia de tópicos para entrevista

Nome:

Loja:

Gênero: ( ) M ( ) F

Idade: ( ) Inferior a 25; ( ) Entre 25 e 35; ( ) Entre 36 e 45; ( ) Entre 46 e 55; ( ) Entre 56 e 65.

Estado Civil: ( ) Casado(a); ( ) Solteiro(a); ( ) Divorciado(a); ( ) União Estável; ( ) Viúvo(a).

Escolaridade ( ) Ensino Médio; ( ) Ensino Superior; ( ) Outro (especificar).

Tempo de empresa:

### Tópicos de pesquisa

Trajatória de carreira até iniciar na atual empresa.

Trajatória de carreira na atual empresa.

Sobre liderança pensamento a respeito.

Características pessoais para ser líder.

Estratégias organizacionais e desdobramento.

Mensuração dos resultados dos colaboradores.

Maturidade dos liderados, competências.

Relacionamento interpessoal com colaboradores.

Liderança compartilhada.

Sugestão de melhorias e inovação.

Divergência de opiniões, conflitos.

Comportamento dos colaboradores.

Desempenho dos colaboradores.

Incentivos.

Valores, Cultura e clima organizacional.

Satisfação dos colaboradores.