

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA

MARCELO PARANZINI

**LIDERANÇA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SEGMENTO DE
SERVIÇOS**

São Paulo
2017

MARCELO PARANZINI

**LIDERANÇA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SEGMENTO DE
SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnologia Paula Souza para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas Produtivos.

Linha de Pesquisa: Gestão de Sistemas Produtivos

Orientador: Prof. Dr. Roberto Kanaane

SÃO PAULO
2017

Paranzini, Marcelo

P223L *Liderança em empresas de pequeno porte do segmento de serviços / Marcelo Paranzini. – São Paulo : CPS, 2017.*
102 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Kanaane.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2017.

1. Organização. 2. Lider. 3. Liderança. 4. Estilos. 5. Coaching.
I. Kanaane, Roberto. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

Dissertação intitulada Liderança em empresas de pequeno porte do segmento de serviços, de autoria de Marcelo Paranzini, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Roberto Kanaane
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETPS

Prof. Dr. Edmir Kuazaqui
Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

Prof. Dr. José Manuel Souza das Neves
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETPS

Prof. Dra. Helena Gemignani Peterossi
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia de Sistema Produtivos,
do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETPS

Data de aprovação: São Paulo, 25 de maio de 2017

Rua dos Bandeirantes, 169 – Bom Retiro – 01124-010 – São Paulo - SP - Tel.: (11) 3327-3109/3104

DEDICATÓRIA

DEDICO ESTE TRABALHO A TODA MINHA FAMÍLIA E A TODOS QUE ME AJUDARAM A CHEGAR ATÉ AQUI.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus pela oportunidade de poder estar interagindo neste momento com pessoas que estão colaborando com minha evolução.

Pelas possibilidades geradas e todo amor que recebi e recebo até hoje, durante todas as fases de minha vida, agradeço aos meus pais Osny Paranzini(in memorium) e Cleide Paneghini Paranzini.

Pela compreensão e apoio, a minha esposa Luciene Garcez Paranzini, por toda vibração e energia compartilhada.

Aos meus dois irmãos, Maurício Paranzini e Marcio Paranzini, e a minha tia Ivanilde Luiza Paneghini, por constituírem uma base familiar sólida.

Por toda contribuição, enorme saber e competência técnica, e ainda, como pessoa de bem que é, pela compreensão e paciência, ao meu estimado orientador, Prof. Dr. Roberto Kanaane.

Ao grande líder, Paulo Roberto Tebaldi, pelo entendimento, apoio e visão estratégica, por me possibilitar participar destes 02 anos de programa de mestrado, e por toda ajuda que me deu durante os anos que pudemos manter uma relação hierárquica Líder-Liderado.

Aos companheiros de caminhada profissional, equipe de trabalho, durante os anos deste programa de mestrado, que foram essenciais e colaboraram comigo sempre que solicitados em alguma demanda, cumprindo um papel profissional essencial.

Aos empresários(as), pela abertura, disponibilidade e visão empreendedora: Umberto Baccelli, Renato da Conceição Lacerda, Roseli Gonçalves, Silvana Araujo, Wagner Silva.

Pela disseminação do conhecimento, a todos os professores do Programa de Mestrado em Sistemas Produtivos do Centro Paula Souza, e a todos os demais colaboradores desta conceituada e importante instituição que colaboraram durante meu tempo de programa.

Reitero a todos estes, e também aos demais que colaboraram, mas que por algum motivo eu tenha deixado de fazer aqui a justa e devida menção, externo minha imensa gratidão, e de coração, compartilho também com todos estes resultados.

“O homem prefere a segurança na escravidão ao
risco na liberdade”.
Emmanuel Mounier

RESUMO

Nas organizações, incluindo as empresas de pequeno porte, a relação entre líder e liderado é um dos fatores que podem conduzir uma empresa tanto ao sucesso quanto ao fracasso. Cada funcionário pode contribuir para levar as organizações a constituírem vantagens competitivas, pois, mantendo-se motivado e gerando resultados, proporcionará um diferencial para a empresa que atuar nesse sentido. A organização como um todo possui suas peculiaridades e características, tendo ainda um processo de liderança e líderes que atuam com diversos estilos na sua relação com os subordinados. A pesquisa teve como objetivo verificar determinados fatores: organização, processo líder/liderança e os estilos de liderança, quais são predominantes nas empresas de pequeno porte, do segmento de serviços, para condução aos resultados e as influências no desempenho da equipe. A metodologia utilizada, quanto aos meios, referiu-se a uma pesquisa de campo exploratória com estudo de caso; quanto aos fins, define-se como descritiva. Foi aplicado um questionário para identificar a predominância dos fatores organização, líder/liderança e estilos de liderança. A pesquisa definiu e caracterizou esses três fatores, especificamente quanto aos estilos de liderança, estudando os estilos de Liderança Autêntica, Liderança *Coaching*, Liderança Transformacional, Liderança Carismática e Liderança Transacional. Dentre os fatores, houve a predominância da organização e líder/liderança; dentre os estilos, destacaram-se Lideranças Autêntica, *Coaching* e Transformacional.

Palavras-chave: Organização. Líder. Liderança. Estilos de Liderança.

ABSTRACT

The organizations, including small businesses, the relationship between leader and leader is one of the factors that can drive a company to both success and failure. Each employee can contribute to bring the organizations to have competitive advantages, because to keep it motivated and generating results will provide a differential for the company that act in this sense. The organization as a whole possesses its peculiarities and characteristics, still having a process of leadership and leaders who act with diverse styles of leadership in their relationship with their subordinates. The research aimed to verify among the factors: Organization, Leadership / Leadership process and Leadership Styles, and which are predominant in small companies, in the service segment, to lead to results and influences on team performance. The methodology used, regarding the means, referred to an exploratory field research with case study, and for purposes, descriptive. A questionnaire was applied to identify the predominance of the factors Organization, Leader / Leadership and Styles of Leadership. The research defined and characterized these three factors, specifically regarding leadership styles, by studying styles of Authentic Leadership, Leadership Coaching, Transformational Leadership, Charismatic Leadership, and Transactional Leadership. Among these, there was a predominance of the Organization and Leader / Leadership factors, and among the styles studied, Authentic, Coaching and Transformational Leadership.

Keywords: Organization. Leader. Leadership. Leadership Styles.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Pirâmide das necessidades humanas, segundo Abraham Maslow.....	32
Figura 2	O oposto de satisfação não é insatisfação, de acordo com a teoria dos dois fatores	34
Figura 3	Combinação de fatores higiênicos e motivacionais do trabalho.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição das questões.	63
Tabela 2	Empresa 1 - Estado civil e faixa etária dos respondentes para validação do questionário revisado	64
Tabela 3	Empresa 1 - Escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes para validação do questionário revisado	65
Tabela 4	Empresa 1 - Tabulação das respostas do questionário de pesquisa respondido	65
Tabela 5	Empresa 2 - Estado civil e faixa etária dos respondentes para validação do questionário revisado	66
Tabela 6	Empresa 2 - Escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes para validação do questionário revisado	66
Tabela 7	Empresa 2 - Tabulação das respostas do questionário de pesquisa respondido	67
Tabela 8	Empresa 3 - Estado civil e faixa etária dos respondentes para validação do questionário revisado	68
Tabela 9	Empresa 3 - Escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes para validação do questionário revisado	68
Tabela 10	Empresa 3 - Tabulação das respostas do questionário de pesquisa respondido	68
Tabela 11	Empresa 4 - Estado civil e faixa etária dos respondentes para validação do questionário revisado	69
Tabela 12	Empresa 4 - Escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes para validação do questionário revisado	70
Tabela 13	Empresa 4 - Tabulação das respostas do questionário de pesquisa respondido	70
Tabela 14	Empresa 5 - Estado civil e faixa etária dos respondentes para validação do questionário revisado	71
Tabela 15	Empresa 5 - Escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes para validação do questionário revisado	71
Tabela 16	Empresa 5 - Tabulação das respostas do questionário de pesquisa respondido	72
Tabela 17	Empresas 1 a 5 – Caracterização geral da amostra pesquisada	73
Tabela 18	Empresas 1 a 5 - Estado civil e faixa etária dos respondentes geral da amostra	73
Tabela 19	Empresas 1 a 5 - Escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes da amostra geral	73
Tabela 20	Empresa 5 - Tabulação das respostas do questionário de pesquisa respondido geral da amostra	74
Tabela 21	Empresas de 1 a 5 - Comparação das médias com os valores máximos de referência	75
Tabela 22	Tabulação das respostas do questionário de todos os respondentes das empresas conjuntamente istribuição das questões.....	77

Tabela 23	Amostra geral (todos os respondentes) - comparação das médias com os valores máximos de referência	78
Tabela 24	Amostra Empresas 1;3 e 5: comparação das médias com os valores máximos de referência.. . . .	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais premissas das teorias X e Y, segundo Douglas McGregor.....	33
Quadro 2	Os fatores de higiene e de motivação segundo a teoria dos dois fatores de Frederick Hertzberg	35

LISTA DE ABREVIATURAS

CV	–	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
CETESB	–	COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO
DCTF	–	DECLARAÇÃO DE DÉBITOS E CRÉDITOS TRIBUTÁRIOS FEDERAIS
DESVPAD	–	DESVIO PADRÃO
DIPJ	–	DECLARAÇÕES DE INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FISCAIS DA PESSOA JURÍDICA
DIRF	–	DECLARAÇÃO DO IMPOSTO DE RENDA RETIDO NA FONTE
EFD	–	ESCRITURAÇÃO FISCAL DIGITAL
EPP	–	EMPRESA DE PEQUENO PORTE
IBGE	–	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
FGTS	–	FUNDO DE GARANTIA POR TEMPO DE SERVIÇO
GIA	–	GUIA DE INFORMAÇÃO E APURAÇÃO
ICMS	–	IMPOSTO DE CIRCULAÇÃO DE MERCADORIAS E SERVIÇOS
INSS	–	INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDADE SOCIAL
IP	–	IMPOSTO SOBRE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS
ISS	–	IMPOSTO SOBRE SERVIÇOS
ME	–	MICROEMPRESA
MEI	–	MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL
MPEs	–	MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE
MTB	–	MINISTÉRIO DO TRABALHO
PIB	–	PRODUTO INTERNO BRUTO
PLR	–	PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS
PQEC	–	PROGRAMA DE QUALIDADE DAS EMPRESAS CONTÁBEIS
SEBRAE	–	SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
SESCON-SP	–	SINDICATO DOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS DO ESTADO DE SÃO PAULO
SICAF	–	SISTEMA DE CADASTRAMENTO UNIFICADO DE FORNECEDORES
SPED	–	SISTEMA PÚBLICO DE ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL
T.I.	–	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
XML	–	EXTENSIBLE MARKUP LANGUAGE

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 ORGANIZAÇÕES	20
2.1 Microempresas e empresas de pequeno porte (mpes).....	23
2.2 Empresas de pequeno porte (epp).....	26
2.3 Motivação	29
2.3.1 Conceitos	30
2.3.2 Motivação de equipes	36
3 LIDERANÇA	38
3.1 Liderança carismática.....	41
3.2 Liderança transformacional.....	43
3.3 Liderança autêntica.....	46
3.4 Liderança transacional	48
3.5 Liderança <i>coaching</i>	50
4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS	53
4.1 Empresa 1.....	53
4.2 Empresa 2.....	54
4.3 Empresa 3.....	55
4.4 Empresa 4.....	57
4.5 Empresa 5.....	58
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	61
5.1 Questionário de pesquisa	63
5.2 Pesquisa na empresa 1	65
5.3 Pesquisa na empresa 2	66
5.4 Pesquisa na empresa 3	68
5.5 Pesquisa na empresa 4	70
5.6 Pesquisa na empresa 5	71
5.7 Pesquisa nas empresas 1 a 5 – geral.....	74
6 DISCUSSÃO DOS DADOS	79
6.1 Empresa 1.....	80
6.2 Empresa 2.....	81
6.3 Empresa 3.....	82
6.4 Empresa 4.....	83
6.5 Empresa 5.....	84
6.6 Empresas 1 a 5 – amostra geral	85
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87

REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	99
APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA REVISADO	100
1ANEXO I – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	102

1 INTRODUÇÃO

A competitividade no mercado empresarial global resulta na necessidade da organização se destacar em relação às outras com as quais concorre, para que possam, assim, ter resultados que conduzam à perenidade.

Com o mercado brasileiro cada vez mais competitivo, as microempresas e empresas de pequeno porte (MPE's), devido à sua estrutura organizacional e forma de gestão, são muito vulneráveis às mudanças do ambiente, sendo as mais afetadas (MIRANDA et al., p. 40, 2016).

Nas organizações, diversos recursos necessitam de uma gestão eficaz, como os tecnológicos, financeiros e físicos, além do potencial humano, visando resultados que as diferencie em seu mercado. Percebe-se, ainda, que uma gestão ineficaz pode levar as organizações a não subsistirem frente aos concorrentes, gerando uma perda social e econômica para o país.

No Brasil, os empresários das MPEs normalmente enfrentam dificuldades no planejamento das ações empresariais, havendo inclusive a superposição da identidade pessoal em relação à identidade organizacional (ALVES; LISBOA, p. 496, 2014).

Ao utilizar as ferramentas de planejamento, as organizações aumentam suas probabilidades de atingir melhores resultados quanto aos recursos empregados. Além dos recursos já mencionados, o potencial humano necessita de ações adicionais a esse planejamento, visando mobilizar, motivar e inserir na gestão empresarial os profissionais que atuam nas organizações.

Quando se pensa nas MPEs, nas quais a atividade exige uma interação direta dos sócios-proprietários junto aos funcionários, as pessoas tendem a ser o principal bem, e, assim, a apresentar-se como um diferencial para o resultado que a empresa obterá em seu mercado frente aos concorrentes.

A interação organização – pessoas, atentando para o capital humano – conduz para que o homem, enquanto diferencial e estratégia de competitividade, seja observado e analisado sob diferentes óticas, como a gestão de pessoas, a competência e a competitividade. (SILVA et al., 2007, p. 76). Destaca-se, portanto, a importância do potencial humano nas organizações, incluindo os gestores, os quais cumprindo sua função de liderança, conduzirão uma equipe até a obtenção de resultados, e a consequente perenidade da empresa em seu mercado, o que evidencia a necessidade de uma liderança que consiga integrar cada membro da equipe, de

acordo com suas funções dentro do que é esperado, visando manter uma posição de destaque nos negócios e na sociedade.

Conforme Alcântara et al. (p. 39, 2012), as organizações diferem entre si por um processo de aculturação, por meio do qual os indivíduos adquirem a cultura de uma organização, propagando e modificando a mesma.

As empresas possuem culturas e processos de lideranças estabelecidos, que são disseminados pelas hierarquias superiores, o que, no caso das MPEs, ocorre pelos sócios proprietários ou outros gestores por eles designados para tal função. Entretanto, os demais líderes abaixo na hierarquia representam um fator importante a ser considerado, pois o modo como conduzem suas equipes nas rotinas das funções, naturalmente, influencia na busca pelos resultados almejados.

A transição do século XX para XXI, acompanhada de intensas e rápidas transformações sociais, econômicas e culturais, constituiu um novo cenário no ambiente organizacional, que se tornou um desafio para as lideranças (GODOY; CICHOCKI; STEFANO, p. 68, 2015).

Como as funções de liderança nas empresas incluem a gestão das pessoas, é natural haver oportunidades para diversos estilos de liderança, visando manter uma relação entre os funcionários e a busca dos objetivos comuns desejados. Porém, na prática, muitas vezes não se consegue uma relação saudável entre o líder e o subordinado.

Segundo Silva et al. (2007, p. 76), a atenção dada à gestão de pessoas está relacionada com a obtenção de diferenciais competitivos, que aparecem como fundamentais no turbulento mundo dos negócios.

Um desafio da Gestão Empresarial é desenvolver nos líderes os estilos que proporcionem aos funcionários a obtenção de melhores resultados, podendo, assim, resultar em uma fonte de vantagem competitiva em seu mercado.

A escolha do capital humano como diferencial competitivo para as organizações é uma maneira de contribuir na busca de soluções para as dificuldades encontradas por muitas empresas em suas vivências. (SILVA et al., 2007, p. 77).

Líderes que desenvolverem estilos de liderança alinhados com a estrutura da empresa e o perfil da equipe podem ser diferenciais, por possuírem habilidades específicas na condução de equipes, as quais se desenvolvem ao longo do tempo, tanto com a experiência e capacitação quanto pela vivência específica em uma organização e com a equipe nela disponível.

As fontes de vantagem competitiva sustentável relacionam-se fortemente com os atributos únicos e difíceis de serem reproduzidos ou imitados pelos concorrentes (GOMES; MARCONDES, p. 266, 2016).

Segundo Porter (1989), uma organização deve ter como fundamento o alcance de um desempenho acima da média, possibilitando-lhe, a longo prazo, uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

Dessa forma, a liderança requer líderes capacitados e aptos para um relacionamento contínuo com suas equipes. Evidenciam-se diversos estilos de Liderança, os quais, quando presentes e implementados em uma organização, podem corroborar para um alinhamento da relação do líder com seus liderados, caracterizando a aproximação das necessidades de ambos em contribuição à organização.

Entende-se a liderança como um conjunto de ações que envolvem o papel do líder, dos líderes e da cultura organizacional com seus objetivos e metas. O líder é o protagonista que irá adotar os estilos de liderança no ambiente organizacional. Nesse sentido, Santos et al, (2014, p. 97) destacam: as teorias da liderança alcançam diferentes indivíduos, contextos, tarefas e períodos. A liderança constitui um fenômeno funcional, com foco na definição e implementação de objetivos, sendo um processo em que o líder é o responsável por todas as ações junto aos liderados, visando atingir os objetivos. Para tanto, para a realização das tarefas, é estabelecida uma interação contínua entre liderança e seus colaboradores.

Quanto mais desenvolvidas estão as competências de liderança associadas ao domínio pessoal e ao domínio social, maior a capacidade de um líder de exercer influência e obter resultados coletivos na rede (CABRAL et al., 2014, p. 12). Schlickmann e Pizarro (p. 72, 2013) destacam que a liderança pode ser compreendida como o líder mobilizando as pessoas para alcançarem o seu potencial, incentivando-as, desenvolvendo-as e estimulando a sua criatividade. Acrescentam Santos e Melo (2016, p.2) que a liderança é um processo em que pessoas recebem influências de outras, de forma que tal processo é composto por líderes, liderados, um acontecimento e um momento social. Como sugerem essas definições, a liderança desempenha um papel fundamental para o sucesso das organizações (GODOY; CICHOCKI; STEFANO, 2015, p. 72).

Tem-se a expectativa de que as pessoas ao executarem suas atividades para a empresa trabalhem tendo como foco principal o cumprimento de suas funções, gerando o resultado que contribuirá para o desempenho almejado. Porém, devido à competitividade do mercado, faz-se necessário inovar, romper com o comportamento tradicional, descobrir alternativas para

harmonizar o grupo funcional com suas diferentes ideias, o que pode ser alcançado por meio de um estilo de liderança que minimize conflitos e mantenha os liderados motivados, para que estes se dediquem ao máximo à organização e cumpram suas atribuições.

Quanto ao estilo de liderança adotado, há alternativas para equilibrar a interface da organização – indivíduo – e minimizar os possíveis conflitos que possam surgir. Tal resultado decorre do alinhamento das expectativas de ambas as partes, assentado em políticas e práticas vinculadas à gestão de pessoas, ou seja, valorização e mobilização dos funcionários.

Do ponto de vista organizacional, constata-se a presença de valores, normas, padrões, objetivos e metas que atuam como reguladores e mediadores do comportamento individual e/ou coletivo.

Ao mesmo tempo, registra-se que há um processo de liderança que provém das práticas internas de cada empresa. Portanto, destaca-se o importante papel da liderança, sobretudo dos estilos de liderança, sendo importante que estes estejam associados à habilidade de motivar e mobilizar as equipes, visando o alcance de resultados e concretização das expectativas corporativas, tanto coletivas quanto individuais. Espera-se que um líder inspire confiança, seja inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso (GODOY; CICHOCKI; STEFANO, 2015, p. 73).

Assim, o líder, por estar relacionado diretamente à sua equipe, tende a facilitar ou dificultar a condução dos indivíduos e da organização ao desenvolvimento do conhecimento contínuo e da transparência interpessoal. Deve, portanto, objetivar uma relação produtiva e facilitadora entre os envolvidos para, conseqüentemente, atingir os resultados esperados.

Pelo exposto, percebe-se que em uma organização ou empresa três fatores, a princípio, influenciam a atuação das pessoas: a organização, o processo líder/liderança e os estilos de liderança presentes. Questiona-se, então, quais desses fatores predominam em empresas de pequeno porte, favorecendo a motivação de equipes.

Este estudo tem como objetivo geral verificar quais dentre os fatores organização, processo líder/liderança e estilos de liderança prevalecem nas empresas de pequeno porte do segmento de serviços quanto à motivação da equipe.

Propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os estilos de liderança predominantes nas empresas pesquisadas;
- Compreender a relação líder e liderado, no que tange à contribuição dos estilos de liderança para motivação de equipes.

2 ORGANIZAÇÕES

As organizações não são propostas como um fim em si mesmo. São organismos criados para atingir outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra *organização*, derivada do grego “orgamon” e que significa *ferramenta* ou *instrumento* (MORGAN, 2013).

Conforme Davis e Newstrom (2002), as organizações são sistemas sociais e suas atividades são governadas por leis sociológicas e psicológicas. Como as pessoas têm necessidades psicológicas, os grupos organizacionais têm também papéis sociais e até de representação de status. Nesse sentido, as organizações são em sua essência realidades socialmente construídas, que estão muito mais nas cabeças e nas mentes de seus membros do que explicitadas em conjuntos concretos de regras e formas específicas de relacionamento (BERGAMINI, 2009, p. 118).

Kanaane (p. 37, 2010) define organização como um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimilados e transmitidos sucessivamente pelos mesmos. Daí a importância e a responsabilidade das organizações diante da sociedade, inclusive das novas gerações. A tecnologia, a estrutura de cargos, o status, o poder e o sistema de comunicação representam os elementos básicos para a efetiva atuação organizacional.

Analisando a constituição das empresas ou organizações, observa-se que são pessoas jurídicas originadas, num primeiro momento, de uma ou mais pessoas que explorarão uma atividade profissional, as quais tendem, com o tempo, a incorporar diversos recursos, dentre eles colaboradores e funcionários. Assim, configuram-se as práticas que serão disseminadas por toda estrutura.

A ideia de um sistema social fornece bases estruturais para analisar assuntos referentes ao comportamento organizacional, tornando-o compreensível e administrável (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

Segundo Kanaane (2010, p. 37), partindo do pressuposto de que os papéis sociais são delineados no conjunto das interações sociais estabelecidas a partir do processo de produção, constata-se que tais relações refletem posições assumidas pelos indivíduos ou grupos em determinado contexto organizacional.

Pode-se analisar as organizações sob três perspectivas: na primeira, a universal, soluções já adotadas poderiam ser padronizadas e utilizadas sempre que o mesmo conteúdo surgisse; na segunda, a situacional, para cada conteúdo, conforme a situação, é adotada uma solução

específica; por fim, a interacional, em que as situações diversas que surgem serão selecionadas, interpretadas e modificadas pelas pessoas, conforme sua interação com cada contexto. (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

O comportamento organizacional pode ser interpretado sob as perspectivas autocráticas, de proteção, de apoio e os modos colegiados – estas duas últimas mais consistentes em relação às necessidades do empregado contemporâneo (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

Visando o entendimento da relação do comportamento humano com o comportamento organizacional, Bergue (2010, p. 13) aponta que este último pode ser compreendido como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações.

O indivíduo na organização está em constante mudança, por suas próprias experiências e seu amadurecimento, bem como pelas experiências no trabalho e na organização, as quais serão afetadas pelos indivíduos ao se posicionarem de forma presente ou ausente (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). Evidencia-se este posicionamento adotado pelos indivíduos quando agem dentro de contextos preexistentes na interação com outras pessoas da organização, que orientarão suas ações (FERNANDES; ZANELLI, 2006).

O ambiente organizacional sedimenta práticas que vão além dos objetivos coletivos. Percebe-se o movimento de pessoas que objetivam manter sua situação atual, muitas vezes interferindo no todo da organização.

Pode-se ainda caracterizar o comportamento organizacional como o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem nas organizações (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

Conforme Chanlat (1996), o indivíduo é o responsável pela sua própria história, fixando seus limites, o qual é constatado pelos aspectos biológicos, psíquicos e sociais, individualizando as escolhas quando esses aspectos se apresentam nas realidades dentro da organização.

Quando as pessoas interagem nas empresas, adotam posicionamentos que visam seu interesse particular, mesmo que sejam alinhados aos objetivos da empresa. Nesse momento, os limites que serão ultrapassados junto aos demais integrantes da equipe ficam em um segundo plano.

Segundo Roman et. al (2012), para que conseguir transformar as expectativas em realidade, as organizações necessitam de capacidades, que possuem total relação com as pessoas. Buscando entender a dependência entre organizações e as pessoas, percebe-se que uma

parte depende da outra, pois mantém objetivos humanos e sociais. Elas são formadas e mantidas pelo interesse mútuo entre os seus participantes (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

As pessoas trazem consigo características peculiares de sua formação, bem como de outras experiências profissionais, sendo necessário atentar-se no que cada indivíduo leva para organização (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

De acordo com Bonfadini e Barros (2015, p. 54), uma organização é um grupo de pessoas que trabalham juntas para atingir um propósito comum, e a estrutura da organização é o modo como grupos de pessoas e tarefas são arranjados para alcançar as metas organizacionais.

As organizações têm metas gerais definidas, bem como as de cada pessoa para colaborar com o atingimento do resultado esperado. Ocorre, porém, que, na maioria das vezes, mesmo com o objetivo individual de cada um sendo atingido, não perfaz o resultado geral esperado.

Segundo Fernandes (2007, p. 52), uma organização é eficaz na medida em que consegue atingir um determinado número de objetivos, desde que sejam definidas em metas concretas.

Pensando nas pessoas dentro das organizações, a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores são influenciadas pela identidade dos indivíduos no ambiente organizacional. Essa marca pessoal ocorre a partir da interação humana, ao se compartilhar objetivos, regras e valores (FERNANDES; ZANELLI, 2006).

A atualidade corporativa, pautada pela competitividade, gera pessoas ávidas em obter seus resultados quantitativos, e, para isso, muitas vezes, menosprezam as regras e valores que são fundamentais para os objetivos de uma organização.

As pessoas veem as organizações como um meio de ajudá-las a atingir os seus objetivos, enquanto que as organizações, por sua vez, necessitam das pessoas para ajudarem na consecução dos objetivos organizacionais (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

Segundo Bergamini (2009, p. 127), os mais variados tipos de organizações, sejam elas empresas privadas ou públicas, nacionais ou multinacionais contarão, cada uma delas, com líderes que podem atuar de maneiras bastante diferentes entre si. Isso implica o reconhecimento da natureza verdadeiramente humana das organizações e da consideração prioritária das pessoas.

De acordo com Araújo (2001, p. 85-86), para ser competitiva, a arquitetura organizacional deve identificar quais os postos-chave que precisam ser o foco ao projetar ou ajustar o projeto da organização ou de algumas das partes: o trabalho, o pessoal, a organização formal e a organização informal. Nesse sentido, segundo Bergamini (2009, p. 164), essa maneira de agir levará a organização a propor objetivos que sejam mais adequados à sua

realidade, favorecendo com que cada um desempenhe o tipo de papel que atenda aos objetivos das suas próprias vidas de trabalho na organização. Por isso, naquelas organizações em que há alto-envolvimento, as posições-chave precisam ser preenchidas por verdadeiros líderes.

Percebe-se que há um interesse mútuo tanto por parte das organizações quanto das pessoas, e, na prática das atividades diárias, acabam por ocorrer conflitos entre a organização e os funcionários, muitas vezes por ambos se distanciarem de uma interação e interface mais coletiva e contributiva, aproximando-se mais de uma competição desenfreada em mostrar resultados.

Relacionando a estrutura com o resultado de uma organização, é possível afirmar que problemas relacionados à estrutura organizacional de uma empresa são capazes de impedi-la de obter um melhor desempenho ou até mesmo prejudicá-la em seu desenvolvimento natural (BONFADINI; BARROS, 2015, p.55).

Abstrai-se das posições assinaladas que o estudo e a compreensão do ambiente organizacional possibilita um aprendizado de que tanto as pessoas quanto as organizações dependem, e influenciam umas às outras, configurando-se uma necessidade de identificar soluções que resultaram em um equilíbrio dessa relação. Em termos mais objetivos, da harmonia entre os objetivos das organizações e os objetivos das pessoas pode surgir a condição ideal para levar à consecução dos objetivos mútuos. Esse é um dos papéis mais importantes dos líderes dentro da estrutura organizacional.

2.1 Microempresas e empresas de pequeno porte (MPEs)

De acordo com Santa e Laffin (2012), existem vários critérios para classificar as empresas no Brasil: qualitativos e quantitativos ou a conjugação dos dois.

Para fins deste estudo, há o propósito em estudar a influência da liderança no âmbito da empresa de pequeno porte. Consequentemente adotar-se-á a classificação tributária legal no Brasil, instituída pela Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, criada pela Lei Complementar Federal 123/2006, conjugando critérios qualitativos e quantitativos.

As empresas brasileiras são classificadas segundo seu porte, existindo duas formas clássicas. Uma pela legislação tributária brasileira e outra pelo modelo estabelecido pelo IBGE, que classifica as empresas segundo o número de funcionários combinado ao setor de atuação da empresa (NASCIMENTO, et al., 2013, p. 250).

Segundo Pereira et al. (2009), o governo Brasileiro buscou assegurar tratamento jurídico diferenciado e simplificado no âmbito administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial para as micro e pequenas empresas. Essa Lei foi criada para regulamentar um tratamento favorecido, simplificado e diferenciado para a microempresa e empresa de pequeno porte, resguardado pela Constituição Federal do Brasil.

Segundo o Portal Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (2016), as microempresas e empresas de pequeno porte são classificadas com base na receita anual bruta, conforme abaixo:

- Microempreendedor Individual (MEI): receita bruta anual até R\$ 60.000,00;
- Microempresa (ME): receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00;
- Empresa de Pequeno Porte (EPP): receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

Para o Sebrae (2016), resumidamente, as microempresas e empresas de pequeno porte são divididos da seguinte maneira:

- Microempreendedor Individual: faturamento anual até R\$ 60 mil;
- Microempresa: faturamento anual até R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte: faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões;
- Pequeno Produtor Rural: propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões.

O Sebrae (2014) aponta que os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, aproximadamente 9 milhões de micro e pequenas empresas no país representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos; representam, ainda, 52% dos empregos com carteira assinada e 40% dos salários pagos.

Segundo o Empresômetro MPE (2016), as micro e pequenas empresas ativas representam 92,3% das empresas ativas no Brasil, sendo 59% microempresas e empresas de pequeno porte, gerando aproximadamente uma arrecadação de R\$ 70 bilhões e um faturamento de R\$ 842 bilhões.

Conforme Santos et al. (2014), a iniciativa de um empreendedor faz nascer as MPEs, e, sendo o principal gestor, influencia a organização com seu próprio estilo em relação às características individuais, como arrojo e crenças, dentre outras.

O comportamento empreendedor é uma variável a ser considerada em um conjunto de dimensões que possam se associar ao desempenho organizacional em pequenas empresas (DAMKE et al., 2016, p. 72). Constatando a necessidade desse empreendedorismo dentro das MPEs, reforça-se a importância de haver estilos de liderança que motivem as pessoas a serem criativas e inovadoras.

As MPEs têm sido relevantes para o crescimento do mercado, possuindo papel relevante no desenvolvimento do país, pois fomenta a economia, gera empregos e oportunidades, além de estarem em todos os setores (SANTOS e COSTA, 2016).

De acordo com Borges e Oliveira (2014), devido ao ambiente econômico turbulento, complexo e competitivo em que estão inseridas as empresas brasileiras, manter uma empresa funcionando é um desafio inerente aos empreendedores donos das micro e pequenas empresas brasileiras.

De acordo com Damke et al. (2016, p. 80), considerando que a gestão em pequenas empresas é altamente dependente de um ator principal, acredita-se que ampliando os conhecimentos desses atores, melhores resultados poderão ser alcançados.

Mesmo com o aumento do número de novas MPEs, fica a preocupação de se manter o nível de competitividade e de longevidade das empresas, considerando o mercado cada vez mais dinâmico e turbulento (SILVA et al., 2014, p.123). Segundo o Sebrae (2016), a taxa de mortalidade de empresas no Brasil com até 2 anos caiu de 26,4% (nascidas em 2005) para 24,9% (nascidas em 2006) e para 24,4% (nascidas em 2007).

Com relação à taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas em São Paulo, na comparação com Brasil, o índice de sobrevivência das empresas micro e pequenas paulistas é superior ao patamar nacional. De cada 100 empresas abertas em São Paulo, 77 rompem a barreira dos dois anos, o equivalente a uma taxa de mortalidade de 23% no estado (ASSUNÇÃO, 2016).

Segundo Ferreira et al. (2009, p. 812), os altos índices de mortalidade precoce de micro e pequenas empresas, gerados por diferentes elementos e condições ligadas a estas unidades produtivas, comprometem um maior crescimento da economia.

Além da gestão financeira e estratégica e da relação com o mercado, fatores que podem levar ao insucesso empresarial são características comportamentais de arrogância, onipotência e de atuação do empreendedor (DIAS, 2015).

A partir dos diversos estudos comportamentais, o empreendedor é representado como a pessoa capaz de criar uma visão, persuadir terceiros, atrair sócios, envolver colaboradores, convencer investidores, desenvolver pessoas com energia e perseverança (CAVALCANTE, et al., 2015, p. 181).

Segundo Ferreira et al. (2009, p. 822), dentre os principais fatores associados com a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas, pode-se citar um bloco formado pelo baixo nível de escolaridade do empreendedor e pela competência gerencial diminuta, os quais estão relacionados às questões de natureza organizacional. O autor argumenta, ainda, que os fatores estratégicos se apresentam decisivamente como motivadores da mortalidade das micro e pequenas empresas.

Birley e Muzyka (2001), sobre os fatores internos que afetam as micro e pequenas empresas, no tocante às pessoas, destacam que o empreendedor enfrenta dificuldades, como: compor e manter uma equipe administrativa, gerenciar pessoas e manter comunicação constante com parceiros e investidores.

Considerando as especificidades das MPEs, os empreendedores necessitam atuar internamente para que consigam obter de cada um dos funcionários o máximo de resultado possível, corroborando, assim, para competitividade e sobrevivência da empresa. A liderança implementada será um dos meios para atingir este fim.

2.2 Empresas de pequeno porte (EPP)

As micro e pequenas empresas (MPEs), com o passar dos anos, vêm aumentando significativamente sua importância dentro do cenário econômico nacional. Conforme demonstrado na seção anterior (2.1), considera-se como empresa de pequeno porte aquela que apresenta um faturamento anual bruto acima de R\$ 360.000,00, com valor máximo de R\$ 3.600.000,00.

Buscando um entendimento mais aprofundado acerca das empresas de pequeno porte (EPP), o Sebrae (2011) apresenta a seguinte realidade:

- Representam 14,9% das MPEs do Brasil, com 438.513 empresas;

- Quanto aos empregos gerados, a média nacional de empregos por EPP é de 10,3. A indústria é o setor que mais emprega (16 empregos por EPP, na média), seguida pelo setor de serviços (14), construção civil (12,5) e comércio (6,9);
- Considerando a unidade da Federação, a maioria das EPP está localizada no estado de São Paulo, sendo 132.501 empresas, o que representa 30,22%. Para que se tenha uma referência dessa representatividade no estado, a segunda maior concentração de EPP está no estado de Minas Gerais, sendo 45.342 empresas, representando 10,34%; a terceira maior concentração está no estado do Rio Grande do Sul, com 39.893, representando 9,10%;
- Por região, a concentração das EPP é predominante no eixo sul-sudeste, com 330.376 empresas, representando 75,34% das EPP de todo Brasil, sendo 225.862 empresas na região Sudeste (51,51%), enquanto que a região Sul conta com 104.514 empresas (23,83%)
- Com relação aos setores econômicos a nível nacional, as EPP estão dispostas com 59% no Comércio, 20% na Indústria e 19% em Serviços;
- No setor de Serviços, as cinco principais atividades são: restaurantes e similares (1ª, com 14.585 EPP), representando 17,1%; transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças (exceto municipal) (2ª, com 10.078 EPP), representando 11,8%; lanchonetes, casas de chá, de suco e similares (3ª, com 7.353 EPP), representando 8,6%; atividades de contabilidade (4ª, com 3.449 EPP), representando 4,1%; e hotéis (5ª, com 3.265 EPP), representando 3,8%;
- Referente ao faturamento das EPP, o estado de São Paulo é o que apresenta o 2º maior faturamento médio por empresa, na ordem de R\$ 673.214,00, totalizando com suas EPP o valor de R\$ 89.201.536.374,00 e atingindo um percentual de 31,4%, ficando somente atrás do estado do Rio de Janeiro, com faturamento médio por empresa na ordem de R\$ 695.328,00, porém com menor número de EPP, que totaliza o valor de R\$ 25.664.540.498,00, o que representa um percentual de 9,0%, quase 3,5 vezes menor que do estado de São Paulo. No Brasil, as EPP apresentam um faturamento médio de R\$ 647.984,00 e o total de R\$ 284.149.280.804,00;

- No estado de São Paulo, o 1º setor representativo é o de comércio, com 70.375 EEP, registrando 53,3%, média de faturamento de R\$ 647.877,00 e um total de faturamento de R\$ 45.594.345.708,00, sendo 51,3% do total. Na sequência, o 2º setor é o de serviços, com 30.346 EEP, chegando a 23%, média de faturamento de R\$ 634.119,00 e um total de faturamento de R\$ 19.243.886.407,00, sendo 21,7% do total, Em seguida, como 3º, vem o setor da indústria, com 28.756 EEP, contabilizando 21,8%, média de faturamento de R\$ 775.795,00 e um total de faturamento de R\$ 22.308.769.939,00, sendo 25,1% do total. Por fim, vem o setor da construção civil, com 2.501 EEP, representando 1,9%, média de faturamento de R\$ 679.504,00 e um total de faturamento de R\$ 1.699.440.665,00, sendo 25,1% do total;
- Aprofundando um pouco mais até chegarmos na região metropolitana de São Paulo, especificamente na cidade de Guarulhos, este município é o 14º do Brasil, com 2687 EPP, representando 0,6%. No estado de São Paulo, estão a sua frente somente as cidades de Ribeirão Preto (12ª, com 2.940 EPP), registrando 0,7% das empresas; Campinas (10ª, com 4.766 EPP), chegando a 1,1% e São Paulo (1ª), com 45.783 empresas, representando 10,4% das empresas de todo Brasil;
- Ainda na região metropolitana de São Paulo, destaca-se o município de Atibaia, no qual estão instaladas 517 EPP, marcando 0,4% no estado, com um faturamento médio de R\$ 662.663,00 e faturamento total de R\$ 342.596.722,00, mantendo a representatividade de 0,4% no estado;
- No estado de São Paulo a atividade de contabilidade é a 19ª, contando com 1.376 EPP, representando 1% do total do estado, com faturamento médio de R\$ 592.226,00, totalizando R\$ 814.903.646,00 e representando 1% do total do estado.

Segundo Stefano et al (2010, p. 5), as pequenas organizações têm diversas desvantagens estruturais decorrentes de seu porte. Na maioria dos casos são pouco intensivas em capital e mais intensivas em mão-de-obra.

A maioria das organizações enquadra-se como Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e, estas, por sua vez, são grandes responsáveis pela mão de obra empregada no país (BARRETO et al., 2014, p. 2).

Pessôa et al. (2016, p. 2) aponta para a relevância do papel desempenhado pelas MPE na geração de empregos nos mais diversos países, nos quais políticas públicas de incentivo à sua formação têm sido implementadas, principalmente a partir da década de 1970.

Constatando a importância das MPEs, é necessário entender a relação entre essas empresas e os funcionários, pois, nos mercados competitivos, um dos indicadores significativos é o da produtividade.

Nogueira e Pereira (2015, p. 45) salientam que as EPP do segmento de serviços prestados às empresas, caracterizadas como intensivas em conhecimento, marcadamente de consultoria e de assessoria técnica das mais diversas modalidades (engenharia, contabilidade, advocacia, marketing etc.), tendem a ter elevados patamares de produtividade do trabalho em relação às empresas de outros segmentos. Os autores atentam ainda para a necessidade das empresas caminharem no sentido de buscar aumentar o desenvolvimento tecnológico e a qualificação das pessoas que estão no gerenciamento.

Na qualificação da equipe de gerenciamento, um dos pontos que merecem evidência é a necessidade e a importância de uma prática de liderança nas empresas de pequeno porte, voltada para os interesses comuns das partes – empresas, tecnologias disponíveis e funcionários.

2.3 Motivação

Na organização, funcionários motivados são um importante diferencial para que os resultados esperados sejam atingidos, uma vez que se configura uma relação entre organização, líderes e liderados.

Quando a organização compreende a importância de motivar seu colaborador, promovendo uma influência muito elevada no desempenho do mesmo (Nascimento et al. 2016, p. 73), acaba se destacando frente aos concorrentes e obtém resultados significativos.

Para Braga Junior et al. (2013), os líderes necessitam de identificar obstáculos que impeçam a motivação na organização, criando mecanismos que agreguem valor aos funcionários e buscando, assim, a sua satisfação em relação ao cargo ocupado.

Enfatizada a importância da motivação para a organização, faz-se necessário entendermos alguns conceitos sobre motivação e suas principais teorias.

2.3.1 Conceitos

Maximiano (2007, p. 347) aborda o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Nesse mesmo sentido, Bergamini (2005, p. 137) aponta que a personalidade de cada um é um elemento com dinâmica própria, caracterizada como um movimento configurado por uma contínua integração de vivências e por uma contínua interação entre suas estruturas básicas.

As ações do indivíduo são guiadas por motivos, e estes ativam o organismo, orientam e reforçam as condutas humanas, buscando atingir de forma satisfatória determinados objetivos e um consequente grau de satisfação (CERQUEIRA et al., 2004).

Lazarus divide a motivação em duas categorias gerais: impulsos primários e impulsos secundários. No princípio dos impulsos primários o homem nasce com certas necessidades dos tecidos que têm de ser satisfeitas para permitirem a sobrevivência e a liberdade do indivíduo em relação a tensões e dores. Os impulsos secundários, ou derivados, são aprendidos com as experiências sociais, quando ligamos certos comportamentos a eles associados com a satisfação ou redução dos impulsos primários (1979, p. 111).

Segundo Cerqueira et al. (2004), a motivação é um conceito que se forma a partir da ação do homem no mundo, constituindo-se uma interação decorrente da atividade do homem sobre o meio e deste sobre o homem.

A motivação pode ser dividida em extrínseca, que corresponde ao que vem de fora (políticas organizacionais, relacionamento interpessoais, entre outros), formando fatores que fazem as pessoas se movimentarem; ou intrínseca, que corresponde ao que cada pessoa leva em consideração no seu interior (BRAGA JUNIOR, et al., 2013). Nesta linha, Maximiano (2007) identifica dois grupos que influenciam o desempenho: internos, os quais surgem das próprias pessoas, e externos, criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra.

O ser humano precisa ser orientado para que aprenda a traçar objetivos adequados e eficazes e conseguir atingir um grau de motivação que leve à realização de algo desejado. (CERQUEIRA et al., 2004).

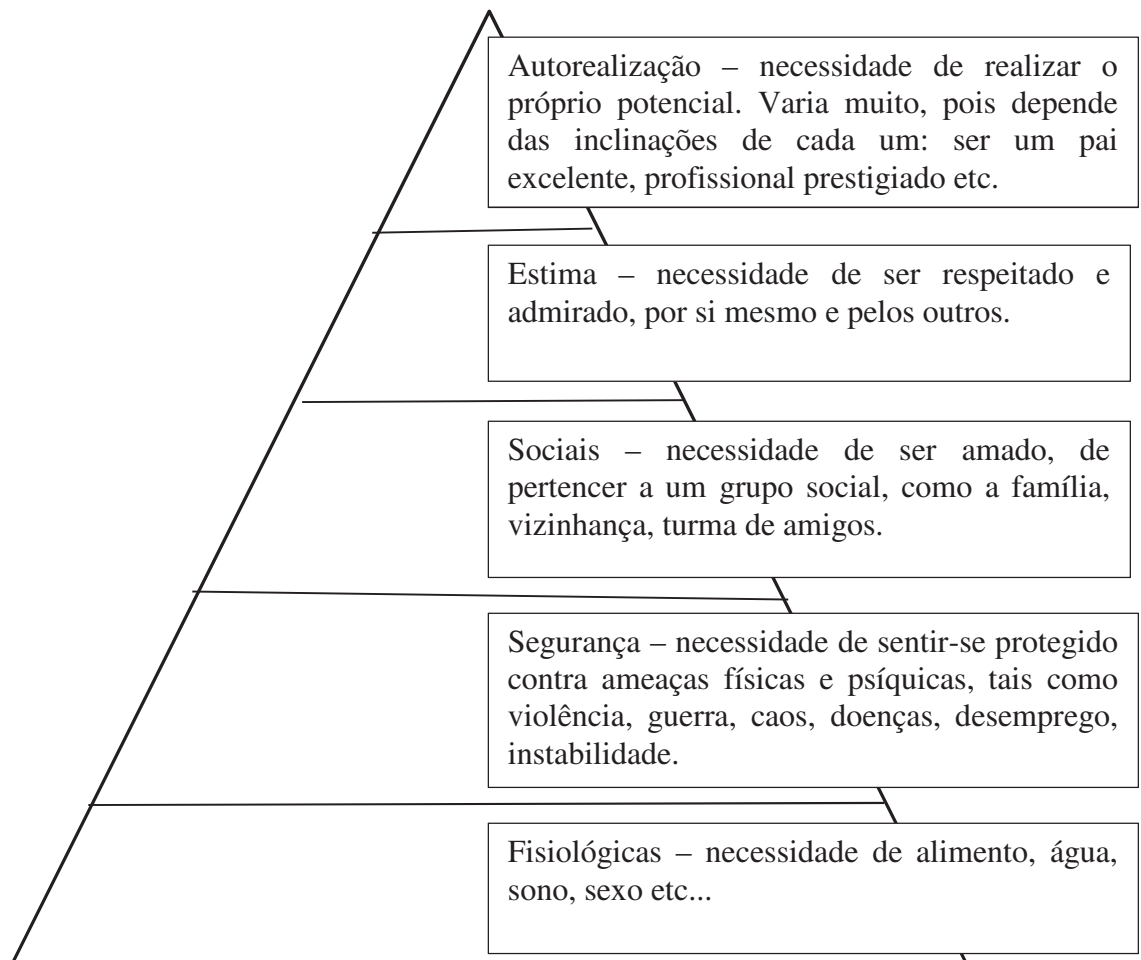
Principais teorias:

A motivação tem sido estudada por diversas teorias, haja vista a relevância do tema. Abordar as principais trará um alinhamento quanto às discussões acerca das teorias

motivacionais. Serão abordadas a teoria da hierarquia das necessidades (Abraham Maslow), a teoria X e a teoria Y (Douglas McGregor) e a teoria de dois fatores (Frederick Herzberg), relacionando tais conceitos à motivação humana em situação de trabalho.

A teoria da hierarquia das necessidades foi criada na década de 1950, partindo do princípio de que o ser humano busca primeiro satisfazer suas necessidades mais básicas (parte inferior da pirâmide) antes de se preocupar com as necessidades do nível superior (PEQUENO, 2012, p.91). A Figura 1 ilustra esta teoria.

Figura 1 - Pirâmide das necessidades humanas, segundo Abraham Maslow.



Fonte: PEQUENO, A., 2012, p. 91.

Maximiano (2007, p. 350) esclarece que as pessoas procuram satisfazer as necessidades básicas, antes das superiores: uma necessidade não atendida estaciona a pessoa no nível não atendido e uma vez atendida, passa ao nível hierárquico seguinte. Nesse sentido, Bergamini (2005, p. 147) frisa que um mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendam determinada necessidade, ora busca satisfazer outras. Pequeno (2012, p. 92), por sua vez, problematiza afirmando que não é necessário que as necessidades de uma categoria estejam plenamente satisfeitas para que se busque as da seguinte. Lazarus (1979, p. 118) entende que a pessoa só não exprimirá sua natureza avançada se as condições sociais da vida continuam exigindo a luta primitiva pela sobrevivência, em um grau que impede a realização de seu mais elevado potencial.

A segunda teoria é simbolizada por X e Y, concebida por Douglas McGregor. Segundo Pequeno (2012, p. 92), constitui um modelo de administração de recursos humanos baseado na motivação, sendo que as principais premissas dessa teoria estão abordadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais premissas das teorias X e Y, segundo Douglas McGregor.

Premissas da teoria X	<p>O ser humano médio tem natural aversão pelo trabalho e tentará evitá-lo sempre que puder.</p> <p>Como não gostam de trabalhar, as pessoas geralmente precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas para que se dediquem ao alcance dos objetivos organizacionais.</p> <p>O ser humano médio prefere ser dirigido, evita a responsabilidade, tem ambições relativamente pequenas e busca a segurança acima de tudo.</p>
Premissas da teoria Y	<p>O ser humano médio não tem aversão natural pelo trabalho; se o trabalhador for fonte de satisfação, será voluntariamente executado; mas se for fonte de sofrimento, aí, sim, será evitado.</p> <p>Uma pessoa comprometida demonstrará autodirecionamento e autocontrole rumo ao cumprimento das metas.</p> <p>O comprometimento com as metas depende das recompensas associadas ao seu cumprimento, e as recompensas mais significativas geralmente estão ligadas à autorrealização.</p> <p>O ser humano pode aprender não apenas a aceitar, mas também a buscar a responsabilidade.</p> <p>A aversão à responsabilidade, a falta de ambições e a ênfase na segurança são geralmente consequências de experiências passadas, e não características próprias do ser humano.</p>

Fonte: PEQUENO, A. Administração de recursos humanos. Pearson, p. 92, 2012.

Como Maslow, a teoria de McGregor baseia-se na ideia de que o homem, em si mesmo, será portador de necessidades, sendo que, assim que uma delas tenha sido satisfeita, logo surge outra em seu lugar (BERGAMINI, 2005, p. 150).

Relacionando ainda com Maslow, a teoria X pressupõe que as necessidades inferiores da pirâmide são as preponderantes para a maioria das pessoas. Já a teoria Y sugere que são as necessidades superiores – em especial, a autorrealização – as mais importantes (PEQUENO, 2012, p. 93). Bergamini, (2005, p. 151) considera que existe um tipo de caminhada do indivíduo em situação de trabalho que vai desde o atendimento às necessidades mais elementares até o atingimento da plena maturidade motivacional, sua auto realização. O mesmo autor sustenta a ideia de que o processo motivacional permite um renovar constante da direção comportamental de cada um, ou seja, a pessoa amadurece, desenvolve-se e busca constantemente a sua própria realização.

Pequeno (2012, p. 93) conclui que, se uma organização tem funcionários preguiçosos e sem iniciativa, a culpa não é deles, e sim da organização, que subestima sua capacidade.

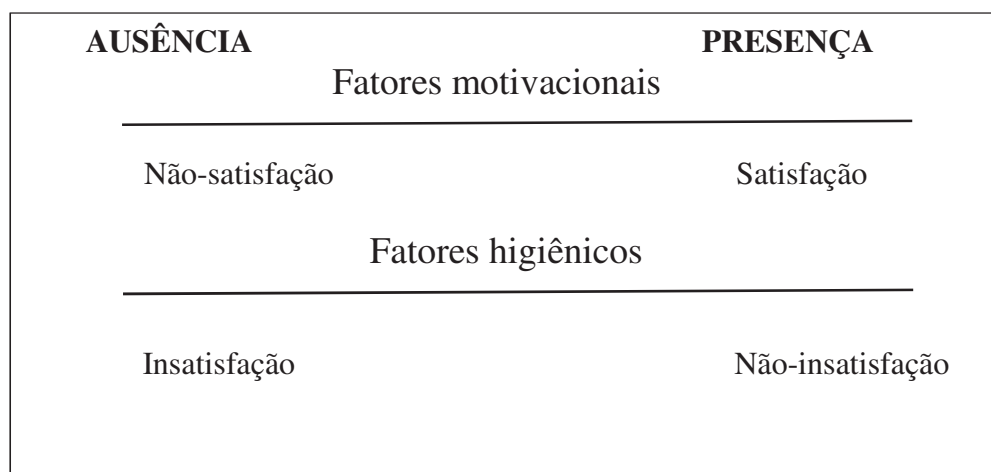
Bergamini (2005, p. 152) entende que a pessoa em situação de trabalho naturalmente procura galgar o mais alto nível de maturidade motivacional. Se lá não chega, algo externo impediu, muito provavelmente a própria empresa.

Em 1959, Frederick Hertzberg elaborou a teoria dos dois fatores, por meio de pesquisa de campo, pedindo ao entrevistado que descrevesse situações de trabalho nas quais havia se sentido extremamente bem ou extremamente mal (PEQUENO, 2012, p.93). Maximiano (2007, p.358), nos traz que esta teoria estuda a relação entre produtividade e moral, na qual os aspectos satisfatórios dizem respeito principalmente ao conteúdo do trabalho (a tarefa em si executada pelos engenheiros e contabilistas respondentes da pesquisa).

Bergamini (2005, p. 152), esclarece que nos estudos de Frederick Hertzberg, seria de se esperar que, se um objetivo motivacional foi atingido, traz a satisfação, e sua inexistência deveria promover a insatisfação, porém na realidade isto não ocorre. Pequeno (2012, p. 93), aponta que conforme a ideia da teoria dos dois fatores, diminuir a insatisfação pode apaziguar as pessoas, mas, para, satisfazê-las, é preciso investir também nos fatores da satisfação.

Maximiano (2007, p. 358) salienta que apenas o trabalho em si e os fatores que diretamente relacionados a ele podem fazer as pessoas se sentirem satisfeitas. O principal aspecto da teoria dos dois fatores é que satisfação e insatisfação são dois processos influenciados por diferentes aspectos, conforme Figura 2. O oposto da satisfação não é a insatisfação, mas a não-satisfação.

Figura 2 – O oposto de satisfação não é insatisfação, de acordo com a teoria dos dois fatores.



Fonte: MAXIMIANO, 2007, p. 359.

Pequeno (2012, p. 94) destaca que, por estarem relacionados às condições de trabalho, os fatores de insatisfação foram chamados de fatores de higiene; por outro lado, os que levam à satisfação foram classificados como fatores de motivação. O Quadro 2 apresenta esses dois grupos por ordem de importância.

Quadro 2 – Os fatores de higiene e de motivação segundo a teoria dos dois fatores de Frederick Hertzberg.

Fatores de higiene (associados à insatisfação no trabalho)	Fatores de motivação (associados à satisfação no trabalho)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas e administração da empresa ▪ Supervisão ▪ Relacionamento com o supervisor ▪ Condições de Trabalho ▪ Salário ▪ Relacionamento com colegas ▪ Vida pessoal ▪ Relacionamento com subordinados ▪ Status ▪ Segurança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização ▪ Reconhecimento ▪ O trabalho em si ▪ Responsabilidade ▪ Progresso ▪ Crescimento

Fonte: PEQUENO, 2012, p. 94.

Bergamini (2005, p. 154) esclarece que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas sim de nenhuma satisfação; da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser tratado como satisfação, mas também de nenhuma satisfação.

Para Maximiano (2007, p. 361), de acordo com Hertzberg, é a combinação do ambiente de trabalho com o conteúdo do trabalho que faz funcionar o motor interno – um sem o outro tende a ser ineficaz, conforme Figura 3.

Figura 3 – Combinação de fatores higiênicos e motivacionais do trabalho.

FATORES MOTIVACIONAIS	Presença	O trabalho é fator de motivação, mas o ambiente não é bom.	Trabalho e ambiente são percebidos como satisfatórios.
	Ausência	Ambiente e trabalho percebidos como insatisfatórios.	O ambiente é bom, mas o trabalho não é suficiente para motivar.
		Ausência	Presença
FATORES HIGIÊNICOS			

Fonte: MAXIMIANO, 2007, p. 362.

Bergamini (2005, p. 154) argumenta sobre fatores que, quando ausentes, proporcionam grande insatisfação, mas a sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação. Esses são os fatores que Hertzberg chamou de higiênicos. Maximiano (2007, p. 361) expõe também que, conforme a teoria dos dois fatores, a ausência dos fatores extrínsecos (higiênicos) provoca um efeito negativo sobre a tranquilidade de que a pessoa precisa para fazer aquilo que gosta, prejudicando seu desempenho.

2.3.2 Motivação de equipes

Para Maximiano (2007, p. 364), o nível de desempenho de alguém que trabalha em equipe tem a ver, não apenas com sua competência ou motivação, mas também com o nível de desempenho que o grupo define como apropriado.

Pequeno (2012, p. 101) aponta que a organização terá uma equipe mais motivada se integrar diversas políticas, atingindo pessoas com diferentes características de personalidade. Bergamini (2005, p. 158), contudo, lembra que não se pode fazer nada para motivar as pessoas, mas é possível conseguir que elas coloquem seu potencial a serviço do trabalho que desempenham, importando, assim, diagnosticar o tipo de pessoa com quem se está trabalhando. De acordo com Maximiano (2007, p. 361), para que os fatores de satisfação tenham o efeito positivo desejado sobre o desempenho, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o trabalhador.

Chanlat (1996, p. 161) traz a motivação como dinâmica do sofrimento, a qual traz a vantagem substancial de articular a história singular com a situação atual, ou seja, o passado de cada trabalhador com os dados reais da organização do trabalho que ele enfrenta.

Ainda abordando a questão da motivação, Siqueira e Neto (2015, p. 185) entendem que quando uma empresa motiva seus colaboradores, eles trabalham satisfeitos e acabam produzindo mais.

A definição de um sistema de metas na organização é uma ferramenta de gestão que pode apresentar efeito significativo sobre a motivação e o desempenho dos empregados. (RODRIGUES, et al., 2014). A motivação, nesse sentido, pode ser definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (ROBBINS, 2005, p.132).

O desenvolvimento, a motivação e o desempenho de uma pessoa dependem em parte da forma como ela é tratada por outros, em particular por aqueles outros que têm sobre ela alguma espécie de ascendência, que é o caso dos líderes. (MAXIMIANO, 2012, p.368).

Bergamini (2005, p. 160) aponta que a solução para o problema motivacional na empresa reside no mais adequado diagnóstico e planejamento, adaptado a medidas que possam ir ao encontro das necessidades básicas, físicas ou psicológicas de quem trabalha.

Os sistemas motivacionais abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos líderes, até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da empresa, passando por benefícios, prêmios, entre outros (Maximiano, 2012, p.369). Discorrendo também sobre a importância da liderança nesse processo, Bergamini (2005, p. 163) sugere que o líder, dotado de alta sensibilidade interpessoal, é o único e principal responsável pela manutenção do esforço motivacional daqueles que respondem a ele.

Cada pessoa tem a sua motivação intrínseca, e este é o papel do gestor: saber o que motiva uma pessoa, um departamento, uma equipe (CARDOSO; MARQUES, 2015, p. 80).

3 LIDERANÇA

Estudos têm sido realizados sobre a liderança, abordando os diversos estilos que se consolidaram ao longo dos tempos, porém, com a necessidade cada vez mais presente e contínua da competitividade nos mercados, as organizações – incluindo as micro e pequenas empresas – podem valer-se da gestão das pessoas para obter resultados diferenciados em relação aos seus concorrentes. Evidencia-se que as organizações possuem líderes, os quais são responsáveis por fazer com que outros indivíduos cumpram suas funções para gerarem os resultados esperados. De acordo com o estilo de liderança predominante nos líderes, as pessoas irão se dedicar e esforçar mais ou menos para o atingimento dos resultados, porém há uma eminente necessidade de maior comprometimento por parte dos liderados, para que as organizações consigam atingir seus objetivos. Nesse sentido, um líder é aquele que se interessa pelas pessoas, e que influencia as mesmas para que o objetivo seja alcançado, extraindo equilíbrio da relação entre o resultado e a maneira de obtê-lo (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 275).

O líder é a pessoa que consegue se posicionar de forma a fazer com que outras pessoas busquem um objetivo comum (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p. 18). Acrescentando a essa discussão, Bergamini (2009, p. 112) argumenta que cabe ao líder conseguir que as pessoas sigam suas orientações de maneira habitual, sem se sentirem invadidas ou ameaçadas em sua identidade.

Apresenta-se, aqui, uma função fundamental do líder: conjugar o perfil e o comportamento de cada integrante da equipe com as diretrizes organizacionais definidas, minimizando o surgimento de conflitos ou, até mesmo, impedindo-os de ocorrer. Para tanto, um líder deve estar munido de habilidades técnicas e comportamentais.

Cada tipo de abordagem de um líder faz-se necessária dependendo das realidades organizacionais, mudando seu comportamento adequadamente, representando a diferença entre o sucesso e o fracasso no ambiente organizacional (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 275).

Líderes eficazes são os que possibilitam que em sua equipe floresça a liderança, desenvolvendo-a independentemente dos resultados que venham a obter (KANAANE e KUAZAQUI, 2004).

Um líder eficaz, não só se preocupa com o desenvolvimento de toda a potencialidade dos seus seguidores, mas consegue fazer com que estes desconsiderem seus interesses individuais em prol do resultado do grupo (BERGAMINI, 2005, p.124).

A liderança é o resultado do equilíbrio entre o perfil do líder, da equipe e do contexto organizacional (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p. 18).

Buscando compreender a importância das metas na relação líder-liderado, constata-se que a liderança é um processo de influência de uma pessoa sobre um indivíduo ou grupo, visando atingir metas estabelecidas (BOWDITCH e BUONO, 2011). Percebe-se, ainda, que um líder pode adotar mais de um estilo de liderança de acordo com cada realidade, cada situação que vai se configurando no cotidiano diário das atividades, utilizando os estilos de liderança incorporados em sua formação profissional.

O estilo caracteriza vários aspectos, dentre eles os tipos de decisão que cada indivíduo adota para enfrentar problemas e possibilitar o relacionamento interpessoal na equipe com foco no resultado (BERGAMINI, 2005, p. 134). Caracterizando a relação do estilo com os tipos de decisão, segundo Novo et al., (2008), estilo de liderança é a maneira pela qual um líder pode exteriorizar sua singularidade no ato de liderar.

Percebe-se que líderes que conseguem transitar no seu cotidiano com a equipe pelos diversos estilos de liderança, alinhando-os devidamente a cada situação, reforçam sua singularidade, e, assim, passam a corroborar para obtenção de uma vantagem competitiva pela empresa.

Segundo Sobral e Gimba (2012), liderança é a capacidade de influenciar as pessoas de forma a alcançar metas e objetivos, e, com o foco prioritário nas teorias inspiracionais de liderança, destacam a liderança visionária, a carismática e a transformacional.

Pensando na relação líder-liderado para consecução de objetivos, segundo Silva (2015), liderança é a influência do líder sobre: os objetivos e estratégias; comprometimento e consentimento relacionados aos comportamentos necessários para alcançar esses objetivos; na manutenção e identificação do grupo, e na cultura de uma organização.

A abordagem sobre liderança se desenvolveu ao longo do tempo, inicialmente com uma abordagem clássica que diferenciava líderes de não líderes, com foco nas qualidades e características pessoais dos primeiros. Em seguida, passou-se para a abordagem nos estilos, com foco nos comportamentos e estilos dos líderes. Mais adiante surge a abordagem contingencial, com foco nas características dos líderes, equipes, tarefas e contexto na busca dos resultados. Já a nova abordagem de liderança tem como foco o líder inspirador e a dinâmica da motivação entre líder e liderados. Dentro das novas abordagens, surgem as abordagens dos líderes carismáticos, transacional, transformacional e visionário (BARRETO et al., 2013).

Segundo Sobral e Gimba (2012), as teorias contemporâneas sobre liderança incluem as lideranças visionária, carismática e transformacional, e são caracterizadas pela tendência em enfatizar comportamentos simbólicos e apelativos do líder, explicando, assim, como os líderes conseguem altos graus de comprometimento dos liderados por meio de ações sobre diversas situações simultâneas.

As análises de Fonseca et al. (2012) resultam em movimentos remontados ao longo da história do estudo da liderança, sendo que os mais antigos são focados nas características pessoais e nos traços de personalidade do líder. Chega-se, portanto, a interpretações distintas sobre a ação de liderar, cada uma com um enfoque, envolvendo os comportamentos do líder que possibilitam o exercício da influência, o poder e o foco contingenciais da liderança – que procuram ligar um comportamento a um contexto específico –, além das abordagens mais recentes, como liderança carismática, transformacional, transacional e situacional.

O *coaching* está vinculado a outros estilos de liderança, como a situacional e a autêntica. Quando conectado à liderança situacional, pressupõe ações dependentes às situações que ocorrem, que têm relação com o grau de comportamento e de suporte exigidos em cada contexto: quando o grau de comportamento solidário entre as pessoas é baixo, direciona-se para um estilo de liderança com mais delegação; quando o grau de comportamento solidário entre as pessoas é alto, opta-se por um estilo de liderança mais apoiador, ou seja, o *coaching* (GRAY, 2013, p. 20). Quando o estilo está vinculado à liderança autêntica, por sua vez, pressupõe conversas corajosas, mentalidade aberta, estabelecendo rotinas e fornecendo a oportunidade para os participantes desenvolverem suas habilidades e a confiança para crescer (MANN; SMITH, 2015, p.40).

Marques (2013), tratando da diferença entre um *Leader Coach* e um Chefe, esclarece o porquê do primeiro trazer melhores resultados: o *Leader Coach* inspira a ação e propicia a motivação, creditando os resultados obtidos à equipe e reconhecendo o seu valor, o que motiva e estimula ao desenvolvimento pessoal. Neste caso, é implantada a liderança baseada no exemplo dado pelo líder. Pensando no papel de Chefe, entretanto, que dá ordens, centraliza o poder e leva os créditos por todos os resultados, desmotivando sua equipe, a liderança tem como base a autoridade.

Conforme os resultados bibliográficos obtidos, identifica-se que tem havido o desenvolvimento e o surgimento de uma linha contemporânea dos estilos de liderança, na qual o líder inspira e motiva as pessoas da equipe. Nesta linha, presentes a inspiração e/ou a

motivação, identificam-se os seguintes estilos de liderança: carismática, transformacional, transacional, situacional, visionária e *coaching*.

Para efeitos desta pesquisa, dentre estes seis estilos, foram abordados e analisados cinco: carismática, transformacional, autêntica, transacional e *coaching*, uma vez que a característica de ser visionário está presente no estilo de liderança carismática, conforme revelará o levantamento bibliográfico desta pesquisa.

3.1 Liderança carismática

Entende-se que na liderança carismática o líder caracteriza-se por ter um comportamento simbólico, sendo visionário e inspirador, comunicando-se de forma não verbal e com apelo aos valores ideológicos. Estimula intelectualmente seus seguidores, colocando-se em segundo plano para obtenção de um bem maior e superar, assim, as expectativas criadas em torno do papel da líder (BARRETO et al., 2013).

Chavaglia et al. (2013, p. 246) identifica os constructos da liderança carismática como sendo: Autoconfiança e Determinação, Comunicação Inspiradora, Confiança nos Seguidores, Estímulo Intelectual, Expectativa de Desempenho, Integridade, Justiça, Modelagem do Papel e Visão

Pensando no líder carismático como influenciador no comportamento de seus liderados, esses líderes têm como marca a habilidade em motivar seus seguidores a se transcenderem. (MUNIZ FILHO, 2013, p. 17).

Nesta linha, Gomes (2014, p. 70), indica que os líderes carismáticos têm uma forte necessidade de poder, elevada autoconfiança e fortes convicções nas suas crenças e ideias, comportando-se de forma a impressionar os seus colaboradores e a mostrar que são competentes.

Os líderes carismáticos possuem visão, autoconfiança e talento para a comunicação, bem como a capacidade de se apresentarem como exemplos e de modificarem as impressões que causam entre os seus seguidores. (MATEUS, 2011, p. 62). Segundo Sobral e Gimba (2012), tal perfil utiliza a retórica para persuadir, influenciar e mobilizar seguidores. Neste estilo de liderança, os líderes são vistos como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de palavras, ideias e comportamentos (SOETHE, et al., 2015, p. 4).

Pinto (2005, p. 107) apresenta o líder carismático como causador de impacto em seus liderados, originando efeitos de devoção e lealdade. Faz com que seus seguidores aceitem e executem sua vontade sem hesitação, questionamento ou interesse próprio.

Visando uma relação produtiva entre o líder e os liderados, no estilo de liderança carismática, há a necessidade de quatro competências comuns ao líder: forte visão, capacidade de comunicar de forma clara, implementação da sua visão e conhecimentos das suas forças e fraquezas (RODRIGUES, 2014, p. 49).

O processo de liderança carismática tem como finalidade a identificação do líder com seus liderados, gerando a internalização dos valores e da visão compartilhados (BARRETO et al., 2013).

Turano e Cavazotte (2016, p. 6) apontam que os líderes carismáticos têm, geralmente, um vínculo emocional único com seus seguidores, baseado, essencialmente, em valores compartilhados. Ao encontro disso, Santos (2015, p. 43) escreve:

os seguidores de um líder carismático percebem que as crenças do líder são corretas, aceitam o líder sem questionamento, obedecem ao líder voluntariamente, sentem afeição pelo líder, são emocionalmente envolvidos na missão do grupo ou organização, acreditam que ele possa contribuir para o sucesso da missão e têm alta performance de objetivos.

O processo de liderança carismática está vinculado ao processo dinâmico de atendimento das necessidades dos liderados, gerado a partir do resultado das percepções que os seguidores possuem do líder (BERGAMINI, 2009, p. 125).

Evidencia-se, neste estilo de liderança, uma aproximação entre o perfil do líder e dos liderados, baseado no exemplo, pois os comportamentos e atitudes presentes no exercício da liderança têm como foco desenvolver os liderados para uma relação concatenada de objetivos comuns, inclusive trabalhando características inerentes às pessoas – como é o caso dos valores –, com objetivo de obter os melhores resultados para ambos.

Neste sentido, Martins (2016, p. 4) argumenta que esses líderes se comportam de forma carismática, fazendo com que os seguidores se identifiquem com eles, fornecendo, assim, um modelo a seguir. Além disso, o líder estabelece padrões elevados de desempenho, mostrando determinação e confiança nos seus seguidores.

O líder carismático adota como estratégias principais a estimulação do orgulho de pertença ao grupo, o aumento da confiança na possibilidade de se ultrapassarem as dificuldades colocadas por outros concorrentes ou rivais da mesma área de atividade e a promoção de uma

atitude de desafio, no sentido dos outros acreditarem que são capazes de atingir padrões de excelência no trabalho (GOMES, 2005, p. 58).

Santos e Melo (2016, p. 8) concluem que as empresas que possuem líderes carismáticos têm a possibilidade de alcançarem melhores resultados de desempenho com vistas ao enfrentamento da competitividade acirrada do mercado.

3.2 Liderança transformacional

Segundo Barreto et al. (2013), a liderança transformacional é concebida como uma relação de influência mútua, entre líder e liderados, levando em consideração as necessidades de ambas as partes. Neste estilo de liderança, tem-se como ponto central o interesse pelas pessoas, no qual o líder dedica grande parte de seu tempo conversando com seus seguidores para saber mais sobre suas metas e problemas, buscando engajar os indivíduos em busca de laços que aumentem o nível de motivação dos liderados. Verifica-se que líderes e seguidores vão além de seus interesses próprios ou recompensas individuais, mas buscando o bem comum da equipe e da organização.

Um líder transformacional é responsável por descobrir necessidades pessoais de alto nível de seus seguidores e transformar a relação em um estímulo mútuo, visando o pleno desenvolvimento do liderado (FILHO, et. al., 2014, p. 78).

Nesse sentido, Martins (2016, p. 5) observa que o líder transformacional, com suas características, confere confiabilidade, competência e respeito junto aos colaboradores, conduzindo a elevados níveis de motivação e desempenho por parte dos seguidores. Dois fatores da liderança transformacional são essenciais para possibilitar essas características: o foco no desenvolvimento reflexivo dos liderados e a conduta fortemente determinada pela moral (VIZEU, 2011, p. 70).

Caracteriza-se no processo de liderança transformacional uma relação de estímulo mútuo, em que o líder identifica as necessidades e demandas de potenciais seguidores, fazendo com que tenham um desempenho acima do esperado e compartilhando objetivos comuns (MIRANDA, 2015, p. 30).

Nessa linha, o líder transformacional tem a preocupação em observar se os responsáveis pelas atividades obtêm transformações e mudanças fundamentais na forma como se dedicam ao trabalho, motivando-os a fazer mais do que era esperado inicialmente (GOMES, 2005, p. 68).

Segundo Néné (2015, p. 19), a essência da liderança transformacional é baseada na capacidade do líder de mudar os valores, as crenças e as atitudes dos colaboradores, com o intuito de estimular o empenho.

Para os líderes transformacionais, os processos de motivação são fundamentados, por meio de apelo a valores morais e ideais superiores que vão além dos interesses de cada um (GOMES; CRUZ, 2007, p. 152). Complementando, Nogueira (2014, p. 28) lembra que o líder transformacional leva suas equipes a ultrapassarem os seus interesses próprios em nome do interesse coletivo.

Na liderança transformadora, há um nível de comprometimento tão notório, que líderes e seguidores elevam uns aos outros a níveis mais altos de motivação e moral (BERGAMINI, 2009, p. 113).

Nesse mesmo sentido, Batista et al. (2016, p. 26) identifica que a liderança transformacional se caracteriza quando uma ou mais pessoas engajam-se, a fim de que tanto líderes quanto seguidores aumentem o grau de motivação para exercer aquilo que foi definido.

Segundo Tomei e Riche (2016, p. 110), os seguidores dos líderes transformacionais demonstram confiança, admiração, lealdade e respeito pelos líderes e são motivados a atingir performances acima das expectativas.

São cinco dimensões básicas que compõem esse tipo de liderança: carisma, influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada (TURANO; CAVAZOTTE, 2016, p. 6).

Na liderança transformacional, há o foco no desenvolvimento dos subordinados, que são incitados e inspirados pelo líder (SILVA, 2016, p. 3). Barreto (2009, p. 19) conecta-se a esse conceito ao sinalizar que os líderes transformacionais incitam e inspiram, apelando à consciência dos subordinados no sentido de alcançarem elevados ideais e valores, induzindo-os a ultrapassarem os seus interesses em prol dos interesses da organização.

O estilo de liderança transformacional comporta os domínios da “influência nos ideais”, “motivação inspiradora”, “estimulação intelectual” e “consideração individual”. (MACHADO, 2011, p. 80).

Para Policarpo e Borges (2016, p. 91), a liderança transformacional está baseada no carisma, incorporando fortemente o componente pessoal à medida que os líderes incentivam os liderados a introduzir mudanças em suas atitudes, de maneira a inspirá-los e influenciá-los na realização de objetivos baseados em valores e ideais. Batista et al. (2016, p. 26) observa que os

líderes transformacionais se preocupam com o progresso e o desenvolvimento dos seus seguidores.

Rodrigues (2014, p. 50), na mesma linha, aponta que este estilo de liderança tem como foco a forma como o líder influencia os colaboradores, inculcando-lhes confiança, respeito e admiração, ou seja, inspirando-os.

Na liderança transformacional o líder alcança os objetivos almejados, tornando as atividades e a missão altamente atrativas para os liderados. (BARRETO et al., 2013). A liderança transformacional é uma relação baseada na confiança, que influencia de forma positiva líder e liderados, tornando as metas e objetivos da organização um propósito coletivo (STRAPASSON; MEDEIROS, 2009, p. 229).

O estilo transformacional se refere aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização (FONSECA, et al., 2012, p.128).

Estes líderes conseguem transformar os seus subordinados em pessoas empenhadas, comprometidas, dispostas a irem mais além e a adotarem comportamentos espontâneos e inovadores (BARRETO, 2009, p. 19). Nessa mesma direção, Silva (2016, p. 3) argumenta que o líder transformacional atua com foco na criação de uma força de trabalho de alto desempenho, inspirando os membros da organização a irem mais além do que é exigido.

Gomes (2014, p. 71), focando também nos atributos particulares de quem exerce a liderança, aponta o líder transformacional como aquele que, por meio da sua visão pessoal e da sua energia, inspira os seus colaboradores e tem impacto significativo na sua organização. Nessa linha, para Teixeira (2011, p. 64), *visão* é a palavra-chave da liderança transformacional, que implica a capacidade de vislumbrar o futuro e, através dela, movimentar uma unidade organizacional.

A liderança transformacional pressupõe identificação de valores entre ambos, líderes e seguidor. (BERGAMINI, 2009, p. 115). Assim, como lembram Cruz et al. (2015), a liderança transformacional é caracterizada por uma forte carga de motivação e aproximação entre líderes e liderado.

O líder transformacional caracteriza-se por sua abertura e disponibilidade, apresentando soluções inovadoras e institucionalizando novos recursos (BERGAMINI, 2005, p. 135-136). Nesse estilo, portanto, o líder é visto como um agente de mudanças (transformador) (REZENDE, et al., 2014, p. 111).

Percebe-se que, como na liderança carismática, no estilo transformacional, o líder utiliza-se dos fatores mais intrínsecos das pessoas, levando-as a desenvolverem, além dos valores, as crenças e as atitudes. A liderança transformacional, contudo, diferencia-se por manter diálogos aprofundados com os liderados, absorvendo suas necessidades mais pessoais.

3.3 Liderança autêntica

A liderança autêntica é caracterizada quando o líder atua junto a seus liderados, tornando-os capazes de promover atitudes positivas, a partir de habilidades psicológicas positivas que resultam em uma maior consciência e autorregulação de seus comportamentos. Além desses atributos, esse estilo é marcado pelo comportamento verdadeiro do líder, de acordo com os seus valores e princípios, em vez de procurar desenvolver e criar uma imagem ou personalidade. Pode, ainda, ser considerada uma liderança que promove capacidades psicológicas positivas e um clima positivo de ética, capaz de gerar maior autoconhecimento e uma perspectiva moral internalizada (SOBRAL: GIMBA, 2012).

Os líderes autênticos não tentam coagir os seus subordinados; antes, atuam conforme seus valores e crenças, mantendo comportamentos que servem de modelo para que seus seguidores progridam. (MATEUS, 2011, p. 68).

Assim, os líderes autênticos influenciam as atitudes, os comportamentos e o desempenho dos liderados, aumentando a motivação, o comprometimento e a satisfação destes (GOMES, 2014, p. 79). É também autoconsciente e caracteriza-se, ainda, por manter relacionamentos transparentes, empregando recompensas contingentes para motivar os seus seguidores (FILIPE, 2013, p. 9).

A liderança autêntica caracteriza-se por ter um padrão de comportamento que promove um clima ético e contribui para o desenvolvimento de capacidades positivas nos atores organizacionais (VILAÇA, et al., 2012, p. 283). O líder com esse perfil, com base nos seus valores e atitudes, foca na importância de se manter relações baseadas na autenticidade, contribuindo para o desenvolvimento mútuo (REGO, 2014, p. 6).

Segundo Santos (2015, p. 44), a liderança autêntica aponta para o desejo de treinar e desenvolver líderes que pró-ativamente fomentam ambientes positivos e realizam negócios de forma ética e socialmente responsável. De acordo com Albuquerque e Cunha (2014, p. 22), esse líder é confiante, esperançoso, otimista, flexível, transparente, ético, com moral orientada para o futuro e prioriza o desenvolvimento dos seus subordinados.

Os líderes autênticos exercem um forte impacto sobre os liderados, relacionando este impacto à identificação do liderado ao líder, à esperança, à confiança, às emoções positivas e otimismo (MATEUS, 2011, p. 73).

Segundo Sobral e Gimba (2012), a liderança autêntica tem como principais características: maior transparência na relação com o liderado e uma conduta consistente com o sistema de valores pessoais e convicções, resultando no respeito e na confiança dos seguidores.

A liderança autêntica engloba quatro componentes principais: Transparência Relacional, Perspectiva Moral, Processamento Equilibrado e Autoconsciência (TEIXEIRA, 2015, p. 4).

De acordo com Carvalho (2015, p.9), a liderança autêntica promove maior autoconsciência e perspectiva moral, um tratamento mais equilibrado da informação e a transparências das relações com seus seguidores. O conceito de líder autêntico também inclui elementos como perspectiva moral, autoconhecimento, bem-estar, espiritualidade e julgamento (MIRANDA, 2015, p. 30).

Os líderes autênticos sabem quem eles são e quais são suas crenças, são transparentes e consistentes em relação aos seus valores, razões e decisões, além de serem otimistas e demonstrarem confiança neles próprios e nos seus seguidores (MUNIZ FILHO, 2013, p. 17).

Néné (2015, p. 22) reforça essas mesmas características, observando que os líderes autênticos possuem elevados níveis de confiança, esperança, otimismo e resiliência.

A liderança autêntica será caracterizada pela capacidade dos líderes de agirem de acordo com seus valores pessoais mais profundos e suas convicções, que irão gerar credibilidade, respeito e confiança em seus liderados, por meio do incentivo à comunicação aberta, ao compartilhamento de informações críticas e das percepções e sentimentos de cada um dos membros do time sobre todos os assuntos tratados pela equipe. (FILHO et. al, 2014, p. 79).

Segundo Filipe (2013, p. 9), os líderes autênticos são caracterizados como confiantes, otimistas, resilientes e transparentes.

A liderança autêntica proporciona restabelecer a confiança, a esperança e o otimismo frente a situações críticas e desafiadoras, além de ajudar as pessoas em sua busca por significado com base na autenticidade. (SANTOS et. al, 2014, p. 581).

Um líder autêntico é aquele que age de acordo com valores e convicções profundas, obtendo, assim, respeito e confiança por parte dos outros. (BESTEIRO, 2015, p.8). Segundo Gomes (2014, p. 82), esse estilo de liderança defende as forças internas, a visibilidade, a

credibilidade, a dedicação para projetos comuns, a personificação de valores e princípios, a coragem, a humildade e o respeito pelos outros.

A liderança autêntica, mais profundamente, caracteriza-se pelo interesse constante do líder em criar estímulos psicológicos e um ambiente favorável a atitudes positivas de seus liderados, inclusive utilizando ações de recompensas para tal fim.

3.4 Liderança transacional

Segundo Barreto et al. (2013), na liderança transacional, o líder busca uma relação com foco nos termos das relações contratuais explícitas e implícitas – as atribuições do trabalho são claras, assim como as condições de empregabilidade, códigos disciplinares e estrutura de benefícios. Os líderes influenciam seus seguidores por meio de relações instrumentais, na medida em que a recompensa vai ao encontro das necessidades dos subordinados. Esses líderes, portanto, caracterizam-se como negociadores e alocadores de recursos, empregando reduzido grau de estímulo na relação com seus subordinados.

Os líderes transacionais motivam os colaboradores pelo apelo ao interesse particular, envolvendo valores como honestidade, responsabilidade, reciprocidade. (GOMES, 2014, p. 71) Na liderança transacional, ocorre uma troca entre o líder e o seguidor, podendo ser econômica, política ou psicológica, porém não configurará uma ligação duradoura entre ambos (BERGAMINI, 2009, p. 112).

A liderança transacional foca nas trocas que ocorrem entre o líder e seus liderados, e é caracterizada principalmente pela recompensa aos seguidores por meio da conformidade dos objetivos de performance e também pela gestão marca por relações de exceção. (MIRANDA, 2015, p.3 0). Nesse sentido, esse modelo se revela por uma interação entre líder e seguidores, com recompensas que promovem melhor desempenho nas tarefas (BATISTA et. al, 2016, p. 26).

Segundo Policarpo e Borges (2016, p. 90), um líder transacional enxerga essa relação líder-liderado como um processo de troca, em que o subordinado estabelece um vínculo com o líder, condicionado a receber uma recompensa que já conhece antecipadamente.

Para Nogueira (2014, p.28), neste estilo de liderança não há preocupação com o coletivo e prevalece uma lógica de recompensa e punição – ou até mesmo uma negociação entre os interesses individuais.

O líder transacional tem como comportamentos principais: negociar trocas e estabelecer acordos na busca por um desempenho satisfatório; gerenciar por exceção ativa ou punição contingente, monitorando desvios e erros e adotando medidas corretivas (FONSECA, et al., 2012).

Nessa linha, Rodrigues (2014, p. 50) observa que a liderança transacional está mais ligada ao controle e à qualidade de execução. O líder é um gestor que não quer ou não pode correr risco de falhar.

Segundo Mateus (2011, p. 61), a liderança transacional está centrada no controle e na troca de bens de satisfação. Assim, utiliza-se da barganha para atender interesses individuais, o que ocorre sem consideração aos valores ou objetivos socialmente legítimos e moralmente desejados (VIZEU, 2011, p. 70).

O líder transacional é aquele que se apresenta com um comportamento mais condicionante, sendo a ele facultado recompensar ou punir a resposta comportamental do seguidor (BERGAMINI, 2005, p. 135-136). São líderes definidos como pessoas que enfatizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas. O ponto focal está na finalização de tarefas, com recompensas ou punições (TOMEI; RICHE, 2016, p. 109).

Silva (2016, p. 3) aponta que, na liderança transacional, os líderes conduzem e motivam os subordinados clarificando as suas funções e atribuindo recompensas em troca das tarefas e do desempenho que espera deles. Nesta mesma linha, Barreto (2009, p. 19) argumenta que os líderes transacionais conduzem e motivam os subordinados na direção dos objetivos estabelecidos, esclarecendo as funções de cada um e as exigências da tarefa.

Segundo Cruz et al. (2015), a liderança transacional tem por finalidade o estímulo para o alcance do nível de desempenho desejado/negociado. Nela, o líder exerce influência visando o alcance de metas estabelecidas, especificando papéis e exigências das tarefas e utilizando um intercâmbio com seus liderados (FILHO et al., 2014, p. 78).

Para Gomes e Cruz (2007, p. 152), o líder transacional baseia a sua ação na legitimidade e autoridade que lhe são reconhecidas em termos formais, representando práticas comuns, enfatizando as regras e as normas estabelecidas superiormente e chamando a atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas.

O estilo de liderança transacional é composto pelo “reforço contingente”, “intervenção em crise ativa” e “intervenção em crise passiva”. (MACHADO, 2011, p. 80).

Observa-se, neste estilo de liderança, que a relação construída pelo líder com seus subordinados está alicerçada sobre um processo de negociação, claro e objetivo, em que é de

conhecimento comum o que deve ser realizado, as regras que pautam estas realizações e as devidas recompensas que receberão se cumprirem tudo o que foi posto e acordado. Cria-se uma relação simplesmente de interesses mútuos e específicos enquanto perdurarem as condições negociadas.

A teoria transacional tem como destaque a relação de troca entre os interesses das pessoas e da organização (REZENDE, et al., 2014, p. 111).

3.5 Liderança *coaching*

A liderança *coaching*, no atual ambiente organizacional, apresenta-se como um estilo que procura compreender o momento atual do liderado dentro da organização e aonde ele quer chegar, não se limitando somente em uma análise voltada para área profissional, mas também para as áreas pessoais, relacionamentos e qualidade de vida. Pode, por isso, conduzir a melhores resultados em relação aos demais estilos de liderança predominantes.

A importância do *coaching* para as organizações está relacionada à transformação de suas lideranças, com o objetivo de conduzir as pessoas a realizarem suas atividades em contribuição ao aumento da competitividade, retenção de talentos, desenvolvimento de pessoas para sucessão. Esse estilo de liderança obedece também à necessidade de tornar o negócio sustentável, por meio do equilíbrio entre a lucratividade e a qualidade de vida das pessoas (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012, p. 01).

A liderança *Coaching* proporciona que os envolvidos na relação direta e indireta possam refletir e, assim, buscar suas próprias alternativas para que os resultados sejam obtidos de forma alinhada e equilibrada. Não deve haver obrigatoriedade, mas consciência da importância que cada um tem dentro dos processos organizacionais, e, para isso, evoluir em conhecimento é fundamental.

O *coaching* é um processo que estimula a reflexão nas pessoas e objetiva que tracem seu plano de desenvolvimento de novas competências, habilidades e comportamentos (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012).

Após resultados positivos obtidos no esporte, o *Coaching* foi introduzido em Universidades e, posteriormente, nas empresas, sendo então aplicável aos negócios. Um dos principais fatores que levam à eficiência de uma organização é a melhoria de sua produtividade e, nesta, sempre estarão envolvidas as pessoas. Organizações que melhoram continuamente sua

produtividade são mais eficientes e competitivas, e conseguem, assim, obter vantagem competitiva em seu mercado.

Na criação de uma Cultura *Coaching*, o relatório do *Institute for Corporate Productivity*, em 2014 (apud MANN; SMITH), sinaliza que, se bem implementado, o *coaching* pode elevar a produtividade e o desempenho de cada indivíduo na organização. E há uma correlação significativa entre ter uma forte cultura de *coaching* e melhor desempenho no mercado.

Liderança *coaching* (*Leader Coach*) é um perfil inspirador, pois seus exemplos e profissionalismo são motivações para que os colaboradores produzam mais e melhor (MARQUES, 2013). Um trabalho com base nesse tipo de líder tem níveis confortáveis de aceitação entre as pessoas, sendo necessário garantir que os gerentes desenvolvam as habilidades necessárias do *coaching* para confiarem em sua comunicação e interação com as pessoas. Tal confiança será a aptidão que conduzirá a atitudes positivas (NEKORANEC; FOURRIER, 2013, p. 29).

Assim, os indivíduos poderão colaborar totalmente em seu trabalho quando forem compreendidos, identificando os motivos e formas para o desenvolvimento, envolvendo-se e comprometendo-se com as realidades diárias de seu trabalho, sendo necessárias conversas francas e predisposição para reconhecer que os indivíduos são diferentes (KANAANE, 2010).

De acordo com Mann e Smith (2015), independentemente do entusiasmo e apoio do gestor, do treinador e dos colegas, cabe a cada funcionário acompanhar o que está evoluindo e tomar medidas para ter um melhor desempenho. Ao fazer isso, gera um ciclo virtuoso que suporta a mudança de comportamento. As recompensas por alcançar a meta e melhorar as relações no trabalho serão uma fonte contínua para maiores realizações.

O *Lider Coach* é um inspirador e instigador de reflexão e busca de soluções próprias por cada pessoa, motivando-as e tornando-as seguras de que podem realizar tudo que precisam, desde que se autoconheçam e sejam desenvolvidas continuamente.

O estilo da liderança *coach* apresenta uma grande oportunidade de alavancar o impacto do poder das pessoas nas empresas. Em uma organização todos necessitam ser ouvidos, respeitados e tratados como pessoas que possam contribuir para o negócio. Dessa forma, esse estilo de liderança possibilita aos líderes potencializarem a energia de seus funcionários, o que habilita na resolução das questões de forma mais imediata, ganhando em agilidade e eficiência, compartilhando decisões, sem deixar recair no líder a incumbência de resolver todos os problemas (GLADIS; GLADIS, 2015, p. 36).

Um líder *coaching* tem segurança para incentivar as pessoas a explorar opções, desenvolvendo seus pontos fortes e conduzindo ao aproveitamento do potencial de outras pessoas para obtenção dos resultados desejados, já que os seres humanos aprendem melhor quando se relacionam uns com os outros (GRAY, 2014, p. 35).

Para os líderes *coach*, a abordagem para ajudar os funcionários a resolver problemas profundos e importantes está focada nas perguntas: quem? O quê? Como? Além destas, estimula também a criação de perguntas abertas, fazendo mais perguntas do que dando respostas, o que resulta em pessoas melhores e mais engajadas. Os líderes eficazes fundamentalmente fazem perguntas e tornam-se ouvintes melhores (GLADIS; GLADIS, 2015, p. 33-35).

O Líder *Coach* tende a ter como seu foco principal o desenvolvimento e a inspiração de seus liderados, exemplificando e sendo o apoio para ampará-los e orientá-los em direção ao autoconhecimento, à busca íntima de seu melhor e às alternativas próprias. Assim, estimula-se a fazer pelo outro o que gostaria que lhe fosse feito, colocando-se sempre no papel do outro, para que possa alterar sua referência e ser um facilitador para o crescimento conjunto.

Com a ajuda de líderes *coaches*, as pessoas aprendem a trabalharem buscando as respostas, resolvendo os problemas por iniciativa própria, e, com isso, os líderes ficam com mais tempo para as atividades mais estratégicas. Percebe-se uma energia de concatenação de todas as atividades das pessoas, em todas as áreas e setores, na organização como um todo, quando este tipo de liderança é implementado (GLADIS; GLADIS, 2015, p.36).

Neste estilo de liderança, verifica-se a preocupação do líder em identificar um estado inicial, no qual o liderado se encontra, e definir um estado futuro a ser atingido, contemplando os campos profissional, pessoal, social, financeiro, ou seja, tudo o que pode influenciar para que o subordinado possa se desenvolver.

4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS

Inicialmente, procedeu-se um estudo piloto com uma empresa de pequeno porte, com faturamento anual na faixa de R\$ 361.000,00 a R\$ 3.600.000,00.

A empresa localiza-se no município de Guarulhos, região metropolitana do estado de São Paulo. Configura-se como empresa no segmento de prestação de serviços de assessoria e consultoria em gestão, estruturada com 21 funcionários.

Posteriormente, procurou-se identificar outras cinco empresas, apresentando perfil semelhante à empresa que participou no estudo piloto, com o intuito de focar nas características e no ambiente da empresa pesquisada inicialmente.

4.1 Empresa 1

Empresa de pequeno porte, com faturamento na faixa de R\$ 361.000,00 a R\$ 3.600.000,00, tendo iniciado suas atividades no dia 05/05/2011.

A empresa localiza-se no município de Guarulhos, região metropolitana do estado de São Paulo. É especializada em contabilidade, comprometida com o ideal de trabalho, a ética, a responsabilidade, a dedicação, e o profissionalismo. Sua missão é fornecer assessoria às empresas, buscando soluções para uma gestão moderna, competente e eficiente. Dessa forma, promove a qualidade e a segurança na prestação de serviços, além da evolução, do desempenho, do crescimento e da lucratividade de seus clientes.

Configura-se como empresa no segmento de prestação de serviços de assessoria e consultoria em gestão fiscal e contábil, estruturada com 06 (seis) funcionários, oferecendo especificamente os serviços de:

- Constituição e legalização de empresas;
- Assistência contábil, fiscal e departamento de pessoal;
- Assessoria e consultoria empresarial e tributária.

O diferencial da empresa é adotar o treinamento de seus colaboradores para atingir eficiência e agilidade nos serviços prestados a seus clientes.

Disponibiliza, ainda, dos seguintes serviços on-line: agenda de obrigações; tabelas práticas; certidões diversas; modelos de documentos; prática contábil; certidões negativas; índices financeiros, emissão de notas fiscais; consultas diversas; cálculo fácil; emissão de impostos e XML nota fiscal.

4.2 Empresa 2

Empresa de pequeno porte, com faturamento na faixa de R\$ 361.000,00 a R\$ 3.600.000,00, tendo iniciado suas atividades no dia 10/01/2007. A empresa localiza-se no município de Guarulhos, região metropolitana do estado de São Paulo. Possui em sua estrutura 13 funcionários.

A empresa atua na área de prestação de serviços contábeis, contando com uma equipe de profissionais altamente qualificados e sistemas de informatização que garantem segurança, agilidade e eficácia na administração das obrigações fiscais, bem como na assessoria contábil a seus clientes.

Dispõe como diferenciais: atendimento personalizado e inovação, que fazem parte do cotidiano da empresa e da sua equipe.

Tem como objetivos:

- Prestar atendimento personalizado, de acordo com o perfil e necessidades de cada cliente;
- Atuar como parceira de seus clientes, auxiliando-os na gestão de seus empreendimentos;
- Promover a educação continuada aos seus clientes internos e externos através de treinamento, fornecimento de informações atualizadas e busca constantes de novos processos;
- Atuar com ética, seriedade e profissionalismo na execução dos trabalhos.

Especificamente, a empresa presta os seguintes serviços:

- Área Contábil: escrituração contábil; balanços e balancetes; livros diários e razão; contabilidade gerencial e declaração de imposto de renda de pessoa jurídica;
- Área Fiscal: elaboração da escrita fiscal e livros fiscais; controle mensal das entradas, saídas e prestações de serviço; apuração de saldos de ICMS, IPI e ISS; emissão de guias federais, estaduais e municipais; apuração e entrega das demais obrigações acessórias e declaração das microempresas;
- Área Pessoal: emissão de folha de pagamento; emissão de guias de FGTS e INSS; acompanhamento de férias, décimo terceiro, salário, dissídio e

obrigações sindicais; acompanhamento de homologações; atendimento de apoio junto ao INSS, sindicato, MTB e Caixa Econômica Federal;

- Área Societária: abertura de empresa; regularização de empresas; encerramento; certidões em geral – SICAF; processo de parcelamento de débitos e orientações para licitações e concorrências;
- Consultoria Empresarial: Administrativa; Controladoria; Qualidade; Gestão Ambiental; Planejamento Fiscal e Tributário e T.I. (Tecnologia da Informação);
- Jurídico: Civil; Comercial; Tributário; Trabalhista; Atendimento a fiscalização e Mediação/Arbitragem (Lei nº9307/96).

4.3 Empresa 3

Empresa de pequeno porte, com faturamento na faixa de R\$ 361.000,00 a R\$ 3.600.000,00, tendo iniciado suas atividades no dia 15/03/2008. A empresa localiza-se no município de Guarulhos, região metropolitana do Estado de São Paulo. Possui em sua estrutura 18 funcionários.

Empresa especializada em prestação de serviços contábeis e assessoria organizacional, utilizando técnicas e sistemas informatizados, oferecendo segurança, precisão e economia na gestão de negócios, além de assessoria nas tomadas de decisões.

Dispõe de funcionários qualificados, sendo filosofia da empresa superar as expectativas dos clientes, por meio de um excelente nível de prestação de serviços nas áreas Financeira, Contábil, Pessoal e Tributária.

Tem como Missão conservar os princípios éticos e os valores morais, inovar e ampliar os recursos físicos e tecnológicos, promover o pleno desenvolvimento do exercício profissional da contabilidade, bem como solidificar as relações e assegurar a fidelidade dos clientes. Tem como Visão a busca incessante por soluções rápidas e seguras, com foco nas necessidades e expectativas dos clientes. Acredita-se que os resultados são consequência da satisfação e confiança dos clientes atendidos.

Os Valores da empresa são:

- Profissionalismo;
- Respeito;
- Visão/percepção de negócios;

- Agilidade;
- Ética.

A empresa é certificada pelo PQEC – Programa de Qualidade de Empresas Contábeis, pelo SESCON-SP, em 2016.

Especificamente presta os seguintes serviços:

- Contábil: apuração de lucro presumido; auditoria; apuração de lucro real; balancetes mensais, trimestrais e anuais; balanços mensais, trimestrais e anuais; consultoria preventiva; diário geral e auxiliar; escrituração contábil; livro razão e analítico; optante pelo Simples Microempresa e optante pelo Simples E.P.P;
- Órgãos Públicos: abertura, alteração e encerramento de empresas; alvará de licença; certidões negativas; inscrições de autônomos; licença e dispensa da CETESB; parcelamentos e registro em órgão de classe;
- FGTS: levantamento de débitos; parcelamento de débitos e regularização de débitos;
- Obrigações Acessórias e Fiscais: DCTF - declaração de débitos e créditos tributários federais; declaração de imposto de renda na fonte DIRF; declaração integrada de informações econômicas; fiscais da pessoa jurídica DIPJ; SPED; EFD fiscal, EFD-contribuições, SPED-CONTÁBIL e guia de apuração do ICMS – GIA;
- Implantação de relatórios gerenciais, bem como indicadores de desempenho, acompanhando periodicamente a performance da empresa: fluxo de caixa; posição de aplicação financeira; monitoramento de fluxo operacional; conciliação bancária; contabilização das cobranças; contas a pagar; contas a receber e cobrança customizada; controle de vendas e/ou serviços; apuração do resultado da empresa; controle de caixa do movimento realizado; balanço gerencial; lucratividade sobre vendas; rentabilidade dos negócios; poder de pagamento da empresa; nível de endividamento da empresa; margem de contribuição e ponto de equilíbrio;
- Casos especiais: herança; atividade rural; espólio; declaração final de espólio; alienação de bens - ganhos de capital; dissolução societária;

- dissolução conjugal; expatriados; declaração de bens e direitos no exterior; brasileiro em saída definitiva do país e atividade rural;
- Imposto de renda pessoa física;
- Trabalhista: apuração e cálculo de tributos; atendimento à fiscalização; benefícios e acordo trabalhista; consultoria preventiva; contribuições sindical e patronal; férias, aviso prévio e P.L.R; folha de pagamento e demonstrativos; impostos trabalhistas (INSS, FGTS, IRRF e outros); homologação de funcionários; registro e controle de funcionários; rescisão de contrato de trabalho e 13º salários e demonstrativos;
- Escrituração Fiscal: apuração do I.C.M.S; apuração do I.P.I.; entradas e saídas de mercadorias; inventário; notas fiscais de serviços prestados e tomados; utilização de documentos fiscais e termos de ocorrência; consultoria fiscal; planejamento tributário; diagnóstico de procedimentos fiscais e de carga tributária; revisões fiscais periódicas e recuperação de créditos fiscais: identificação e auxílio na recuperação de créditos tributários;
- Apuração de Impostos: atendimento às fiscalizações (estaduais, federais e municipais); consultoria preventiva; guia de recolhimento de IRPJ e CSLL DARF; guia de recolhimento de PIS/COFINS DARF; guia de recolhimento de retenções fonte DARF; guia de recolhimento do ICMS GARE-ICMS; guia de recolhimento do IPI DARF; guia de recolhimento do IRRF DARF; guia de recolhimento do ISS DARM; guia de recolhimento dos Simples DARF-SIMPLES.

4.4 Empresa 4

Empresa de pequeno porte, com faturamento na faixa de R\$ 361.000,00 a R\$ 3.600.000,00, tendo iniciado suas atividades no dia 05/02/2016. A matriz da empresa localiza-se no município de Guarulhos, região metropolitana do estado de São Paulo, possuindo também uma filial localizada no Município de Campinas. Possui em sua estrutura 15 funcionários, dentre estes, 3 são contadores.

A empresa adota como filosofia de negócio oferecer um serviço de contabilidade que atenda às expectativas dos clientes, objetivando manter e superar a qualidade desses serviços.

Em relação à sua equipe, trabalha com profissionais em constante processo de aperfeiçoamento. Predominam os jovens, os quais buscam se desenvolver visando atender aos clientes. A equipe contempla contadores formados, proporcionando aos clientes segurança e propostas alternativas dentro do cenário tributário brasileiro.

A missão da empresa é prestar serviços de contabilidade com segurança, qualidade e agilidade, garantindo aos clientes confiança, transparência e eficiência no atendimento. A visão é expandir os negócios na região metropolitana de São Paulo, consolidando a atuação com o objetivo de chegar até o final do ano de 2017 entre os três maiores e mais respeitados escritórios de contabilidade da região.

Especificamente, a empresa presta os seguintes serviços:

- Assessoria Contábil e Legalizações: apuração de impostos na área fiscal; escrituração de livros fiscais; contabilidade padrão; levantamento de livro diário; balanços e demonstrações contábeis e acompanhamento de legalizações municipais, como licença de funcionamento, licenças de vigilância sanitária, Cetesb, de publicidade entre outras;
- Empreendedor: destina-se a atender a empreendedores e microempresários em geral, que necessitam de informações e estrutura para formalizar seus negócios de modo enxuto e se aproveitando dos benefícios fiscais concedidos pelo governo federal e municipal;
- Regularizações de empresas;
- *On Demand*: elaboração de propostas pensando nas necessidades e desafios dos clientes, de forma personalizada.

4.5 Empresa 5

Empresa de pequeno porte, com faturamento na faixa de R\$ 361.000,00 a R\$ 3.600.000,00, tendo iniciado suas atividades no dia 23/03/2005. A empresa localiza-se no município de Atibaia, região metropolitana do estado de São Paulo. Possui em sua estrutura 30 funcionários.

A empresa é o resultado da integração do trabalho profissional especializado em contabilidade gerencial e fiscal, sempre enfatizando a ética e a qualidade. Objetiva a satisfação do cliente, produzindo e fornecendo produtos e serviços que atendam plenamente às suas expectativas de forma confiável, segura e no tempo certo.

Coloca à disposição dos clientes demonstrativos e análises econômico-financeiras para que possam ter um acompanhamento interativo da evolução do seu empreendimento.

A Missão da empresa é assessorar empresários empreendedores a conquistarem o sucesso dos seus negócios, local ou globalmente, visando sempre superar suas expectativas no que tange ao suporte, atendimento e eficiência em todos os procedimentos contábeis e empresariais.

Tem como objetivos:

- Assessorar o cliente a atingir uma performance gerencial satisfatória;
- Superar as expectativas dos nossos clientes;
- Satisfazer o cliente com um alto padrão de atendimento;
- Suprir as necessidades do cliente nos aspectos fiscais e trabalhistas;
- Fornecer esclarecimentos ao cliente de toda legislação contábil, tributária e trabalhista de maneira clara, rápida e objetiva.

A empresa ajuda o cliente a administrar o crescimento, enfrentar a concorrência e adaptar-se às constantes mudanças do mundo dos negócios. O diferencial é possuir uma equipe com competência técnica, firmando-se como parceira dos clientes para ajudá-los a aproveitar todas as oportunidades, aperfeiçoar suas operações e utilizar as melhores soluções disponíveis.

Especificamente, oferece os seguintes serviços:

- Consultoria de gestão: desenvolvimento e implantação de modelos de governança corporativa; planejamento tributário e financeiro; orçamentos e projeções; contabilidade financeira e gerencial; elaboração de planos de negócios; fusões e aquisições; reorganização de empresa; planejamento estratégico e consultoria financeira;
- Consultoria operacional: estudos de viabilidade econômica da empresa analisando custos e formação de preços de venda; compras, analisando os procedimentos de aquisições e controles de estoques/almoxarifado/custos; comercial, analisando o procedimento das vendas com o faturamento; financeiro, verificando o endividamento da empresa, fluxo de caixa juntamente com as contas a pagar e receber; fiscal e lançamento de notas juntamente com os livros fiscais como pagamento de guias e suas obrigações acessórias;

- Consultoria organizacional: reestruturação da empresa;
- Consultoria trabalhista e previdenciária: revisão das rotinas e cálculos, incluindo a validação de documentos obrigatórios; análise sobre o cumprimento das convenções coletivas de trabalho, bem como dos procedimentos de controle dos benefícios concedidos e avaliação dos programas de medicina e segurança do trabalho, bem como verificação do cumprimento das medidas previstas;
- Consultoria tributária: consultoria tributária permanente; planejamento tributário diagnóstico de situações tributárias; reorganização societária; assessoria na constituição de empresas; revisão ou preparação da DIPJ e DIPF; levantamento de créditos fiscais e análise de localização de novos investimentos.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Vergara (2016), quanto aos fins da pesquisa, tem-se a investigação exploratória e a pesquisa descritiva, apresentando características de determinada população, conjugadas com estudo de caso.

Esclarece Marconi e Lakatos (2003, p. 188):

a) estudos exploratório-descritivos combinados - são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis.

Portanto, nesta pesquisa, foi utilizado o método descritivo, exploratório, combinado com estudos de casos em cinco organizações, todas empresas de pequeno porte da região metropolitana de São Paulo.

Realizou-se uma pesquisa qualitativa, tendo sido adotado as seguintes técnicas:

- Pesquisa bibliográfica, acerca dos temas: organização, líder/liderança e os estilos de liderança;
- Elaboração de um questionário (conforme apêndices I e II), versão inicial, versão final, visando identificar os aspectos organizacionais, a função do líder/liderança na organização e os estilos de liderança;
- Foi adotado estudo piloto para ambas as versões do questionário, com amostras semelhantes, objetivando verificar o instrumento de pesquisa quanto à compreensão dos mesmos pelos sujeitos envolvidos;
- Após o estudo piloto, o questionário em sua versão final (apêndice II) foi encaminhado por e-mail aos respondentes das cinco empresas de pequeno porte, os quais foram posteriormente preenchidos e devolvidos também por e-mail. Conjuntamente com o questionário seguiu o Anexo I, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;
- Após a obtenção dos dados, bem como do levantamento bibliográfico, buscou-se analisá-los sob a óptica dos objetivos formulados, sendo o objetivo geral verificar quais dentre os fatores Organização, processo Líder/Liderança e os Estilos de Liderança predominam nas empresas de

pequeno porte do segmento de serviços, em relação à motivação da equipe. Os objetivos específicos propostos foram: identificar os estilos de liderança predominantes nas empresas pesquisadas e compreender a relação líder e liderado, no que tange à contribuição dos estilos de liderança para motivação de equipes.

Segundo Yin (2001), um estudo de caso pode ser utilizado para: explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos; descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre; ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação de um modo descritivo; explorar aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados e uma "meta-avaliação" – o estudo de um estudo de avaliação.

Os dados da amostra não probabilística, por acessibilidade do pesquisador, foram coletados em cinco empresas de pequeno porte, tendo sido enviados 82 questionários e respondidos 63, ou seja, 77% de retorno, sendo os sujeitos da pesquisa líderes e liderados.

As respostas provenientes dos questionários preenchidos foram tabuladas por meio de planilhas, com o objetivo de agrupá-las e compará-las. Na sequência, efetuou-se a soma das respostas agrupadas, obtendo-se os totais para cada um dos temas, os quais foram tratados estatisticamente, adotando-se média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV).

Este tratamento adotado para os dados apresentou-se como uma forma de verificar se existe variação nos mesmos, com vistas a validar o processo de obtenção dos dados na amostra estudada.

Procurou-se maior especificidade e abrangência para tratativa dos dados obtidos, e foram elaboradas duas linhas de análise: na primeira os dados individualizados dos respondentes foram tabulados e avaliados por empresa; na segunda, foram os dados gerais/totais da amostra que foram tabulados e avaliados, considerando todos os respondentes conjuntamente, bem como os resultados das cinco empresas pesquisadas, componentes da amostra.

Pensando no processo de obtenção dos dados, observou-se que o coeficiente de variação expressa a precisão do processo analítico, avaliando a proximidade entre várias medidas efetuadas na mesma amostra (BRITO, et al., 2003).

Buscou-se a compreensão quanto à variação dos dados da amostra estudada. Segundo Rigonatto (2016), o coeficiente de variação é adotado para expressar a variabilidade dos dados estatísticos, excluindo a influência da ordem de grandeza da variável.

Ressalta-se a necessidade da utilização do tratamento estatístico, pois somente o desvio padrão não é uma medida resistente; usa-se, então, o coeficiente de variação para comparar a variabilidade de dois conjuntos de dados (MORETTIN; BUSSAB, 2011).

Nota-se esta mesma necessidade sobre a utilização de valores das médias em Larson e Farber (2016), para os quais é adotado o coeficiente de variação para um conjunto de dados com unidades de medida diferentes ou médias diferentes, mensurando, assim, a variação de um conjunto de dados com relação à média dos mesmos.

Obteve-se a análise dos resultados a partir do tratamento estatístico, realizado por meio dos valores percentuais obtidos para os coeficientes de variação, em que, quanto menor tenha sido o valor do coeficiente de variação (CV), mais homogêneos foram os dados. De uma forma geral, se o CV for menor ou igual a 15%, a dispersão é baixa e os dados são homogêneos; se for entre 15 e 30%, tem-se uma dispersão média; se for maior que 30%, tem-se uma dispersão alta e os dados são heterogêneos. (RIGONATTO, 2016).

Coletando, tratando e interpretando os resultados, procurou-se verificar a relação resultante entre os objetivos e a abordagem adotada nesta pesquisa (VERGARA, 2016).

5.1 Questionário de pesquisa

Inicialmente, elaborou-se um questionário de pesquisa composto por 24 perguntas fechadas (apêndice I).

A partir do levantamento bibliográfico sobre os temas Organização, Líder/Liderança e os Estilos de Liderança (Carismática, Autêntica, Transformacional, Transacional e *Coaching*), foram elaboradas as questões, apresentando aderência ao levantamento bibliográfico. Evidenciou-se uma relação do conteúdo apresentado pela bibliografia com as práticas das cinco empresas pesquisadas.

Com as questões elaboradas, para definir a sequência das questões, procedeu-se a uma distribuição das mesmas na estrutura do questionário, mesclando os temas conforme apresentada Tabela 1. Evitou-se uma sequência de questões sobre um mesmo conteúdo, visando minimizar tendências nas respostas.

TABELA 1 – Distribuição das questões.

TEMAS		QUESTÕES			
Organização	2	8	15	23	-
Líder/Liderança	1	9	16	18	24
Liderança carismática	3	10	7	-	-
Liderança transformacional	4	11	19	-	-
Liderança autêntica	5	12	20	-	-
Liderança transacional	6	13	21	-	-
Liderança coaching	7	14	22	-	-

Fonte: o autor.

Para cada questão, solicitou-se aos respondentes que atribuíssem uma nota de “0” (zero) a “10” (dez), onde “0” corresponde à situação que menos se aproximasse ao cotidiano na empresa, e “10” à situação que mais se aproximasse.

Elaborado o questionário de pesquisa, buscou-se a validação do mesmo, enviando-os por e-mail para 21 funcionários de uma empresa de pequeno porte, tendo retornado 16 questionários preenchidos (76%).

O resultado obtido com os devidos tratamentos estatísticos adotados neste estudo apontou para a necessidade de revisão do questionário.

Após a revisão, o questionário foi composto com 25 questões, sendo 24 fechadas e 01 aberta, conforme apêndice II.

Especificamente, procedeu-se a revisão do questionário de pesquisa, conforme abaixo:

- Inclusão de um texto sucinto esclarecendo que se trata de uma pesquisa para fins acadêmicos, em estilo de uma carta;
- Revisão dos dados de caracterização do respondente, incluindo o nome da empresa, o estado civil e escolaridade, para serem assinaladas conforme as opções pré-estabelecidas;
- Revisão do parágrafo inicial explicativo de como responder às questões da pesquisa; foi incluída a expressão “considerando sua situação atual na empresa”, sublinhada e em negrito, visando minimizar possíveis julgamentos e/ou dúvidas na atribuição das respostas;
- Alterações do texto quanto às questões: 2; 6; 8; 12; 13; 15; 16; 19; 21; 23;
- Inclusão de uma questão aberta, 25, para breve expressão do respondente.

Buscou-se a validação da versão final do questionário, e, para tanto, enviou-se e-mail para a mesma população de respondentes do primeiro estudo de validação, porém, em virtude da diminuição no quadro e férias de alguns funcionários, o total da amostra sofreu alteração de 21 para 13 funcionários, obtendo-se retorno de nove questionários preenchidos (69% de retorno).

Manteve-se o tratamento estatístico utilizado no primeiro estudo de validação, e observou-se que para os temas propostos nesta pesquisa, o resultado obtido de coeficiente de variação resultou em menor que 15%, indicando que os dados obtidos para estes temas apresentaram baixa dispersão, caracterizando-se como homogêneos. Destaca-se que para os temas “Organização”, “Líder/Liderança”, “Liderança Carismática” e “Liderança *Coaching*” os coeficientes de variação resultaram menor que 10%.

5.2 Pesquisa na empresa 1

Encaminhou-se o questionário de pesquisa validado por e-mail para os respondentes da Empresa 1, com total da amostra em seis funcionários, tendo retornado seis questionários preenchidos (100% de retorno).

O perfil referente ao estado civil e a faixa etária dos respondentes está exposto na Tabela 2:

TABELA 2 – Empresa 1: Estado civil e faixa etária dos respondentes para validação do questionário revisado.

	Estado Civil						Faixa etária				
	Solteiro	Casado	Divorciado	Separado	Viúvo	Não Informado	18-30	31-40	41-50	acima 50	Não Informado
Quantidade	2	2	1	0	1	0	2	2	0	1	1
Percentual	33	33	17	0	17	0	33	33	0	17	17
Percentual	100						100				

Fonte: o autor.

O perfil referente à escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes é apresentado na Tabela 3:

TABELA 3 - Empresa 1: Escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes para validação do questionário revisado.

	Escolaridade					Sexo		Função/Cargo			
	Fundamental	Médio	Superior	Pós Graduado	Não Informado	Masculino	Feminino	Não Informado	Empresário/ Gestor	Auxiliar/ Assistente	Não Informado
Quantidade	1	0	5	0	0	2	3	1	1	3	2
Percentual	17	0	83	0	0	33	50	17	17	50	33
Percentual	100					100		100			

Fonte: o autor.

As respostas atribuídas às questões e distribuídas conforme a Tabela 1, para cada respondente, foram agrupadas e somadas, conforme a distribuição, e, assim, foram obtidos os totais para cada um dos temas, os quais foram tratados estatisticamente por média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV), conforme a Tabela 4.

TABELA 4 - Empresa 1: Tabulação das respostas do questionário de pesquisa respondido.

Respondentes	Organização	Líder/ Liderança	Liderança Carismática	Liderança Transformacional	Liderança Autêntica	Liderança Transacional	Liderança Coaching
1	38	27	17	30	30	25	30
2	35	25	18	28	29	24	28
3	29	29	21	25	23	21	21
4	30	27	24	26	29	22	26
5	31	25	28	28	25	16	28
6	31	40	30	30	30	24	29
Média	32,33	28,83	23,00	27,83	27,67	22,00	27,00
DESVPAD	3,44	5,67	5,29	2,04	2,94	3,29	3,22
CV (%)	10,65	19,67	23,01	7,33	10,64	14,94	11,94

Fonte: o autor.

Manteve-se o tratamento estatístico utilizando o coeficiente de variação, expresso em percentual, considerando-se os valores das médias e dos desvios padrão após os resultados obtidos e tabulados da amostra. Apresentou-se como uma forma de verificação se existe variação nos dados após a tabulação dos mesmos, para que, assim, se possa obter a validação da amostra.

Conforme a Tabela 4, observou-se que, com exceção dos temas “Líder/Liderança” e “Liderança Carismática”, para os quais o resultado obtido do coeficiente de variação configurou-se maior que 15% e menor que 30%, indicando que os dados para estes temas apresentaram dispersão média, todos os demais resultaram menor 15%, indicando baixa dispersão, assim todos caracterizando-se como dados homogêneos. Destaca-se que para o tema “Liderança Carismática”, o coeficiente de variação apresentou-se como o maior, com 23,01%.

5.3 Pesquisa na empresa 2

Encaminhou-se o questionário de pesquisa por e-mail para os respondentes da Empresa 2, configurando-se o total da amostra com 13 funcionários, tendo retornado 12 questionários preenchidos (92% de retorno).

O perfil referente ao estado civil e a faixa etária dos respondentes é apresentado pela Tabela 5:

TABELA 5 – Empresa 2: Estado civil e faixa etária dos respondentes para validação do questionário revisado.

	Estado Civil					Faixa etária					
	Solteiro	Casado	Divorciado	Separado	Viúvo	Não Informado	18-30	31-40	41-50	acima 50	Não Informado
Quantidade	4	2	0	0	0	6	3	2	0	0	7
Percentual	33	17	0	0	0	50	25	17	0	0	58
Percentual	100					100					

Fonte: o autor.

O perfil referente à escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes pode ser apreendido na Tabela 6:

TABELA 6 – Empresa 2: escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes para validação do questionário revisado.

	Escolaridade					Sexo			Função/Cargo		
	Fundamental	Médio	Superior	Pós Graduado	Não Informado	Masculino	Feminino	Não Informado	Empresário/ Gestor	Auxiliar/ Assistente	Não Informado
Quantidade	0	0	6	0	6	1	4	7	1	3	8
Percentual	0	0	50	0	50	8	33	58	8	25	67
Percentual	100					100			100		

Fonte: o autor,

As respostas atribuídas às questões e distribuídas conforme a Tabela 1, pelos respondentes, foram agrupadas e somadas, conforme a distribuição, e, assim obteve-se os totais para cada um dos temas, os quais foram tratados estatisticamente por média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV), conforme tabela 7:

TABELA 7 – Empresa 2: Tabulação das respostas do questionário de pesquisa respondido.

Respondentes	Organização	Líder/ Liderança	Liderança Carismática	Liderança Transformacional	Liderança Autêntica	Liderança Transacional	Liderança Coaching
1	26	30	26	21	22	21	20
2	22	11	15	26	21	18	19
3	27	28	22	18	24	19	21
4	25	20	24	22	24	18	19
5	23	34	23	22	22	17	19
6	12	12	9	9	9	9	9
7	28	12	5	9	24	16	18
8	27	23	20	19	20	18	20
9	18	30	19	20	20	18	24
10	31	27	22	25	23	24	25
11	23	25	22	22	22	22	22
12	21	15	15	26	18	9	19
Média	23,58	22,25	18,50	19,92	20,75	17,42	19,58
DESVPAD	5,05	8,07	6,35	5,70	4,14	4,52	3,96
CV (%)	21,43	36,27	34,30	28,60	19,94	25,96	20,25

Fonte: o autor.

Manteve-se o tratamento estatístico, utilizando o coeficiente de variação, expresso em percentual, considerando-se os valores das médias e dos desvios-padrão após os resultados obtidos e tabulados da amostra. Apresentou-se como uma forma de verificação se existe variação nos dados obtidos após a tabulação dos mesmos, para, que assim, se possa obter a validação da amostra.

Conforme a Tabela 7, observou-se que, com exceção dos temas Líder/Liderança e Liderança Carismática, para os quais o resultado do coeficiente de variação configurou-se como maior que 30%, indicando que os dados para estes temas apresentaram dispersão alta, caracterizando-se como heterogêneos, todos os demais resultaram entre 15% e 30%, indicando média dispersão, caracterizando-se como dados homogêneos. Destaca-se que para o tema “Líder/Liderança”, o coeficiente de variação apresentou-se como o maior, com 36,27%.

5.4 Pesquisa na empresa 3

Encaminhou-se o questionário de pesquisa validado por e-mail para a Empresa 3, configurando-se o total da amostra com 18 funcionários, tendo retornado 12 questionários preenchidos (67% de retorno).

O perfil referente ao estado civil e a faixa etária dos respondentes está representado na Tabela 8:

TABELA 8 – Empresa 3: Estado civil e faixa etária dos respondentes para validação do questionário revisado.

	Estado Civil					Faixa etária					
	Solteiro	Casado	Divorciado	Separado	Viúvo	Não Informado	18-30	31-40	41-50	acima 50	Não Informado
Quantidade	6	5	1	0	0	0	4	2	3	1	2
Percentual	50	42	8	0	0	0	33	17	25	8	17
Percentual			100						100		

Fonte: o autor.

O perfil referente à escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes segue exposto na Tabela 9:

TABELA 9 – Empresa 3: Escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes para validação do questionário revisado.

	Escolaridade					Sexo		Função/Cargo			
	Fundamental	Médio	Superior	Pós Graduado	Não Informado	Masculino	Feminino	Não Informado	Empresário/ Gestor	Auxiliar/ Assistente	Não Informado
Quantidade	0	5	6	0	1	0	12	0	3	8	1
Percentual	0	42	50	0	8	0	100	0	25	67	8
Percentual			100				100			100	

Fonte: o autor

As respostas atribuídas às questões e distribuídas conforme a Tabela 1, pelos respondentes, foram agrupadas e somadas, conforme a distribuição, e, assim, obteve-se os totais para cada um dos temas, os quais foram tratados estatisticamente por média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV), conforme Tabela 10.

TABELA 10 - Empresa 3: Tabulação das respostas do questionário de pesquisa respondido.

Respondentes	Organização	Líder/ Liderança	Liderança Carismática	Liderança Transformacional	Liderança Autêntica	Liderança Transacional	Liderança Coaching
1	29	28	22	22	25	22	22
2	20	23	15	10	18	17	15
3	20	25	15	15	15	15	15
4	20	25	15	15	15	15	15
5	20	25	15	15	15	15	15
6	22	24	14	17	10	7	19
7	23	13	16	18	15	16	17
8	26	29	20	17	17	16	16
9	29	24	22	22	21	15	21
10	16	27	16	16	17	19	18
11	23	22	15	15	15	15	15
12	19	20	14	15	15	9	14
Média	22,25	23,75	16,58	16,42	16,50	15,08	16,83
DESVPAD	4,00	4,20	2,97	3,26	3,71	3,94	2,62
CV (%)	17,99	17,69	17,90	19,86	22,45	26,13	15,58

Fonte: o autor.

Manteve-se o tratamento estatístico utilizando, o coeficiente de variação, expresso em percentual, considerando-se os valores das médias e dos desvios padrão após os resultados tabulados da amostra. Apresentou-se como uma forma de verificação se existe variação nos dados após a tabulação dos mesmos, para que, assim, se possa obter a validação da amostra.

Conforme a Tabela 10, observou-se que, para todos os temas, o coeficiente de variação resultou entre 15% e 30%, indicando média dispersão, caracterizando-se como dados homogêneos. Destaca-se que para o tema “Liderança Transacional”, o coeficiente de variação apresentou-se como o maior, com 26,13%.

Com relação à pergunta aberta, constataram-se os seguintes depoimentos:

- O líder não deve usar a posição para intimidar, nem exigir metas exageradas, buscar conversar sempre é o primeiro passo, saber ouvir também é importante, buscar entender o ponto de vista dos funcionários e explicar a situação da melhor forma.
- Já tivemos ações parecidas com esta de outras empresas: “A” e “B”. Ambas se mostraram inúteis no desenrolar do processo e resultado final. Também não houve (e entendo que nesta também não há).

5.5 Pesquisa na empresa 4

Encaminhou-se o questionário de pesquisa validado por e-mail para a Empresa 4, configurando-se o total da amostra com 15 funcionários, tendo retornado 10 questionários preenchidos (67% de retorno).

O perfil referente ao estado civil e a faixa etária dos respondentes segue explicitado na Tabela 11:

TABELA 11 – Empresa 4 - Estado civil e faixa etária dos respondentes para validação do questionário revisado

	Estado Civil					Faixa etária					
	Solteiro	Casado	Divorciado	Separado	Viúvo	Não Informado	18-30	31-40	41-50	acima 50	Não Informado
Quantidade	5	4	0	0	0	1	9	1	0	0	0
Percentual	50	40	0	0	0	10	90	10	0	0	0
Percentual	100								100		

Fonte: o autor.

O perfil referente à escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes está representado na Tabela 12:

TABELA 12 - Empresa 4: Escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes para validação do questionário revisado.

	Escolaridade					Sexo			Função/Cargo		
	Fundamental	Médio	Superior	Pós Graduado	Não Informado	Masculino	Feminino	Não Informado	Empresário/ Gestor	Auxiliar/ Assistente	Não Informado
Quantidade	0	3	7	0	0	3	7	0	1	8	1
Percentual	0	30	70	0	0	30	70	0	10	80	10
Percentual			100				100			100	

Fonte: o autor.

As respostas atribuídas às questões e distribuídas conforme a Tabela 1, pelos respondentes, foram agrupadas e somadas, conforme a distribuição, obtendo-se totais para cada um dos temas, os quais foram tratados estatisticamente por média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV), conforme Tabela 13.

TABELA 13 - Empresa 4: Tabulação das respostas do questionário de pesquisa respondido.

Respondentes	Organização	Líder/ Liderança	Liderança Carismática	Liderança Transformacional	Liderança Autêntica	Liderança Transacional	Liderança Coaching
1	33	28	20	15	25	25	20
2	20	31	16	10	16	11	14
3	24	30	21	20	21	20	22
4	36	33	25	26	29	20	26
5	25	40	19	17	24	16	24
6	30	31	28	30	27	22	30
7	29	34	24	25	24	17	18
8	25	21	10	16	16	5	18
9	32	29	27	25	24	26	24
10	25	38	18	18	16	28	16
Média	27,90	31,50	20,80	20,20	22,20	19,00	21,20
DESVPAD	4,91	5,32	5,47	6,14	4,76	7,07	4,92
CV (%)	17,60	16,88	26,31	30,41	21,42	37,22	23,19

Fonte: o autor.

Manteve-se o tratamento estatístico, utilizando o coeficiente de variação, expresso em percentual, considerando-se os valores das médias e dos desvios padrão após os resultados tabulados da amostra. Apresentou-se como uma forma de verificação a observação se existe variação nos dados obtidos após a tabulação dos mesmos, para, que assim, se possa obter a validação da amostra.

Conforme a Tabela 13, observou-se que, com exceção do tema “Liderança Transformacional” e Liderança Transacional”, para os quais o coeficiente de variação configurou-se como maior que 30%, caracterizando-se como dados heterogêneos, para todos os demais temas, o coeficiente de variação resultou entre 15% e 30%, indicando média dispersão, caracterizando-se como dados homogêneos. Destaca-se que para o tema “Liderança Transacional”, o coeficiente de variação apresentou-se como o maior, com 37,22%.

5.6 Pesquisa na empresa 5

Encaminhou-se o questionário de pesquisa validado por e-mail para a Empresa 5, configurando-se o total da amostra com 30 funcionários, tendo retornado 23 questionários (77% de retorno).

O perfil referente ao estado civil e a faixa etária dos respondentes está exposto na Tabela 14:

TABELA 14 – Empresa 5: Estado civil e faixa etária dos respondentes para validação do questionário revisado.

	Estado Civil					Faixa etária					
	Solteiro	Casado	Divorciado	Separado	Viúvo	Não Informado	18-30	31-40	41-50	acima 50	Não Informado
Quantidade	13	4	0	1	0	5	10	3	5	0	5
Percentual	57	17	0	4	0	22	43	13	22	0	22
Percentual			100						100		

Fonte: o autor.

O perfil referente à escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes segue representado na Tabela 15:

TABELA 15 - Empresa 5: Escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes para validação do questionário revisado.

	Escolaridade					Sexo			Função/Cargo		
	Fundamental	Médio	Superior	Pós Graduado	Não Informado	Masculino	Feminino	Não Informado	Empresário/ Gestor	Auxiliar/ Assistente	Não Informado
Quantidade	0	8	9	2	4	3	17	3	4	12	7
Percentual	0	35	39	9	17	13	74	13	17	52	30
Percentual			100				100			100	

Fonte: o autor.

As respostas atribuídas às questões e distribuídas conforme a Tabela 1, pelos respondentes, foram agrupadas e somadas, conforme a distribuição, e, assim obteve-se os totais para cada um dos temas, os quais foram tratados estatisticamente por média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV), conforme Tabela 16.

TABELA 16 - Empresa 5: Tabulação das respostas do questionário de pesquisa respondido.

Respondentes	Organização	Líder/ Liderança	Liderança Carismática	Liderança Transformacional	Liderança Autêntica	Liderança Transacional	Liderança Coaching
1	33	35	26	21	22	19	20
2	34	43	25	25	22	23	24
3	16	10	8	10	10	14	14
4	37	31	15	28	26	18	26
5	35	36	25	27	29	23	29
6	21	47	30	29	29	25	28
7	28	27	25	26	30	24	28
8	21	21	10	19	18	9	27
9	25	20	20	23	20	16	30
10	29	22	25	25	30	20	23
11	34	35	30	30	30	26	30
12	27	28	18	17	18	18	18
13	35	22	15	30	30	17	30
14	31	35	19	24	26	12	20
15	25	24	17	17	16	16	15
16	17	25	26	22	22	25	24
17	15	43	28	25	11	18	25
18	22	22	22	22	17	16	19
19	23	30	22	20	23	16	24
20	40	30	30	30	30	30	30
21	26	35	23	23	21	20	18
22	38	30	30	23	30	28	30
23	25	21	18	22	20	17	24
Média	27,70	29,22	22,04	23,39	23,04	19,57	24,17
DESVPAD	7,24	8,73	6,28	4,84	6,24	5,20	5,05
CV (%)	26,14	29,89	28,51	20,69	27,08	26,60	20,89

Fonte: o autor.

Manteve-se o tratamento estatístico, utilizando o coeficiente de variação, expresso em percentual, considerando-se os valores das médias e dos desvios padrão após os resultados tabulados da amostra. Apresentou-se como uma forma de verificação a observação se existe variação nos dados obtidos após a tabulação dos mesmos, para que, assim, se possa obter a validação quanto ao processo de obtenção dos dados da amostra estudada.

Conforme a Tabela 16, observou-se que, para todos os temas, o coeficiente de variação resultou entre 15% e 30%, indicando média dispersão, caracterizando-se como dados homogêneos. Destaca-se que para o tema “Líder/Liderança”, o coeficiente de variação apresentou-se como o maior, com 29,89%.

Com relação à pergunta aberta, constatou-se o seguinte depoimento:

- Minhas respostas baseiam-se em minhas impressões profissionais, visões e experiências, apesar de achar que várias das alternativas disponibilizadas se complementam e definindo para mim, o que é um líder e qual seu papel na empresa e na equipe.

5.7 Pesquisa nas empresas 1 a 5 – Geral

Buscando-se obter uma visão geral acerca da amostra, considerando as empresas de 1 a 5, procedeu-se a caracterização geral da amostra, conforme Tabela 17:

TABELA 17 – Empresas 1 a 5: Caracterização geral da amostra pesquisada.

Empresas Pesquisadas	Número Funcionários	Questionários Respondidos	Percentual de Retorno (%)
1	6	6	100
2	13	12	92
3	18	12	67
4	15	10	67
5	23	23	100
TOTAL	75	63	84

Fonte: o autor.

O perfil referente ao estado civil e a faixa etária dos respondentes da amostra geral segue representados na Tabela 18:

TABELA 18 – Empresas 1 a 5: Estado civil e faixa etária dos respondentes geral da amostra.

	Estado Civil					Faixa etária					
	Solteiro	Casado	Divorciado	Separado	Viúvo	Não Informado	18-30	31-40	41-50	acima 50	Não Informado
Quantidade	30	17	2	1	1	12	28	10	8	2	15
Percentual	48	27	3	2	2	19	44	16	13	3	24
Percentual	100									100	

Fonte: o autor.

O perfil referente à escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes da amostra geral está apresentado na Tabela 19:

TABELA 19 – Empresas 1 a 5 - Escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes da amostra geral.

	Escolaridade					Sexo			Função/Cargo		
	Fundamental	Médio	Superior	Pós Graduado	Não Informado	Masculino	Feminino	Não Informado	Empresário/ Gestor	Auxiliar/ Assistente	Não Informado
Quantidade	1	16	33	2	11	9	43	11	10	34	19
Percentual	2	25	52	3	17	14	68	17	16	54	30
Percentual	100						100			100	

Fonte: o autor.

Como primeira linha de análise geral, tabulou-se os dados obtidos de valores da média para cada tema estudado, individualizados de cada respondente, por empresa, englobando todas

as empresas pesquisadas, configurando-se o resultado total da amostra, os quais foram tratados estatisticamente por média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV), conforme Tabela 20.

TABELA 20 - Empresa 5: Tabulação das respostas do questionário de pesquisa respondido geral da amostra.

Empresas Pesquisadas	Organização	Líder/ Liderança	Liderança Carismática	Liderança Transformacional	Liderança Autêntica	Liderança Transacional	Liderança Coaching
1	32	29	17	28	28	22	27
2	24	22	19	20	21	17	20
3	22	24	17	16	17	15	17
4	28	32	21	20	22	19	21
5	28	29	22	23	23	20	24
Média	26,75	27,11	18,99	21,55	22,03	18,61	21,76
DESVPAD	3,99	3,92	2,38	4,29	4,03	2,57	3,96
CV (%)	14,91	14,47	12,52	19,92	18,30	13,81	18,18

Fonte: o autor.

Manteve-se o tratamento estatístico, utilizando o coeficiente de variação, expresso em percentual, considerando-se os valores das médias e dos desvios padrão após os resultados tabulados da amostra. Apresentou-se como uma forma de verificação se existe variação nos dados após a tabulação dos mesmos, para que, assim, se possa obter a validação da amostra.

Conforme a Tabela 20, observou-se que, com exceção dos temas “Liderança Transformacional”, “Liderança Autêntica” e “Liderança Coaching”, para os quais o resultado do coeficiente de variação configurou-se entre 15% e 30%, indicando que os dados para estes temas apresentaram dispersão média, todos os demais resultaram menor que 15%, indicando baixa dispersão, assim todos caracterizando-se como dados homogêneos. Destaca-se que para o tema “Liderança Transformacional”, o coeficiente de variação apresentou-se como o maior, com 19,92%.

Visando um resultado final para primeira linha de análise, sobre a amostra geral, empresas de 1 a 5, buscou-se por meio da Tabela 21 a comparação das médias dos resultados de cada uma das cinco empresas nos temas propostos (Tabela 20), com o valor máximo que seria possível atingir em cada um dos fatores caso fosse atribuída a nota máxima “10” em cada um (Tabela 1), resultado apresentado na Tabela 21.

TABELA 21 – Empresas de 1 a 5: Comparação das médias com os valores máximos de referência.

TEMAS	Médias das Respostas - 5 Empresas	Valor Referência (Máximo)	% Variação Média Empresas x Valor Referência
Organização	26,75	40,0	66,88
Líder/ Liderança	27,11	50,0	54,22
Liderança carismática	18,99	30,0	63,28
Liderança Transformacional	21,55	30,0	71,84
Liderança Autêntica	22,03	30,0	73,44
Liderança Transacional	18,61	30,0	62,04
Liderança Coaching	21,76	30,0	72,53

Fonte: o autor.

Como segunda linha de análise, tabulou-se e avaliou-se os dados gerais/totais da amostra, considerando todos os respondentes conjuntamente, de tal forma a refletir o resultado das cinco empresas pesquisadas, como componentes em uma única amostra, configurando-se como resultado total da amostra, o qual foi tratado estatisticamente por média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV), conforme Tabela 22.

TABELA 22 - Tabulação das respostas do questionário de todos os respondentes das empresas conjuntamente

Respondentes	Organização	Líder/ Liderança	Liderança Carismática	Liderança Transformacional	Liderança Autêntica	Liderança Transacional	Liderança Coaching
1	38	27	17	30	30	25	30
2	35	25	18	28	29	24	28
3	29	29	21	25	23	21	21
4	30	27	24	26	29	22	26
5	31	25	28	28	25	16	28
6	31	40	30	30	30	24	29
7	26	30	26	21	22	21	20
8	22	11	15	26	21	18	19
9	27	28	22	18	24	19	21
10	25	20	24	22	24	18	19
11	23	34	23	22	22	17	19
12	12	12	9	9	9	9	9
13	28	12	5	9	24	16	18
14	27	23	20	19	20	18	20
15	18	30	19	20	20	18	24
16	31	27	22	25	23	24	25
Média	26,35	27,17	20,22	21,32	21,67	18,44	21,70
DESVPAD	6,30	7,76	5,87	5,72	5,73	5,32	5,28
CV (%)	23,91	28,56	29,04	26,83	26,45	28,82	24,34

TABELA 22: Tabulação das respostas do questionário de todos os respondentes conjuntamente – continuação.

Respondentes	Organização	Líder/ Liderança	Liderança Carismática	Liderança Transformacional	Liderança Autêntica	Liderança Transacional	Liderança Coaching
17	23	25	22	22	22	22	22
18	21	15	15	26	18	9	19
19	29	28	22	22	25	22	22
20	20	23	15	10	18	17	15
21	20	25	15	15	15	15	15
22	20	25	15	15	15	15	15
23	20	25	15	15	15	15	15
24	22	24	14	17	10	7	19
25	23	13	16	18	15	16	17
26	26	29	20	17	17	16	16
27	29	24	22	22	21	15	21
28	16	27	16	16	17	19	18
29	23	22	15	15	15	15	15
30	19	20	14	15	15	9	14
31	33	28	20	15	25	25	20
32	20	31	16	10	16	11	14
33	24	30	21	20	21	20	22
34	36	33	25	26	29	20	26
35	25	40	19	17	24	16	24
36	30	31	28	30	27	22	30
37	29	34	24	25	24	17	18
38	25	21	10	16	16	5	18
39	32	29	27	25	24	26	24
40	25	38	18	18	16	28	16
41	33	35	26	21	22	19	20
42	34	43	25	25	22	23	24
43	16	10	8	10	10	14	14
44	37	31	15	28	26	18	26
45	35	36	25	27	29	23	29
46	21	47	30	29	29	25	28
47	28	27	25	26	30	24	28
48	21	21	10	19	18	9	27
49	25	20	20	23	20	16	30
50	29	22	25	25	30	20	23
51	34	35	30	30	30	26	30
52	27	28	18	17	18	18	18
53	35	22	15	30	30	17	30
54	31	35	19	24	26	12	20
55	25	24	17	17	16	16	15
56	17	25	26	22	22	25	24
57	15	43	28	25	11	18	25
58	22	22	22	22	17	16	19
59	23	30	22	20	23	16	24
60	40	30	30	30	30	30	30
61	26	35	23	23	21	20	18
62	38	30	30	23	30	28	30
63	25	21	18	22	20	17	24
Média	26,35	27,17	20,22	21,32	21,67	18,44	21,70
DESVPAD	6,30	7,76	5,87	5,72	5,73	5,32	5,28
CV (%)	23,91	28,56	29,04	26,83	26,45	28,82	24,34

Fonte: o autor.

Manteve-se o tratamento estatístico, utilizando o coeficiente de variação, expresso em percentual, considerando-se os valores das médias e dos desvios padrão após os resultados tabulados da amostra. Apresentou-se como uma forma de verificação se existe variação nos dados após a tabulação dos mesmos, para que, assim, se possa obter a validação da amostra.

Conforme a Tabela 22, observa-se que, para todos os fatores, o resultado obtido de coeficiente de variação configurou-se entre 15% e 30%, indicando que os dados apresentaram média dispersão, caracterizando-se como homogêneos.

Visando a obtenção de um resultado final para a segunda linha de análise, sobre a amostra geral, empresas de 1 a 5, buscou-se por meio da tabela 23 a comparação das médias dos resultados de todos os respondentes das cinco empresas, conjuntamente, nos fatores propostos, com o valor máximo que seria possível obter em cada um destes temas se os respondentes atribuísssem a nota máxima “10” em cada um (Tabela 1), resultado apresentado na Tabela 23.

TABELA 23 – Amostra geral (todos os respondentes): comparação das médias com os valores máximos de referência.

TEMAS	Médias das Respostas - Respondentes	Valor Referência (Máximo)	% Variação Média Empresas x Valor Referência
Organização	26,35	40,0	65,87
Líder/ Liderança	27,17	50,0	54,35
Liderança carismática	20,22	30,0	67,41
Liderança Transformacional	21,32	30,0	71,06
Liderança Autêntica	21,67	30,0	72,22
Liderança Transacional	18,44	30,0	61,48
Liderança Coaching	21,70	30,0	72,33

Fonte: o autor.

Para as empresas 1, 3 e 5, conforme as Tabelas 04, 10 e 16 respectivamente, observa-se que, para todos os fatores, o resultado obtido de coeficiente de variação configurou-se entre 0% e 30%, indicando que os dados apresentaram baixa e média dispersão, caracterizando-se como homogêneos.

Desta forma, possibilita a análise das mesmas de forma isolada, buscou-se conforme a tabela 23 a comparação das médias dos resultados destas empresas 03 (três) empresas, nos fatores propostos, com o valor máximo que seria possível obter em cada um destes fatores se os respondentes atribuísssem a nota máxima “10” em cada um (Tabela 1), resultado apresentado na Tabela 24.

TABELA 24 – Amostra Empresas 1;3 e 5: comparação das médias com os valores máximos de referência.

Temas	Médias das Respostas			Valor Referência (Máximo)	% Variação Média Empresas x Valor Referência		
	Empresa 1	Empresa 3	Empresa 5		Empresa 1	Empresa 3	Empresa 5
Organização	32,33	22,25	27,70	40,0	80,83	55,63	69,24
Líder/ Liderança	28,83	23,75	29,22	50,0	72,08	59,38	73,04
Liderança Carismática	23,00	16,58	22,04	30,0	57,50	41,46	55,11
Liderança Transformacional	27,83	16,42	23,39	30,0	69,58	41,04	58,48
Liderança Autêntica	27,67	16,50	23,04	30,0	69,17	41,25	57,61
Liderança Transacional	22,00	15,08	19,57	30,0	55,00	37,71	48,91
Liderança Coaching	27,00	16,83	24,17	30,0	67,50	42,08	60,43

Fonte: o autor.

6 DISCUSSÃO DOS DADOS

Destacou-se, inicialmente, que a validação prévia do questionário a partir do estudo piloto realizado apresentou-se como relevante para a revisão e melhoria do questionário de pesquisa, tanto para o perfil dos participantes quanto para as questões referentes ao objeto deste estudo – o mesmo pode ser constatado em relação à questão aberta.

O levantamento bibliográfico evidenciou a importância das empresas de pequeno porte (EPP) para o país, estados e região, no que tange aos valores de faturamento que estas empresas movimentam na economia (Sebrae, 2014; EmpresômetroMPE, 2016; SANTOS e COSTA, 2016; FERREIRA et al., 2009; Sebrae, 2011; BARRETO et al., 2014; PESSÔA et al., 2016).

Percebeu-se, ainda, que as cidades onde estão sediadas as empresas estudadas, Guarulhos e Atibaia, possuem também significativa importância a nível estadual e nacional,

pois apresentaram uma concentração empresarial e de negócios realizados significativos para São Paulo e para o Brasil (Sebrae, 2011).

Quanto à atividade das empresas estudadas, evidenciou-se que este segmento de serviços de gestão e assessoria contábil tem relevante contribuição para as EPP e economia regional (NOGUEIRA; PEREIRA, 2015).

6.1 Empresa 1

Do ponto de vista da caracterização da amostra, da Empresa 1, conforme Tabelas 2 e 3, destacaram-se quanto ao perfil educacional, social e profissional destacou-se:

- Educacional: formação superior com 83%;
- Social: solteiros e casados, ambos com 33%; idade entre 18 e 30 anos e 31 a 40 anos, ambos com 33% e sexo feminino com 50%;
- Profissional: Auxiliares/Assistentes com 80%.

Quanto à média de valores referentes aos temas pesquisados, na empresa 1, conforme tabela 4, apresentou-se a seguinte ordenação de predominância: “Organização” (32,33%); “Líder/Liderança” (28,83%); “Liderança Transformacional” (27,83%); “Liderança Autêntica” (27,67%); “Liderança *Coaching*” (27,00%); “Liderança Carismática” (23,00%) e “Liderança Transacional” (22,00%).

Verificou-se, assim, que, na empresa 1, predominaram os fatores “Organização” (32,33%) e “Líder/Liderança” (28,83%) como principais, e posteriormente os aspectos específicos a cada estilo de liderança predominante nos empresários/gestores desta empresa, tendo entre estes, o de “Liderança Transformacional” (27,82%) com maior prevalência e o de “Liderança Transacional” (22,00%) com menor prevalência.

Analisando isoladamente a Empresa 1, conforme Tabela 4, no tratamento estatístico realizado, percebeu-se que os valores de CV resultaram menor que 15% para os temas “Liderança Transformacional”; “Liderança Autêntica”; “Organização” e “Liderança *Coaching*”, nesta ordem do menor para o maior, caracterizando-se os dados obtidos como de baixa dispersão e homogêneos, e para os temas “Liderança Transacional”; “Líder/Liderança” e “Liderança Carismática”, o resultado apresentou-se entre 15% e 30%, nesta ordem do menor para o maior caracterizando-se como de dispersão média e homogêneos (RIGONATTO, 2016).

6.2 Empresa 2

Do ponto de vista da caracterização da amostra da Empresa 2, conforme Tabelas 5 e 6, destacaram-se quanto ao perfil educacional, social e profissional:

- Educacional: formação superior com 50%;
- Social: solteiros com 33%; idade entre 18 e 30 anos, com 25% e sexo feminino com 33%;
- Profissional: Auxiliares/Assistentes com 25%.

Relativo à média de valores referente aos fatores pesquisados para a empresa 2, conforme Tabela 7, percebeu-se que há ordenação de predominância: “Organização” (23,58%); “Líder/Liderança” (22,25%); “Liderança Autêntica” (20,75%); “Liderança Transformacional” (19,92%); “Liderança *Coaching*” (19,58%); “Liderança Carismática” (18,50%) e “Liderança Transacional” (17,42%).

Evidenciou-se, assim, que, na empresa 2, predominaram os fatores “Organização” (23,58%) e “Líder/Liderança” (22,25%) como principais, e posteriormente os aspectos específicos a cada estilo de liderança predominante na postura dos empresários/gestores desta empresa, tendo entre estes o de “Liderança Autêntica” (20,75%) com maior prevalência e o de “Liderança Transacional” (17,42%) com menor prevalência.

Quanto aos temas pesquisados, analisando isoladamente a Empresa 2, conforme Tabela 7, no tratamento estatístico realizado, percebeu-se que os valores de CV resultaram entre 15% e 30% para os temas “Liderança Autêntica”; “Liderança *Coaching*”; “Organização”; “Liderança Transacional” e “Liderança Transformacional”, nesta ordem do menor para o maior, caracterizando-se os dados obtidos como de dispersão média e homogêneos, porém, para os temas “Liderança Carismática” e “Líder/Liderança”, o resultado apresentou-se maior que 30%, nesta ordem do menor para o maior, caracterizando-se como de alta dispersão e heterogêneos (RIGONATTO, 2016). Por este resultado, constatou-se a necessidade de proceder também uma análise geral de toda amostra, ou seja, considerar as respostas conjuntas obtidas de todos os respondentes das cinco empresas pesquisadas, para que haja uma discussão sobre a caracterização dos dados desta pesquisa. (RIGONATTO, 2016; BRITO, et al., 2003; MORETTIN; BUSSAB, 2011; LARSON; FARBER, 2016).

6.3 Empresa 3

Do ponto de vista da caracterização da amostra da Empresa 3, conforme Tabelas 8 e 9, destacaram-se quanto ao perfil educacional, social e profissional:

- Educacional: formação superior com 50%;
- Social: solteiros com 50%; idade entre 18 e 30 anos, com 33% e sexo feminino com 100%;
- Profissional: Auxiliares/Assistentes com 67%.
- Quanto à questão aberta, destacou-se o depoimento do respondente conforme abaixo:
- “O líder deve não usar a posição para intimidar, nem exigir metas exageradas, buscar conversar sempre é o 1º passo, saber ouvir também é importante, buscar entender o ponto de vista dos funcionários e explicar a situação da melhor forma”.

Este depoimento reforçou a relevância dos estilos de liderança nas empresas.

Quanto à média de valores referente aos temas pesquisados, na empresa 3, conforme Tabela 10, percebeu-se que há ordenação de predominância: “Líder/Liderança” (23,75%); “Organização” (22,25%); “Liderança *Coaching*” (16,83%); “Liderança Carismática” (16,58%); “Liderança Autêntica” (16,50%); “Liderança Transformacional” (16,42%); e “Liderança Transacional” (15,08%).

Percebeu-se, assim, que, na empresa 3, predominaram os fatores “Líder/Liderança” (23,75%) e “Organização” (22,25%) como principais, e posteriormente os aspectos específicos a cada estilo de liderança predominante na postura dos empresários/gestores desta empresa, tendo entre estes o de “Liderança *Coaching*” (16,83%) com maior prevalência e o de “Liderança Transacional” (15,08%) com menor prevalência.

Analisando isoladamente a Empresa 3, percebeu-se que todos valores de CV, para todos os temas, conforme Tabela 10, no tratamento estatístico realizado, resultaram entre 15% e 30%, sendo: “Liderança *Coaching*”; “Líder/Liderança”; “Liderança Carismática”; “Organização”; “Liderança Transformacional”; “Liderança Autêntica” e “Liderança Transacional”, nesta ordem do menor para o maior, caracterizando-se os dados obtidos como de dispersão média e heterogêneos (RIGONATTO, 2016).

6.4 Empresa 4

Do ponto de vista da caracterização da amostra da Empresa 4, conforme Tabelas 11 e 12, destacaram-se quanto ao perfil educacional, social e profissional:

1. Educacional: formação superior com 50%;
2. Social: solteiros com 50%; idade entre 18 e 30 anos, com 90% e sexo feminino com 70%;
3. Profissional: Auxiliares/Assistentes com 80%.

Quanto à média de valores referente aos temas pesquisados, na empresa 4, conforme Tabela 13, verificou-se que há ordenação de predominância: “Líder/Liderança” (31,50%); “Organização” (27,90%); “Liderança Autêntica” (22,20%); “Liderança *Coaching*” (21,20%); “Liderança Carismática” (20,80%); “Liderança Transformacional” (20,20%); e “Liderança Transacional” (19,00%).

Constatou-se que, na empresa 4, predominaram os fatores “Líder/Liderança” (31,50%) e “Organização” (27,90%) como principais, e posteriormente os aspectos específicos a cada estilo de liderança predominante na postura os empresários/gestores desta empresa, tendo entre estes o de “Liderança Autêntica” (22,20%) com maior prevalência e o de “Liderança Transacional” (19,00%) com menor prevalência.

Analisando isoladamente a Empresa 4, conforme Tabela 13, percebeu-se que os valores de CV resultaram entre 15% e 30% para os temas “Líder/Liderança”; “Organização”; “Liderança Autêntica”; “Liderança *Coaching*” e “Liderança Carismática”, nesta ordem do menor para o maior, caracterizando-se os dados obtidos como de dispersão média e homogêneos, porém, para os temas “Liderança Transformacional” e “Liderança Transacional”, o resultado apresentou-se maior que 30%, nesta ordem do menor para o maior, caracterizando-se como de alta dispersão e heterogêneos (RIGONATTO, 2016). Por este resultado, constatou-se a necessidade de proceder também uma análise geral de toda amostra, ou seja, considerar as respostas conjuntas obtidas de todos os respondentes das cinco empresas pesquisadas, para que haja uma discussão sobre a caracterização dos dados desta pesquisa. (RIGONATTO, 2016; BRITO, et al., 2003; MORETTIN; BUSSAB, 2011; LARSON; FARBER, 2016).

6.5 Empresa 5

Do ponto de vista da caracterização da amostra da Empresa 3, conforme Tabelas 14 e 15, destacaram-se quanto ao perfil educacional, social e profissional:

- Educacional: formação superior com 39%;
- Social: solteiros com 57%; idade entre 18 e 30 anos, com 43% e sexo feminino com 74%;
- Profissional: Auxiliares/Assistentes com 52%.
- Quanto à questão aberta, destacou-se o depoimento seguinte do respondente: “Minhas respostas baseiam-se em minhas impressões profissionais, visões e experiências, apesar de achar que várias das alternativas disponibilizadas se complementam e definindo para mim, o que é um líder e qual seu papel na empresa e na equipe”.

Este depoimento reforçou a relevância dos estilos de liderança nas empresas.

Quanto à média de valores referente aos temas pesquisados, na empresa 5, conforme Tabela 16, percebeu-se que há ordenação de predominância: “Líder/Liderança” (29,20%); “Organização” (27,90%); “Liderança *Coaching*” (24,90%); “Liderança Autêntica” (23,60%); “Liderança Transformacional” (23,30%); “Liderança Carismática” (20,90%); e “Liderança Transacional” (19,10%).

Percebeu-se, assim, que, na empresa 5, predominaram os fatores “Líder/Liderança” (29,20%) e “Organização” (27,90%) como principais, e posteriormente os aspectos específicos a cada estilo de liderança predominante na postura dos empresários/gestores desta empresa, tendo entre estes o de “Liderança *Coaching*” (24,90%) com maior prevalência e o de “Liderança Transacional” (19,10%) com menor prevalência.

Analisando-se isoladamente a Empresa 5, percebeu-se que todos valores de CV, para todos os temas, conforme Tabela 16, no tratamento estatístico realizado, resultaram entre 15% e 30%, sendo: “Liderança Transformacional”; “Liderança *Coaching*”; “Organização”; “Liderança Transacional”; “Liderança Autêntica”; “Liderança Carismática” e “Líder/Liderança”, nesta ordem do menor para o maior, caracterizando-se os dados obtidos como de dispersão média e heterogêneos (RIGONATTO, 2016).

6.6 Empresas 1 a 5 – Amostra Geral

Visando a caracterização geral da amostra, ao analisarmos a Tabela 17, considerando as cinco empresas objeto desta pesquisa, a amostra total possível de respondentes (questionários possíveis) seriam 75, os quais receberam por e-mail o questionário para preenchimento. Obteve-se o retorno de 63 questionários respondidos, o que perfaz um percentual de 84%.

Do ponto de vista da caracterização da amostra, das cinco empresas, conforme Tabelas 18 e 19, destacaram-se quanto ao perfil educacional, social e profissional:

- Educacional: formação superior com 52%;
- Social: solteiros com 48%; idade entre 18 e 30 anos, com 44% e sexo feminino com 68%;
- Profissional: Auxiliares/Assistentes com 54%.

Quanto à média de valores referente aos temas pesquisados, nas empresas de 1 a 5, conforme Tabela 20, verificou-se que há ordenação de predominância: “Líder/Liderança” (27,11%); “Organização” (26,75%); “Liderança Autêntica” (22,14%); “Liderança *Coaching*” (21,90%); “Liderança Transformacional” (21,53%); “Liderança Carismática” (18,76%), e “Liderança Transacional” (18,52%).

Verificou-se, assim que, nas empresas de 1 a 5, predominaram os fatores “Líder/Liderança” (27,11%) e “Organização” (26,75%) como principais, e posteriormente os aspectos específicos a cada estilo de liderança predominante na postura dos empresários/gestores desta empresa, tendo entre estes o de “Liderança Autêntica” (22,14%) com maior prevalência e o de “Liderança Transacional” (18,52%) com menor prevalência.

Buscando-se aderência ao método definido nesta pesquisa, e procurando maior especificidade e abrangência para tratativa dos dados obtidos, realizou-se uma análise, considerando a tabulação e avaliação dos dados individualizados de cada respondente, conforme Tabelas 20 e 21 (RIGONATTO, 2016; BRITO, et al., 2003; MORETTIN; BUSSAB, 2011; LARSON; FARBER, 2016).

Verificou-se que, na amostra geral, considerando os valores das empresas de 1 a 5, conforme resultado na Tabela 20, obteve-se valores de CV como menor que 15% para os fatores “Liderança Carismática”, “Liderança Transacional”, “Líder/Liderança” e “Organização”, nesta ordem, do menor para o maior, caracterizando-se os dados obtidos como de baixa dispersão e homogêneos; e CV entre 15 e 30% para os fatores “Liderança *Coaching*”; “Liderança

Autêntica” e “Liderança Transformacional” (nesta ordem, do menor para o maior, caracterizando-se os dados obtidos como de média dispersão e homogêneos, validando, assim, as respostas nos questionários da amostra geral das cinco empresas objeto de estudo (RIGONATTO, 2016; BRITO, et al., 2003; MORETTIN; BUSSAB, 2011; LARSON; FARBER, 2016).

Com relação aos dados finais obtidos na amostra geral, considerando-se os valores das empresas de 1 a 5, conforme resultado na Tabela 21, analisando-se a coluna “% Variação Média das respostas x Valor de referência”, percebeu-se que dos fatores propostos os quatro que menos se aproximaram dos 100% foram os fatores “Líder/Liderança” (54,22), “Liderança Transacional” (62,04%), “Liderança Carismática”(63,28%) e “Organização” (66,88%), respectivamente; dessa forma, obtendo-se a predominância dentre os temas estudados dos estilos de “Liderança Autêntica” (73,44%) “*Liderança Coaching*” (72,53%); e “Liderança Transformacional” (71,84%) como os principais estilos que tendem a impactar nas atividades cotidianas dos funcionários nas empresas.

Na mesma coluna e linha, analisando-se somente dentre os Estilos de Liderança abordados nesta pesquisa, observou-se a predominância das Lideranças: Autêntica, *Coaching*, Transformacional, Carismática e Transacional (nesta ordem), pois são as que mais se aproximam dos 100% possíveis, respectivamente.

Percebeu-se que, na amostra geral, considerando-se os valores das empresas de 1 a 5, de todos os 63 respondentes conjuntamente, conforme resultado na Tabela 22, obteve-se valores de CV entre 15 e 30% para todos os temas estudados, sendo: “Organização”; Liderança *Coaching*”; “Liderança Autêntica”; “Liderança Transformacional”; “Líder/Liderança”; “Liderança Transacional” e “Liderança Carismática”, nesta ordem do menor para o maior, caracterizando-se os dados obtidos como de média dispersão e homogêneos, validando também, as respostas aos questionários na amostra geral de todos os respondentes das cinco empresas objeto de estudo (RIGONATTO, 2016; BRITO, et al., 2003; MORETTIN; BUSSAB, 2011; LARSON; FARBER, 2016).

Com relação aos dados finais obtidos na amostra geral objeto desta pesquisa, considerando-se os valores das empresas de 1 a 5, conforme resultado na Tabela 23, analisando-se a coluna “% Variação Média das respostas x Valor de referência”, percebeu-se que dos temas propostos os quatro que menos se aproximaram dos 100% foram os temas “Líder/Liderança” (54,35), “Liderança Transacional” (61,48%), “Organização” (65,87%) e “Liderança Carismática”(67,41%), respectivamente; obteve-se dentre os temas estudados, para os estilos

de liderança, a predominância da “Liderança *Coaching*” (72,33%), “Liderança Autêntica” (72,22%) e “Liderança Transformacional” (71,06%) como os principais estilos que tendem a impactar nas atividades cotidianas dos funcionários nas empresas.

Na mesma coluna e linha, analisando somente os Estilos de Liderança abordados nesta pesquisa, verificou-se a predominância das lideranças: *Coaching*, Autêntica, Transformacional, Carismática e Transacional (nesta ordem), pois são as que mais se aproximam dos 100% possíveis.

Procurou-se a validação estatística dos dados que subsidiam esta pesquisa, visando demonstrar o comprometimento do pesquisador para com o método utilizado, bem como para apresentação dos resultados (RIGONATTO, 2016; BRITO, et al., 2003; MORETTIN; BUSSAB, 2011; LARSON; FARBER, 2016).

Quanto à fundamentação teórica, abordou-se os conteúdos essenciais para criar uma base teórica que sustentasse esta pesquisa – o mesmo vale para o método escolhido.

Também cabe ressaltar que, quanto ao tema Liderança, os conteúdos trazidos nesta pesquisa corroboram para a aderência dos resultados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta dissertação foi verificar, dentre os fatores Organização, processo Líder/Liderança e os Estilos de Liderança, quais predominam nas empresas de pequeno porte do segmento de serviços para motivação da equipe. A análise dos dados desta pesquisa apontou que, destes fatores, são os Estilos de Liderança que predominam como motivadores dos funcionários das empresas. Ressalta-se que, apesar desta predominância, há a influência da Organização e do processo Líder/Liderança sobre as atividades executadas pelos funcionários na empresa. A questão de pesquisa objetivou verificar quais destes fatores impactavam o nível motivacional de equipes.

Foram definidos dois objetivos específicos, sendo que o primeiro se propôs a verificar:

Identificação os estilos de liderança predominantes nas empresas pesquisadas: dentre os 05 (cinco) estilos de liderança pesquisados, houve a predominância dos estilos de Liderança Autêntica; Liderança *Coaching* e Liderança Transformacional. Os estilos de Liderança Carismática e Liderança Transacional foram os menos predominantes, apesar de presentes em todas as empresas pesquisadas, porém com menor preponderância que os três estilos anteriores.

O segundo objetivo se propôs a compreender a relação líder e liderado, quanto à contribuição dos estilos de liderança para motivação de equipes: houve a predominância dos estilos de liderança Autêntica, *Coaching* e Transformacional.

O estilo de liderança autêntica gera uma relação capaz de promover atitudes positivas nos liderados. Assim, destacam-se a motivação, o comprometimento, a satisfação, a manutenção de relacionamentos transparentes, a visibilidade, a credibilidade, a dedicação para projetos comuns, a personificação de valores e princípios, a coragem, a humildade e o respeito pelos outros (SOBRAL; GIMBA, 2012; MATEUS, 2011; GOMES, 2014; FILIPE, 2013; VILAÇA, et al., 2012; REGO, 2014; SANTOS, 2015; ALBUQUERQUE; CUNHA, 2014; TEIXEIRA, 2015; CARVALHO, 2015; MIRANDA, 2015; MUNIZ FILHO, 2013; NÉNÉ, 2015; FILHO et. al, 2014; BESTEIRO, 2015).

O estilo de liderança *coaching* proporciona uma relação que busca compreender o momento atual do liderado na organização e aonde ele quer chegar, inspirando o líder e os subordinados a agirem, motivando, assim, toda a equipe, pois atribui a ela os créditos pelos resultados obtidos. Corroborar, ainda, para o desenvolvimento de cada um dos liderados, conduzindo-os a refletirem em direção à busca por soluções próprias, propiciando segurança para realizarem o que é preciso e, principalmente, fomentando continuamente o autodesenvolvimento. (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012; MARQUES, 2013; NEKORANEC; FOURRIER, 2013; KANAANE, 2010; GLADIS; GLADIS, 2015; GRAY, 2014).

Em relação ao terceiro estilo predominante, Liderança Transformacional, tem-se uma relação de influência mútua, entre líder e liderados, levando em consideração as necessidades de ambas as partes, visando engajar os indivíduos na formação de laços que aumentem o nível de motivação e o bem comum da equipe e da organização. Há indícios de mudança nos valores, crenças e atitudes dos colaboradores no intuito de estimular o empenho, com níveis mais altos de motivação e moral. Tendem a transformar os liderados, inspirando-os a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal em virtude do bem da organização (BARRETO et al., 2013; FILHO, et. al, 2014; MARTINS, 2016; VIZEU, 2011; MIRANDA, 2015; GOMES,

2005; NÉNÉ, 2015; GOMES; CRUZ, 2007; NOGUEIRA, 2014; BERGAMINI, 2009; TOMEI; RICHE, 2016; TURANO; CAVAZOTTE, 2016; SILVA, 2016; BARRETO, 2009; MACHADO, 2011; POLICARPO e BORGES, 2016; BATISTA et al., 2016; RODRIGUES, 2014; STRAPASSON; MEDEIROS, 2009; FONSECA, et al., 2012; GOMES, 2014; TEIXEIRA, 2011; CRUZ et al., 2015; BERGAMINI, 2005; REZENDE, et al., 2014).

Os estilos de liderança influenciam diretamente a organização e são responsáveis por elevar o nível motivacional de equipes com foco nos resultados e objetivos comuns. (BARRETO et al., 2013; MUNIZ FILHO, 2013; GOMES, 2014; SOBRAL; GIMBA, 2012; SOETHE, et al., 2015; PINTO, 2005; SANTOS, 2015; GOMES, 2005; FILHO, et. al., 2014; MARTINS, 2016; VIZEU, 2011; MIRANDA, 2015; GOMES, 2005; NÉNÉ, 2015; GOMES; CRUZ, 2007; NOGUEIRA, 2014; BERGAMINI, 2009; TOMEI E RICHE, 2016; TURANO E CAVAZOTTE, 2016; SILVA, 2016; BARRETO, 2009; MACHADO, 2011; POLICARPO; BORGES, 2016; BATISTA et al., 2016; RODRIGUES, 2014; STRAPASSON: MEDEIROS, 2009; FONSECA, et al., 2012; GOMES, 2014; TEIXEIRA, 2011; CRUZ et al., 2015; BERGAMINI, 2005; REZENDE, et al., 2014; MATEUS, 2011; FILIPE, 2013; VILAÇA, et al., 2012; REGO, 2014; SANTOS, 2015; ALBUQUERQUE; CUNHA, 2014; TEIXEIRA, 2015; CARVALHO, 2015; NÉNÉ, 2015; FILHO et. al, 2014; BESTEIRO, 2015; BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012; MARQUES, 2013; NEKORANEC; FOURRIER, 2013; KANAANE, 2010; GLADIS; GLADIS, 2015; GRAY, 2014).

Com os resultados obtidos, verificou-se que as empresas de pequeno de porte inicialmente necessitam de líderes que possuam o perfil de liderança no qual predomine os Estilos de Liderança Autêntica, *Coaching* e Transformacional (SANTOS et al., 2014; DAMKE at al., 2016; BORGES; OLIVEIRA, 2014; DIAS, 2015; CAVALCANTE, et al., 2015; FERREIRA et al., 2009; BIRLEY; MUZYKA, 2001)

Devido aos fatores “Organização” e processo “Líder/Liderança” também influenciarem os funcionários em suas atividades para obtenção dos resultados, as empresas de pequeno porte precisam, num segundo momento, atuar para que possam melhorar os aspectos gerais da Organização, bem como o processo Líder/Liderança sedimentado na empresa. (FERNANDES; ZANELLI, 2006; CHANLAT, 1996; ROMAN et. al., 2012; DAVIS; NEWSTROM, 2002; BONFADINI; BARROS, 2015; FERNANDES; ZANELLI, 2006; ARAÚJO, 2001; SANTOS et al., 2014; DAMKE at al., 2016; BORGES; OLIVEIRA, 2014; DIAS, 2015; CAVALCANTE, et al., 2015; FERREIRA et al., 2009; BIRLEY; MUZYKA, 2001; MAXIMIANO, 2012; BERGAMINI, 2005; CARDOSO; MARQUES, 2015; GRIFFIN; MOORHEAD, 2006; NOVO

et al., 2008; BERGAMINI, 2009; BOWDITCH; BUONO, 2011; SOBRAL; GIMBA, 2012; SILVA, 2015; BARRETO et al., 2013; MARQUES, 2013).

Analisando isoladamente as Empresa 1, 3 e 5, para as quais o tratamento estatístico realizado, resultaram em valores de CV até 30%, caracterizando os dados obtidos com dispersão baixa e média e homogêneos (RIGONATTO, 2016), percebeu-se que .

Para estudos futuros, sugere-se que este modelo seja aplicado em empresas de médio e grande porte, pois há possibilidade de se adequar tanto ao seu porte quanto ao perfil de seus líderes e liderados. Por outro lado, sugere-se, ainda, estender este estudo para os setores empresariais de comércio, indústria e agronegócio, visando colaborar também com as empresas que atuam nos mesmos.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Cunha, E. B. **Liderança Autêntica e Criatividade: antecedentes e Efeitos**. 2014. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2014.
- ALCÂNTARA, V. C.; GONÇALVES, P. A.; FREITAS, F. M.; FERREIRA, A. C. Desenvolvimento de uma escala de avaliação da cultura organizacional para micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 6, n. 3, p. 36-57, set./dez. 2012.
- ALVES, F. P.; LISBOA, W. T. Vida e morte da pequena empresa no brasil: aspectos conceituais e contextuais com vistas ao reposicionamento estratégico. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 19, n. 2, p. 479-500, jul./dez. 2014.
- ARAUJO, L. C. G. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASSUNÇÃO, A. Taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas é menor em São Paulo na comparação com Brasil. Publicado em 2016. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/sindifrio/noticias/taxa-de-mortalidade-das-micro-e-pequenas-empresas-e-menor-em-sao-paulo-na-comparacao-com-brasil>>. Acesso em: 20/1/2016.
- BARRETO, A. T. D. V. **Liderança transformacional na escola: estudo de caso sobre o Presidente de um agrupamento**. 2009. 109f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – Universidade de Aveiro, Portugal, 2009.
- BARRETO, L. K. S. et al. Licitação como uma ferramenta estratégica de crescimento e manutenção para as microempresas e empresas de pequeno porte. **Revista Global Manager** v. 14, n. 1, p. 1-18, 2014.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013.
- BATISTA, N. P. O.; KIIIMNIK, Z. M.; NETO, M. T. R. Influência dos estilos de liderança na satisfação do trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **Navus**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 24-29, Jul./Set. 2016.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada a organização de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2010.
- BESTEIRO, C. S. P. **O impacto da Liderança Autêntica na percepção de Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva**. 2015. 51f. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Portugal, 2015.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo, Makron Books, 2001.

BLOCH, V., MENDES, J., VISCONTE, L. **Coaching executivo: uma questão de atitude**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BONFADINI, M. R.; BARROS, K. C. A. Introdução aos parâmetros organizacionais de uma estrutura produtiva. **Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios**. v. 2 n. 3, 2015.

BORGES, R. P.; OLIVEIRA, D. M. Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes. **Enciclopédia biosfera**, Centro Científico Conhecer, Goiânia, v. 10, n. 19; p. 506. 2014.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2011.

BRAGA JUNIOR, S.S.et al. Possibilidades entre motivação e produtividade: um estudo de caso no Alto Tietê. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, set/dez 2013.

BRITO, N. M. et al. Validação de métodos analíticos: estratégia e discussão. **Pesticidas: R.Excicootol. e Meio Ambiente**, Curitiba, v. 13, p. 129-146, jan/dez. 2003.

CABRAL, P. M. F.; CAMARGO, F. F. A.; VERSCHOORE FILHO, J. R. S. Liderança coletiva nas redes entre pequenas empresas: um estudo na rede Centersul de Mato Grosso. **Diálogo**, Canoas, n. 25, p. 09-24, abr. 2014.

CARDOSO, M. L.V.; MARQUES, H. R. O papel da gestão de pessoas dentro das organizações. **Multítemas**, Campo Grande, n. 47, p. 77-87, jan./jun. 2015.

CARVALHO, A.M. **Liderança autêntica, capital psicológico positivo e criatividade dos gestores empresariais das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo**. 2015. 156f. Tese (Doutorado em Gestão) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal, 2015.

CAVALCANTE, T. N. et al. Comportamento empreendedor de micro e pequenos empresários de uma capital do nordeste brasileiro. **Revista UNIABEU**, Belford Roxo, v. 8, n. 18, jan./abr., 2015.

CERQUEIRA, T. C. S. et al. O autoconceito e a motivação na constituição da subjetividade: conceitos e relações. **Intermeio: Revista do Mestrado em Educação**, Campo Grande. v. 10, n. 20, p. 30-41, 2004.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHAVAGLIA, S. R. R. et al. Adaptação e validação da Escala de Liderança Carismática Socializada. **Acta Paulista de Enfermagem**. São Paulo, v. 26, n. 5, p. 444-54, 2013.

CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F.; BIDO, D. S. Estilo de liderança, controle gerencial e Inovação: papel das alavancas de controle. **ANPAD, RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, art. 6, p. 772-794, nov./dez., 2015.

DAMKE, E. JR. et al. Atitude empreendedora e desempenho organizacional em micro e pequenas empresas: um estudo no setor varejista de confecções de Curitiba – PR. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n.1, 2016.

DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem Psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DIAS, T. R. F. V. **Aprendizagem empreendedora em contexto de insucesso empresarial: estudo com empreendedores de micro e pequenas empresas**. 2015. 289f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2015.

EMPRESÔMETROMPE. Estatística – Resultado para Brasil. 2016. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

FERNANDES, A. J. G. O paradigma racional de eficácia organizacional. **Gestão**, p. 50-52. 2007.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 10 n. 1, p. 55-72, jan/mar. 2006.

FERREIRA, L. F. F. et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

FILHO, A. B. P. L et al. Líderes autênticos e times mais potentes: uma aplicação na indústria de alta tecnologia. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 73-91. set/dez. 2014.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **Revista administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 122-149, mai./jun. 2012.

GLADIS, S.; GLADIS, K. Coaching through questions. **T+D**, p. 32-36, mar. 2015.

GODOY, L. P.; CICHOCKI, D. L.; STEFANO, N. M. Proposta de um modelo gerencial com ênfase na qualidade para micro e pequenas empresas de confecção. **Revista Ingeniería Industrial**, ano 14, n. 1, p. 67-88, 2015.

GOMES, A. F. C. **Influência da Liderança Autêntica na Motivação dos Colaboradores dos Serviços de Saúde**. 2014. 131f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos da Saúde) – Escola Superior de Gestão, Instituto Politécnico de Tomar, Portugal, 2014.

GOMES, A. R. S. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos**. 2005. 269f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade do Monho, Portugal, 2005.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **PSICOL. USP**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 143-161, Jul./Set. 2007.

GOMES, M. D.; MARCONDES, R. C. O desenvolvimento de micro e pequenas empresas: o caso da incubadora tecnológica de Guarulhos. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, n. 23, p. 264-273, 2016.

GRAY. D. Trends in safety leadership coaching. **Profissional Safety**, p. 35, maio 2014.

GRAY. D. The value of being a safety coach. **Profissional Safety**, p. 20-21, Ago. 2013.

GRIFFIN, R. W; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 2010.

KANAANE, R; KUAZAKI, E. **Marketing e desenvolvimento de competências**. São Paulo: Nobel, 2004.

LARSON, R.; FARBER, B. **Estatística aplicada**. 1ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

LAZARUS, R. S. **Personalidade e adaptação**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

MACHADO, L. A. Liderança transformacional como componente da gestão de recursos humanos em organizações sociais. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**. v. 2, n. 1, p. 69-85, nov./abr. 2011

MANN, S.; SMITH, S. Expanded coaching culture drives results. **T+D**, p. 36-41, Jun. 2015.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, J. R. **Leader Coach – Coaching como Filosofia de Liderança**. São Paulo: Ser Mais, 2013.

MARTINS, A. R. S. **Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da autonomia grupal**. 2016. 57f. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2016.

MATEUS, S. C. A. **Impacto da Liderança Autêntica na Motivação/Satisfação Docente O caso das Eb1/PE da RAM**. 2011. 161f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação - Administração Educacional) – Universidade da Madeira, Portugal, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MIRANDA, A. B. **Liderança e valores organizacionais: um estudo junto a servidores públicos municipais**. 2015. 102 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, Belo Horizonte, 2015.

MIRANDA, L. B. S. et al. Ferramentas administrativas utilizadas nas micro e pequenas empresas: uma análise realizada no centro comercial da cidade de Viçosa – MG. **Revista Conbrad**, Maringá, v. 1, n. 2. p. 39-52, 2016.

MORETTIN, P. A.; BUSSAB, W. O. **Estatística básica**. 7ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MUNIZ FILHO, S.M.S. **Os efeitos do estilo de liderança no comprometimento organizacional dos profissionais de tecnologia da informação**. 2013. 79f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

NASCIMENTO, M. et al. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **R. eletr. estrat. neg.**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 244-283, mai./ago. 2013.

NASCIMENTO, M. S. S.; COSTA, T. A.; AZEVEDO, J. C. Os desafios da liderança: como atingir resultados significativos. **Revista Científica Interdisciplinar**, v. 3, n. 3, p. 63-81, jul./set., 2016.

NEKORANEC, W.; FOURRIER, D. Coaching Managers Through Change. **T+D**, p. 26 – 29, maio 2013.

NÉNE, B. M. M. **Impacto da percepção da liderança autêntica no desempenho individual: um estudo empírico**. 2015. 119 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Portugal. 2015.

NOGUEIRA, M. L. O. **Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo**. 2014. 73f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2014.

NOGUEIRA, M.O.; PEREIRA, L.S. As empresas de pequeno porte e a produtividade sistêmica da economia brasileira: obstáculo ou fator de crescimento? **Radar**, n. 38, p. 41-50, abr. 2015.

NOVO, D. V; CHERNICHARO, E. A. M; BARRADAS, M. S. S. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

PEQUENO, A. **Administração de recursos humanos**. 1ª ed. São Paulo: Pearson, 2012.

PEREIRA, M.F. et al. Atores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n.1, p. 50-65, 2009.

PINTO, M. M. R. A. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. 2005. 239f. Dissertação (Mestrado em Psicologia – área de concentração Psicologia social e do trabalho) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G. Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 45, p. 78-112, out./dez. 2016

PORTAL DO EMPREENDEDOR - MEI: PORTAL DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL. “MEI – Microempreendedor Individual – O que é?”. 2016. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

PORTAL LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. “O que é Lei Geral”. 2016. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/o-site/o-que-e-a-lei-geral>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 29ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

REGO, P. J. R.. **Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional: O papel mediador do Capital Psicológico Positivo**. 2014. 53 f. Dissertação (Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos) – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2014.

REZENDE, F.V.; NETO, A.C.; TANURE, B. A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança. **REUNA**, Belo Horizonte, v.19, n. 4, p. 107-130, out., 2014.

RIGONATTO, M. “Coeficiente de variação”. 2016. Disponível em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/matematica/coeficiente-variacao.htm>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, P. J. F. **O papel da comunicação não verbal na liderança. Bases para um modelo prático**. 2014. 274 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social – área de especialização em Comunicação Estratégica) – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Portugal. 2014.

RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; FILHO, C. G. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro. v. 48, n.1, p. 253-73, jan./fev. 2014.

ROMAN, D. et al. Fatores de competitividade organizacional. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9, n. 1, Art. 2, p. 27-46, jan./mar. 2012.

SANTA, S. L. B.; LAFFIN, M. Benefícios para as pequenas e médias empresas com as mudanças nas normas brasileiras de contabilidade. **R. Cont. Ufba**, Salvador, v. 6, n. 1, p. 20-32, janeiro-abril 2012.

SANTOS, A.B.; MELO, M.A.S. A liderança carismática na percepção dos alunos trabalhadores matriculados nos cursos de graduação bacharelados do campus anápolis de ciências socioeconômicas e humanas da universidade estadual de Goiás(UEG). In: Seminário de Pesquisa, Pós-Graduação, Ensino e Extensão do CCSEH – SEPE, 2016, Goiás. ANAIS... O cenário econômico nacional e os desafios profissionais, p. 1-10, 2016.

SANTOS, D.F. et al. Micro e pequenas empresas: um estudo bibliométrico dos artigos apresentados no enanpads de 1999 a 2009. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 12, n. 2, p. 631-647, ago./dez. 2014.

SANTOS, D. P.; COSTA, R. A. Business process modeling notation nas micro e pequenas empresas: um estudo de caso na empresa chocolate com tapioca. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 10, n. 3, p. 22-39, 2016.

SANTOS, F. B. **O processo de liderança em contexto espiritualizado: a escola Waldorf AnabáN** 2015. 277f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2015.

SANTOS, F. B.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. Liderança autêntica e gestão do conhecimento. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 12, n. 1, p. 579-588, jan./jul. 2014.

SANTOS, J; CAETANO, A; JESUÍNO, J.C. As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 11 n .2-3, 2012.

SCHLICKMANN, E; PIZARRO, D. A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. **Revista Borges**, Florianópolis, v. 3, p. 70-89, n. 01, 2013.

SEBRAE. As pequenas empresas do Simples Nacional. 2011. Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. Brasília. 636p.

SEBRAE. Estudo mapeia sobrevivência das empresas no brasil. 2016. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/estudo-mapeia-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. 2014. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 20 nov. 2016.

SEBRAE. Perfil do pequenos negócios. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/conheca-melhor-o-ambiente-das-micro-e-pequenas-empresasdestaque19,d6a2f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 20 nov. 2016.

SILVA, J. A. et al. DNA empresarial: uma análise da gênese à operação das micro e pequenas empresas de Santa Catarina. **BBR**, Vitória, v. 11, n. 2, Art. 5, p. 122 - 142, abr./jun. 2014.

SILVA, K. A. F.; BARROS, A. C. P. A.; CRUZ, M. A. P. Capital humano como diferencial competitivo para as organizações. **Revista FSA – Produção Científica. Teresina**, n. 4, p. 75-82, 2007.

SILVA, N. S. O.; MOURÃO, L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estudos e pesquisas em psicologia**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p.260-283, 2015.

SILVA, R.S. **A importância da Liderança Transformacional no Grupo Calzedonia, em Portugal**. 2016, 75f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Politécnico de Leire, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Portugal, 2016.

SIQUEIRA, C. F.; NETO, J. L. A. Fatores influenciadores na cultura e no clima organizacional que refletem na motivação, liderança e comunicação de uma empresa de Juazeiro do Norte – CE. **Id on line Revista de Psicologia**, v. 9, n. 25, p. 180-202, fev. 2015.

SOBRAL, F. J. B. A.; GIMBA, R. F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p.96-121, mai./jun. 2012.

SOETHE, J. S.; DOMINGUES, M. J. C. S.; LOPES, M. C. Percepção de liderança: um estudo com acadêmicos do último ano de administração de uma universidade do sul do Brasil. Mar del Plata, 2015 In: XV Colóquio internacional de gestão universitária – CIGU, Desafios da Gestão Universitária no Século XXI, Argentina, 2015.

STEFANO, N. M. et al. Uma proposta de gerenciamento de custos em pequenas organizações de serviço utilizando o Activity Based Costing. **ABCustos**, Associação Brasileira de Custos, São Leopoldo, v. 5, n. 2, p.01-31, maio/ago. 2010.

STRAPASSON, M. R.; MEDEIROS, C. R. G. Liderança transformacional na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem REBEN**, Brasília, v. 62, n. 2, p. 228-233, mar./abr. 2009.

TEIXEIRA, C. M. S. R. V. **Percepções sobre liderança, clima escolar e participação docente numa escola secundária da região autónoma dos açores**. 2011. 179 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011.

TEIXEIRA, E.M. **O Impacto da Liderança Autêntica no Capital Psicológico dos Colaboradores**. 32015. 6f. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2015.

TOMEI, P. M.; RICHE, L. Estilo de Liderança e Desempenho organizacional: Uma Descrição Comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 108-125. jan./abr. 2016.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do the leadership quarterly. **RAC**, Rio de Janeiro, p.1-24, mar., 2016

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VILAÇA, I; MÓNICO, L. S. M; CASTRO, F. V. Da espiritualidade organizacional ao capital psicológico individual: qual o papel da liderança autêntica? **International Journal of Developmental and Educational Psychology. Revista de Psicología**, v. 4, n. 1, p.281-289. 2012.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo , v. 12, n.1, p. 53-81, Jan./Fev., 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Empresa:

Função/Cargo:

Sexo: ()F ()M Idade: _____ anos

Escolaridade: () Fundamental () Médio () Superior () Pós-graduado

Para cada uma das questões abaixo, **considerando sua situação atual na empresa**, atribua uma nota de “0” zero até “10” dez, onde “0” zero é quando você menos se identifica com o seu dia a dia dentro da empresa e “10” quando você mais se identifica com seu dia a dia dentro da empresa.

- () 1. Líder é aquele que se impõe perante sua equipe, de tal forma que favoreça uma relação de medo dos liderados caso não consigam atingir seus objetivos.
- () 2. Na minha empresa adotam-se sempre soluções padronizadas, baseadas nos resultados históricos obtidos anteriormente, o que favorece uma liderança e trabalho em equipe eficaz.
- () 3. Como liderado valorizo mais um líder que possui visão ampla, inspirando cada liderado para a busca dos resultados.
- () 4. Como liderado prefiro um líder que dedique mais tempo em conversas sobre os objetivos e dificuldades, visando à obtenção dos resultados.
- () 5. Como liderado prefiro um líder que busque a promoção de atitudes positivas do liderado na busca dos objetivos.
- () 6. Prefiro um líder negociador, que cumpre com os termos da relação contratual de trabalho, deixando claro aos liderados quais são as atribuições contratuais e as determinações da empresa que devem ser cumpridas.
- () 7. Como liderado prefiro um líder que me leve a refletir por meio de perguntas e que o liderado, baseado em suas respostas, defina as ações focadas nos objetivos a serem obtidos.
- () 8. Favorece a liderança e uma atuação eficaz da equipe em minha empresa ter soluções específicas conforme cada situação real que ocorre.
- () 9. Percebe-se um líder como sendo aquele que consegue se impor perante sua equipe pelo exemplo, favorecendo uma relação onde a mesma se desenvolva para busca dos objetivos.
- () 10. Como liderado prefiro um líder que se utiliza da fala e argumentação para persuadir-me, influenciar-me e mobilizar-me para a busca dos resultados.
- () 11. Como liderado prefiro um líder que busque tornar as atividades e a missão mais atrativa no alcance dos objetivos.
- () 12. Prefiro um líder que seja totalmente transparente nas relações interpessoais, conduzindo as situações de acordo com os valores e convicções pessoais no alcance dos objetivos.
- () 13. Prefiro o líder que estabelece acordos, monitora erros e desvios e adota medidas corretivas, incluindo punições, caso o que foi acordado para chegar aos objetivos não seja cumprido.
- () 14. Como liderado prefiro o líder que pratique conversas corajosas e francas, pautadas para o desenvolvimento das habilidades e potencialização da confiança do liderado em prol dos objetivos.
- () 15. Minha empresa propicia a interação das pessoas com as diversas situações do dia a dia, e podemos identificar e analisar as mudanças, contribuindo para eficácia no resultado da equipe.
- () 16. Para os liderados, o líder é aquele que determina as formas de fazer para cada integrante da equipe, com o foco de chegar aos objetivos definidos.
- () 17. Como liderado prefiro um líder com o qual me identifico, seguindo-o em busca dos objetivos.
- () 18. Reconhece-se um líder quando ele busca estimular em cada liderado, uma reflexão de como está agindo em relação aos objetivos, com foco nos resultados.
- () 19. Como liderado prefiro os líderes que buscam propiciar-me, inspirando-me com foco no interesse coletivo da equipe, em detrimento ao interesse individual.
- () 20. Como liderado prefiro um líder guiado por princípios e valores, promovendo a conscientização dos liderados.
- () 21. Prefiro o líder apresenta as condições para que as atividades sejam realizadas, recompensando ou punindo cada um, conforme o resultado obtido.

- () 22. Como liderado prefiro um líder solidário, apoiador, que busque a construção conjunta de ações sem imposições diretas, em busca dos resultados.
- () 23. Os resultados na minha empresa são reflexo das diversas ações implementadas pelos líderes e pelos integrantes das equipes, com foco no objetivo comum a todos, e não somente nos resultados esperados.
- () 24. Um verdadeiro líder é aquele que alcança os resultados, impondo sua autoridade perante seus liderados.

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA REVISADO

Esta é uma pesquisa de caráter acadêmico que tem como propósito conhecer as posições de líderes e liderados que atuam nas micro e pequenas empresas.

Agradeço a sua colaboração em preencher este questionário.

Marcelo Paranzini.

Empresa:

Função/Cargo: _____ Gênero: ()F ()M Idade: _____ anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Separado () Viúvo

Escolaridade: () Fundamental () Médio () Superior () Pós-graduado

Para cada uma das questões abaixo, **considerando sua situação atual na empresa**, atribua uma nota de “0” zero até “10” dez, onde “0” zero é quando você menos se identifica com o seu dia a dia dentro da empresa e “10” quando você mais se identifica com seu dia a dia dentro da empresa.

- () 1. Líder é aquele que se impõe perante sua equipe, de tal forma que favoreça uma relação de medo dos liderados caso não consigam atingir seus objetivos.
- () 2. Na minha empresa adotam-se sempre soluções padronizadas, baseadas nos resultados históricos obtidos anteriormente, o que favorece uma liderança e trabalho em equipe eficaz.
- () 3. Como liderado valorizo mais um líder que possui visão ampla, inspirando cada liderado para a busca de resultados.
- () 4. Como liderado prefiro um líder que dedique mais tempo em conversas sobre os objetivos e dificuldades, visando à obtenção de resultados.
- () 5. Como liderado prefiro um líder que busque a promoção de atitudes positivas do liderado na busca dos objetivos.
- () 6. Prefiro um líder negociador, que cumpre com os termos da relação contratual de trabalho, deixando claro aos liderados quais são as atribuições contratuais e as determinações da empresa que devem ser cumpridas.
- () 7. Como liderado prefiro um líder que me leve a refletir por meio de perguntas e que o liderado, baseado em suas respostas, defina as ações focadas nos objetivos a serem obtidos.
- () 8. Favorece a liderança e uma atuação eficaz da equipe em minha empresa ter soluções específicas conforme cada situação presente no cotidiano.
- () 9. Percebe-se um líder como sendo aquele que consegue se impor perante sua equipe pelo exemplo, favorecendo uma relação onde a mesma se desenvolva para busca de objetivos.
- () 10. Como liderado prefiro um líder que se utiliza da fala e argumentação para persuadir-me, influenciar-me e mobilizar-me para a busca dos resultados.
- () 11. Como liderado prefiro um líder que busque tornar as atividades e a missão mais atrativa no alcance dos objetivos.
- () 12. Prefiro um líder que seja totalmente transparente nas relações interpessoais, conduzindo as situações de acordo com os valores e convicções pessoais no alcance dos objetivos.
- () 13. Prefiro o líder que estabelece acordos, monitora erros e desvios e adota medidas corretivas, incluindo punições, caso o que foi acordado para chegar aos objetivos não seja cumprido.
- () 14. Como liderado prefiro o líder que pratique conversas corajosas e francas, pautadas para o desenvolvimento das habilidades e potencialização da confiança do liderado em prol dos objetivos.
- () 15. Minha empresa propicia a interação das pessoas com as diversas situações do dia a dia, possibilitando identificar e analisar as mudanças, contribuindo para eficácia no resultado da equipe.

- () 16. Para os liderados, o líder é aquele que determina as formas de fazer para cada integrante da equipe, visando atingir os objetivos.
- () 17. Como liderado prefiro um líder com o qual me identifico, seguindo-o em busca dos objetivos.
- () 18. Reconhece-se um líder quando ele busca estimular em cada liderado, uma reflexão de como está agindo em relação aos objetivos, com foco nos resultados.
- () 19. Como liderado prefiro os líderes que buscam inspirar-me com foco no interesse coletivo da equipe, sem influenciar o interesse individual.
- () 20. Como liderado prefiro um líder guiado por princípios e valores, promovendo a conscientização dos liderados.
- () 21. Prefiro o líder que apresenta as condições para que as atividades sejam realizadas, recompensando ou punindo cada um, conforme o resultado obtido.
- () 22. Como liderado prefiro um líder solidário, apoiador, que busque a construção conjunta de ações sem imposições diretas, em busca dos resultados.
- () 23. Os resultados na minha empresa são reflexo das diversas ações adotadas pelos líderes e pelos integrantes das equipes, com foco no objetivo comum a todos, e não somente nos resultados esperados.
- () 24. Um verdadeiro líder é aquele que alcança os resultados, impondo sua autoridade perante seus liderados.

25. Outras considerações que julgar necessário:

ANEXO I – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa **LIDERANÇA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SEGMENTO DE SERVIÇOS** e sua seleção foi por conveniência do autor.

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

O(s) objetivo(s) deste estudo é(são): verificar quais dentre os fatores: Organização, processo Líder/Liderança e os Estilos de Liderança predominam nas empresas de pequeno porte do segmento de serviços, quanto a motivação da equipe; identificar os estilos de liderança predominantes nas empresas pesquisadas e compreender a relação líder e liderado, quanto a contribuição dos estilos de liderança para motivação de equipes.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado.

Prof. Dr. Roberto Kanaane
Orientador
e-mail: kanaanhe@gmail.com

Marcelo Paranzini
Pesquisador
e-mail: marceloparanzini@uol.com.br



Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar.