

Marcelo Paranzini

LIDERANÇA
EM EMPRESAS DE
PEQUENO PORTE DO
SEGMENTO DE
SERVIÇOS



2022

Marcelo Paranzini

LIDERANÇA
EM EMPRESAS DE
PEQUENO PORTE DO
SEGMENTO DE
SERVIÇOS



2022

2022 by Editora e-Publicar
Copyright © Editora e-Publicar
Copyright do Texto © 2022 O autor
Copyright da Edição © 2022 Editora e-Publicar
Direitos para esta edição cedidos à Editora e-Publicar pelo autor.

Editora Chefe

Patrícia Gonçalves de Freitas

Editor

Roger Goulart Mello

Diagramação

Roger Goulart Mello

Dandara Goulart Mello

Projeto Gráfico e Edição de Arte

Patrícia Gonçalves de Freitas

Revisão

O autor

Todo o conteúdo do livro, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

A Editora e-Publicar não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Conselho Editorial

Alessandra Dale Giacomini Terra – Universidade Federal Fluminense

Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia

Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Cristiana Barcelos da Silva – Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro

Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina

Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes

Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - Universidade Federal de Pernambuco

Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Ernane Rosa Martins - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás

Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará

Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense



2022

Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz
Inaldo Kley do Nascimento Moraes – Universidade CEUMA
João Paulo Hergesel - Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Jordany Gomes da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas
Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará
Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes
Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo
Milson dos Santos Barbosa – Universidade Tiradentes
Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará
Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Rita Rodrigues de Souza - Universidade Estadual Paulista
Rodrigo Lema Del Rio Martins – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

Paranzini, Marcelo.
P223l Liderança em empresas de pequeno porte do segmento de serviços [livro eletrônico] / Marcelo Paranzini. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5364-021-4

DOI 10.47402/ed.ep.b202211120214

1. Administração de empresas. 2. Liderança. I. Título.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Editora e-Publicar

Rio de Janeiro – RJ – Brasil
contato@editorapublicar.com.br
www.editorapublicar.com.br



2022

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 memoriam) 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 transmissão de 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 ter deixado de fazer aqui a justa e devida menção, externo minha imensa gratidão, e de coração, compartilho também com todos este resultado.

“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 ser humano é único, e pensando que um ser humano é um recurso que pode levar as organizações a constituírem vantagens competitivas, mantê-lo motivado e gerando resultados proporcionará um diferencial para a empresa que atuar neste sentido. Cada organização, como um todo, possui suas peculiaridades e características, tendo ainda um processo de liderança sedimentando e líderes que atuam com diversos estilos de liderança na sua relação diária com seus subordinados. Nesta pesquisa será verificada quais destes fatores são predominantes e influenciam o resultado das empresas. Diante disso, a pesquisa tem como objetivo verificar dentre os 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. A metodologia utilizada foi, quanto aos meios, uma pesquisa de campo exploratória com estudo de caso, e quanto aos fins, descritiva. Foi aplicado um questionário para identificar a predominância dos fatores Organização, Líder/Liderança e Estilos de Liderança. A pesquisa procurou definir e caracterizar estes três fatores, especificamente quanto aos estilos de liderança, estudando os estilos de Liderança Autêntica, Liderança Coaching, Liderança Transformacional, Liderança carismática e Liderança Transacional. Dentre estes fatores houveram a predominância de Organização e Líder/Liderança, e dentre os estilos estudados, as Lideranças Autêntica, Coaching e Transformacional. Foi possível definir um modelo de como estas três variáveis influenciam os liderados na busca diária pela consecução dos objetivos.

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 human being is unique, and thinking that a human being is a resource that can lead organizations to create competitive advantages, keeping it motivated and generating results will provide a differential for the company that acts in this direction. Each organization, as a whole, has its own characteristics and characteristics, still having a process of leadership and leadership that act with diverse styles of leadership in their daily relationship with their subordinates. In this research will be verified which of these factors are predominant and influence the results of the companies. Therefore, the research aims to verify among the following factors: Organization, Leader / Leadership Process and Leadership Styles, which are predominant in small companies, from the service segment, to the results. The methodology used was, as far as the means, an exploratory field research with case study, and for purposes, descriptive. A survey was applied to identify the predominance of the factors Organization, Leader / Leadership and Styles of Leadership. The research sought to define and characterize these three factors, specifically regarding leadership styles, studying the styles of Authentic Leadership, Leadership Coaching, Transformational Leadership, Charismatic Leadership and Transactional Leadership. Among these factors were the predominance of Organization and Leader / Leadership, and among the styles studied, Authentic Leadership, Coaching and Transformational Leadership. It was possible to define a model of how these three variables influence those in the daily search for the achievement of the objectives.

Keywords: Organization. Leader / Leadership. Leadership Styles.

Sumário

DEDICATÓRIA	5
AGRADECIMENTOS	6
RESUMO	7
ABSTRACT	8
INTRODUÇÃO	11
LIDERANÇA	23
Liderança carismática	26
Liderança transformacional	27
Liderança autêntica	28
Liderança transacional	30
Liderança coaching	32
CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS	35
Empresa 1	35
Empresa 2	36
Empresa 3	37
Empresa 4	39
Empresa 5	40
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
Questionário de pesquisa	45
Pesquisa na empresa 1	47
Pesquisa na empresa 2	48
Pesquisa na empresa 3	50
Pesquisa na empresa 4	52
Pesquisa na empresa 5	53
Pesquisa nas empresas 1 a 5 - Geral	55
RESULTADOS E DISCUSSÃO	60
Empresa 1	60
Empresa 2	62
Empresa 3	63
Empresa 4	66
Empresa 5	68
Empresas 1 a 5 – Amostra Geral	69
CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	74
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A – Questionário de pesquisa	82
APÊNDICE B – Questionário de pesquisa revisado	85

INTRODUÇÃO

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

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

Nas organizações diversos recursos necessitam de uma gestão eficaz, como por exemplo, os tecnológicos, financeiros, físicos e humanos, 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 com a identidade organizacional (ALVES e LISBOA, p. 496, 2014).

Ao utilizar as ferramentas de planejamento, as organizações aumentam suas probabilidades de melhores resultados aos recursos empregados, porém um destes recursos necessita de ações adicionais a este planejamento, são os recursos humanos.

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

Destaca-se assim, a importância do potencial humano nas organizações, incluindo os gestores, os quais cumprindo sua função de liderança, conduzirão uma equipe a obtenção de resultados, e a consequente perenidade da empresa em seu mercado, evidenciando-se a necessidade de uma liderança que consiga integrar cada membro da equipe de modo a cumprirem suas funções, dentro do que lhe é esperado, visando com um resultado obtido diferenciado manter uma posição de destaque no mercado.

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 e a propagam ou modificam.

As empresas possuem uma cultura e processos de liderança já sedimentados, que são

disseminados pelas hierarquias superiores, no caso das MPEs pelos sócios proprietários ou outros responsáveis por eles designados com tal função, porém, há ainda mais um fator importante a se considerar: os demais líderes abaixo nesta hierarquia, como eles conduzem suas equipes nas rotinas diárias das funções influenciará de forma positiva ou negativa os resultados almejados.

A transição do século XX, para XXI, acompanhada de intensas e rápidas transformações sociais, econômicas e culturais, tornou-se um desafio para as lideranças (GODOY; CICHOCKI e STEFANO, p. 68, 2015).

As funções de liderança dentro das empresas, incluem a gestão dos recursos humanos, surgindo oportunidades de uma gestão com práticas de diversos estilos de liderança, visando melhor manter a relação entre os funcionários na busca dos objetivos comuns desejados, porém, na prática, muitas vezes não conseguindo uma relação saudável entre o líder e o subordinado.

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

Líderes que desenvolverem estilos de liderança alinhados com a estrutura da empresa e o perfil da equipe, podem ser diferenciais, pois não são todos os líderes disponíveis no mercado de trabalho que possuem as habilidades específicas, pois estas são desenvolvidas ao longo do tempo, tanto com a experiência e capacitação, quanto e principalmente, pela vivência específica em uma organização e 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 e 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 sustentável.

Desta forma, a liderança implica em líderes capacitados e aptos para um relacionamento contínuo com suas equipes, onde evidenciam-se diversos estilos de Liderança, os quais, quando presentes e implementados em uma organização, corroborará para um alinhamento da relação do líder com seus liderados, caracterizando a aproximação das necessidades entre organização, líder e liderados.

Entende-se a liderança como um conjunto de ações que envolvem o papel do líder, dos líderes, da cultura organizacional, com seus objetivos e metas. O líder é o protagonista que irá adotar os estilos de liderança no ambiente organizacional.

Neste sentido, Santos et al, (p. 97, 2014), destaca: 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 onde o líder é o responsável por todas as ações com os liderados visando atingir os objetivos, e neste processo, há a interação do líder com seus liderados para realização das tarefas.

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., p. 12, 2014).

Também Schlickmann e Pizarro (p. 72, 2013), destacam que a liderança pode servir como o líder fazer as pessoas alcançarem seu maior potencial, incentivando-as, desenvolvendo-as e instigando-as a criatividade.

A Liderança desempenha um papel fundamental para o sucesso das organizações (GODOY; CICHOCKI e STEFANO, p. 72, 2015).

Espera-se que as pessoas ao executarem suas atividades para a empresa, trabalhem tendo como foco principal o cumprimento de suas funções, gerando o resultado esperado que contribuirá para o desempenho almejado, porém, devido a competitividade do mercado, faz-se necessário inovar, romper o comportamento tradicional, descobrir alternativas para harmonizar o grupo funcional com suas diferentes ideias, o que conseguir-se-á 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, tem-se alternativas em equilibrar a interface organização – indivíduo e minimizar os possíveis conflitos que possam surgir, decorre do alinhamento das expectativas de ambas as partes, estando 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 concebe-se que há um processo de liderança que provém das práticas

internas de cada empresa, e complementando isto, destaca-se o importante papel da liderança, especificamente, dos estilos de liderança, sendo desejado que estejam associados com a habilidade em motivar e mobilizar as equipes visando o alcance de resultados e 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 e STEFANO, p. 73, 2015).

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

Pelo exposto, percebe-se que dentro de 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.

Desta forma, questiona-se quais fatores dentre Organização, processo Líder/Liderança e Estilos de Liderança predominam em empresas de pequeno porte que favorecem a motivação de equipes?

Esta pesquisa tem como objetivo geral 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 condução aos resultados.

Se propõem os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os estilos de liderança predominantes nas empresas pesquisadas;
- Compreender a relação líder e liderado, quanto a contribuição dos estilos de liderança para motivação de equipes. de que um tópico nunca deverá ficar sem um texto relacionado a ele.

ORGANIZAÇÕES

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

Conforme Davis e Newstrom (2002), as organizações são sistemas sociais, suas atividades são governadas por leis sociológicas e psicológicas, e como as pessoas têm necessidades psicológicas, têm também papéis sociais e status.

Pensando que as pessoas possuem necessidades psicológicas, as organizações são em sua essência realidades socialmente construídas, que estão muito mais nas cabeças e 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 sendo 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 diante dos outros, das novas gerações. Tais valores representam a tecnologia, a estrutura de cargos, o status e o poder, e o sistema de comunicação como elementos básicos para a efetiva atuação organizacional.

Analisando-se 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 a incorporar com o tempo diversos recursos, dentre eles, outras pessoas, funcionários, e assim, configurar práticas que serão disseminadas por toda estrutura.

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

Segundo Kanaane (p. 37, 2010), Partindo-se 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, as soluções já adotadas poderiam ser padronizadas e utilizadas sempre que o mesmo conteúdo surgisse. Na

segunda, a situacional, para cada conteúdo adota-se uma solução conforme a situação, o momento, cabendo uma solução específica, e por fim, a interacional, as situações diversas que surgem serão selecionadas, interpretadas e modificadas pelas pessoas conforme sua interação com cada uma das situações. (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

O comportamento organizacional pode ser concebido sob a perspectiva autocrático, de proteção, de apoio e os modos colegiados, estes dois últimos mais consistentes com as necessidades do empregado contemporâneo (DAVIS e NEWSTROM, 2002).

Visando-se o entendimento da relação do comportamento humano com o organizacional, Bergue (2010, p.13), aponta que o comportamento organizacional 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 presentes ou ausentes. (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006). Evidencia-se este posicionamento adotado pelos indivíduos quando agem dentro de contextos preexistentes na interação com outras pessoas da organização, os quais orientarão suas ações (FERNANDES e ZANELLI, 2006).

O ambiente organizacional sedimenta práticas onde além dos objetivos coletivos, percebe-se o surgimento de movimento de pessoas que objetivam manter sua situação atual, o que lhe é melhor, 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 e 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 estes aspectos se apresentam nas realidades dentro da organização.

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

Segundo Roman et. al (2012), para que consiga transformar as expectativas em

realidade, as organizações necessitam de capacidades, e estas, possuem total relação com as pessoas.

Buscando-se entender a dependência entre organizações e as pessoas, pode-se perceber que as organizações necessitam de pessoas e as pessoas também necessitam das organizações, pois mantêm objetivos humanos e sociais. Elas são formadas e mantidas pelo interesse mútuo entre os seus participantes (DAVIS e NEWSTROM, 2002).

As pessoas trazem consigo características peculiares de sua formação, bem como 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 arranjadas para alcançar as metas organizacionais.

Tem-se nas organizações as metas gerais definidas, bem como as de cada pessoa para colaborar com o atingimento do resultado esperado, ocorre, porém, que composta por várias pessoas, na maioria das vezes, mesmo 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 definidas em metas concretas.

Pensando-se nas pessoas dentro das organizações, a motivação, satisfação e produtividade dos trabalhadores são influenciadas pela identidade dos indivíduos nas organizações, a partir da interação humana, ao se compartilhar objetivos, regras e valores (FERNANDES e ZANELLI, 2006).

A atualidade corporativa, pautada pela competitividade, gera pessoas ávidas em obter seus resultados quantitativos, e para isto, 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 atingirem os seus objetivos, enquanto da mesma forma, as organizações necessitam das pessoas para ajudarem na consecução dos objetivos organizacionais (DAVIS e NEWSTROM, 2002).

Segundo Bergamini (2009, p.127), os mais variados tipos de organizações, sejam elas empresas privadas ou públicas, nacionais ou multinacionais e assim por diante 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-chaves, que precisam ser o foco ao projetar ou ajustar o projeto da organização ou algumas das partes: o trabalho, o pessoal, a organização formal e a organização informal.

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 aquele tipo de papel que atenda aos objetivos das suas próprias vidas de trabalho na organização. Por isso, naquelas organizações onde haja 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-se estrutura com 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 e 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 desta relação, objetivos das organizações e objetivos das pessoas, as poderão levar a consecução dos objetivos mútuos. Aparece aqui um dos papéis mais importantes dos líderes dentro da estrutura organizacional.

Microempresas e empresas de pequeno porte (MPEs)

De acordo com Santa e Laffin (2012), existem vários critérios para classificar as empresas no Brasil, como, por exemplo, em relação ao porte, critério 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; conseqüentemente 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, classificando as empresas segundo o número de funcionários combinado com o 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. Esta 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.

Neste sentido, 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.

Em relação a empresa e os funcionários, evidencia-se a necessidade e importância de uma prática de liderança nas empresas de pequeno porte, voltada para os interesses comuns de ambos, empresas e funcionários, pois pela representatividade que ambos possuem em relação ao todo, quanto mais favorável, crescente e em evolução for as EPP, melhor será para esta relação e ainda para o país e a sociedade.

Segundo o EmpresômetroMPE (2016), as micro e pequenas empresas ativas representam 92,3% das empresas ativas no Brasil, sendo 59% microempresas e empresas de pequeno porte, representando 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 as características individuais, tais como, arrojo e crenças, dentre outras.

O comportamento empreendedor é uma variável a ser considerada em um conjunto de dimensões que possam associar-se com o desempenho organizacional em pequenas empresas (DAMKE et al., 2016, p. 72).

Constatando-se a necessidade de um comportamento empreendedor 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 no desenvolvimento do País, pois fomenta a economia, gera empregos e oportunidades, e estão em todos os setores (SANTOS e COSTA, 2016).

De acordo com Borges e Oliveira (2014), devido ao ambiente econômico turbulento, complexo e competitivo onde 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 MPÉs, fica a preocupação de se manter o nível de competitividade e de longevidade das empresas, devido ao 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 a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas em São Paulo na comparação com Brasil, a taxa 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 escritos comportamentais, se concebe o empreendedor 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), pode-se dentre os principais fatores associados com a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas, citar um bloco formado pelo baixo nível de escolaridade do empreendedor e pela competência gerencial diminuta, os quais estão relacionados com as questões de natureza organizacional, e ainda, que os fatores estratégicos se apresentam mais decisivos como motivadores da mortalidade das micro e pequenas empresas.

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



parceiros e investidores.

Considerando-se 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, e para isto, a liderança implementada será um dos meios para se atingir este fim.

LIDERANÇA

Estudos tem 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, destas incluem-se 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 dos líderes, as pessoas irão se dedicar e esforçar mais ou menos com o atingimento dos resultados, porém há eminente necessidade de um maior comprometimento por parte das pessoas para que as organizações consigam atingir seus resultados.

Neste sentido, um líder é aquele que se interessa pelas pessoas, e que influencia as pessoas para que o objetivo seja alcançado equilibrando o resultado com a maneira de obtê-lo (GRIFFIN & MOORHEAD, 2006, p.275).

O líder é a pessoa que consegue se posicionar de forma a fazer que outras pessoas busquem um objetivo comum (NOVO; CHERNICHARO e BARRADAS, 2008, p. 18).

Segundo Bergamini (2009, p.112), cabe ao líder conseguir que as pessoas o sigam de maneira habitual sem se sentirem invadidas ou ameaçadas em sua identidade.

Apresenta-se 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 que ocorra, e para este fim, um líder de estar munido de habilidades técnicas e comportamentais.

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

Líderes eficazes são os que possibilitam que em sua equipe floresçam 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 e BARRADAS, 2008, p. 18).

Buscando-se compreender a importância das metas na relação líder-liderado, tem-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 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, levando a utilizar os estilos de liderança incorporados em sua formação profissional.

O estilo caracteriza vários aspectos, dentre eles os tipos de decisão que cada indivíduo adota de como enfrentar problemas e possibilitar o relacionamento interpessoal na equipe com foco no resultado (BERGAMINI, 2005, p. 134).

Caracterizando-se a relação do estilo com os tipos de decisão, segundo Novo, Chernicharo e Barradas (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 permear no seu cotidiano com a equipe pelos diversos estilos de liderança, melhor alinhando-os para cada situação, reforçaram 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, tendo sido estudada com o foco prioritário das teorias inspiracionais de liderança, sendo: a liderança visionária, carismática e a transformacional.

Pensando-se 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 desenvolveu-se ao longo do tempo, inicialmente com uma abordagem clássica que diferenciava líderes de não líderes, com foco nas qualidades e características pessoais do líder. Em seguida passou-se para 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. Chegando-se a nova abordagem de liderança, a mesma tem com o foco do 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, caracterizando-se 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 em paralelo.

As análises de Fonseca et al. (2012), resultam em movimentos remontados ao longo da história do estudo da liderança, sendo os mais antigos focados nas características pessoais e nos traços de personalidade do líder; nos comportamentos do líder que possibilitam o exercício da influência ou do poder e o foco contingencial da liderança, que procura ligar um comportamento a um contexto específico e as abordagens mais recentes, focadas na liderança carismática, transformacional, transacional e situacional.

O coaching está vinculado a outros estilos de liderança, como por exemplo, as lideranças situacional e autêntica. Quando vinculado a liderança situacional, pressupõe ações dependentes das situações que ocorrem, relacionadas com o grau de comportamento e o suporte necessário que são exigidos em cada uma, quando o grau de comportamento solidário entre as pessoas é baixo, direciona-se para um estilo de liderança com mais delegação e quando o grau de comportamento solidário entre as pessoas é alto, um estilo de liderança mais apoiador, ou seja, o coaching (GRAY, 2013, p.20). Quando vinculado a liderança autêntica, pressupõe conversas corajosas, mentalidade aberta, ou seja, direciona-se para o coaching, estabelecendo-se como rotinas e fornecendo a oportunidade para os participantes desenvolverem suas habilidades e a confiança para crescer (MANN e SMITH, 2015, p.40).

Segundo Marques (2013) a diferença entre um Leader Coach e um Chefe, esclarece bem o porquê de uma Liderança Coaching trazer melhores resultados: o Leader Coach inspira a ação e propicia a motivação, sendo creditada e reconhecida para a equipe os resultados obtidos, assim, motivando as pessoas, desenvolvendo-as e liderando pelo exemplo. Pensando-se no papel de Chefe, este dá ordens, centraliza poder, leva os créditos pelos resultados, desmotiva pessoas e lidera pela autoridade.

Conforme os resultados bibliográficos obtidos, identifica-se que tem havido o desenvolvimento e 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 estilos de liderança: carismática, transformacional, transacional, situacional, visionária e coaching, como estas novas abordagens.

Para efeitos desta pesquisa, dentre estes 06 (seis) estilos, serão abordados e analisados 05 (cinco) estilos de liderança: carismática, transformacional, autêntica, transacional e coaching, uma vez que a característica de ser visionário, está presente no estilo de liderança carismática, conforme perceber-se-á no levantamento bibliográfico desta pesquisa.

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, com apelo aos valores ideológicos, estimulando intelectualmente seus seguidores, colocando-se em segundo plano para obtenção de um bem maior e superando assim as expectativas do líder. O líder visionário caracteriza-se por correr riscos, criar imagens e expectativas e influenciar os rumos da organização. (BARRETO et al., 2013).

Pensando-se no líder carismático com influenciador no comportamento de seus liderados, estes líderes, caracterizam-se em possuir habilidade em motivar seus seguidores a se transcenderem. (MUNIZ FILHO, 2013, p. 17).

Nesta linha, Gomes (2014, p. 70), traz 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 impressões que causam entre os seus seguidores. (MATEUS, 2011, p. 62).

Segundo Sobral e Gimba (2012), líderes carismáticos utilizam a retórica para persuadir, influenciar e mobilizar seguidores.

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).

Segundo Santos (2015, p.43), 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, sendo o 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, por meio de se colocar como exemplo, pois nos seus comportamentos e atitudes tem como foco desenvolver os liderados para uma relação concatenada de objetivos comuns, inclusive trabalhando características inerentes as pessoas, como é o caso dos valores.

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 o 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 com os 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 ao pleno desenvolvimento do liderado. (FILHO, et. al, 2014, p.78)

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

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

Na liderança transformadora, uma ou mais pessoas engajam-se com outras de tal forma que líderes e seguidores elevem-se um ao outro a níveis mais altos de motivação e moral. (BERGAMINI, 2009, p. 113).

Segundo Tomei e Riche (2016, p. 110), os seguidores dos líderes transformacionais

demonstram confiança, admiração, lealdade e respeito pelos líderes e são motivados a se comportar com performances acima das expectativas.

Na liderança o líder alcança os objetivos almejados, tornando as atividades e a missão altamente atrativas para os liderados. (BARRETO et al., 2013).

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).

Gomes (2014, p.71) aponta o líder transformacional como aquele que por meio da sua visão pessoal e da sua energia inspire os seus colaboradores e tenha impacto significativo na sua organização.

A liderança transformacional pressupõe identificação de valores entre ambos, líderes e seguidor. (BERGAMINI, 2009, p. 115).

Segundo Cruz et al. (2015), liderança transformacional caracteriza-se 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).

Percebe-se que, como na liderança carismática, no estilo transformacional, o líder utiliza-se dos fatores mais intrínsecos das pessoas, levando-as a desenvolver além dos valores, as crenças e atitudes, sendo uma diferença que neste estilo são aprofundadas conversas que adentram até as necessidades pessoais dos liderados.

Liderança autêntica

A liderança autêntica se apresenta 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, bem como agindo de forma verdadeira, de acordo com os seus valores e princípios, em vez de procurar desenvolver e criar uma imagem ou personalidade de um líder. Pode ainda ser considerada como um modelo de comportamento que promove capacidades psicológicas positivas e um clima positivo de ética capaz de gerar maior autoconhecimento e uma perspectiva moral internalizada. (SOBRAL e GIMBA, 2012).

Os líderes autênticos não tentam coagir os seus subordinados, é pelos seus valores,

crenças e comportamentos que servem de modelos, para que os seus seguidores progridam. (MATEUS, 2011, p. 68).

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)

O líder autêntico é 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 autêntico tem com os seus seguidores, com base nos seus valores e atitudes, foco no realce à importância de se manter relações com base 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), o líder autêntico como confiante, esperançoso, otimista, flexível, transparente, ético com moral orientada para o futuro e o que prioriza o desenvolvimento dos seus subordinados em líderes.

Os líderes autênticos exercem um forte impacto sobre os liderados, relacionando este impacto à identificação do liderado para com o líder, à esperança, à confiança, às emoções positivas e optimismo. (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 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 e nos seus seguidores. (MUNIZ FILHO, 2013, p. 17).

Os líderes autênticos possuem elevados níveis de confiança, esperança, otimismo e resiliência. (NÉNÉ, 2015, p. 22).

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, bem como ajudar as pessoas em sua procura 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) a liderança autêntica 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.

Este estilo de liderança caracteriza-se pelo comportamento constante do líder em criar estímulos psicológicos e de ambiente que criem atitudes positivas pelos seus liderados, inclusive utilizando-se de ações de recompensas para tal fim.

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 juntamente com 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, caracterizando-se como negociadores e alocadores de recursos, com reduzido estímulo do líder para seus subordinados.

Os líderes transacionais motivam os colaboradores pelo apelo que faz ao seu próprio interesse, 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 recompensando os seguidores pela conformidade dos objetivos de performance e gestão pela exceção. (MIRANDA, 2015, p.30).

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

Segundo Mateus (2011, p. 61), a liderança transacional está centrada no controle e na troca de bens de satisfação.

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).

Os líderes transacionais foram definidos como pessoas que enfatizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas. O ponto focal está na finalização de tarefas, com recompensas ou punições. (TOMEI e RICHE, 2016, p. 109).

Segundo Cruz et al. (2015), a liderança transacional tem por finalidade o estímulo para o alcance do nível de desempenho desejado/negociado.

Na liderança transacional, o líder exerce influência visando o alcance de metas estabelecidas, especificando papéis e exigências das tarefas, utilizando-se de um intercâmbio para com seus liderados. (FILHO et. al, 2014, p. 78).

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

se o que necessita 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.

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 onde ele quer chegar, não se limitando somente em uma análise voltada para área profissional, mas também para as áreas pessoal, relacionamentos e qualidade de vida, podendo conduzir melhores resultados em relação aos demais estilos de liderança predominantes.

A importância do coaching para as organizações, está relacionada com a transformação de suas lideranças, com o objetivo de conduzir as pessoas a realizarem suas atividades contribuindo para o aumento da competitividade, retenção de talentos, desenvolvimento de pessoas para sucessão, bem como, tornar o negócio sustentável, por meio do equilíbrio entre ter lucratividade e qualidade de vida para as pessoas (BLOCH; MENDES e VISCONTE, 2012, p. 01).

A liderança Coaching proporciona que os envolvidos na relação direta e indireta possam refletir e assim buscarem suas próprias alternativas a seguir para os resultados sejam obtidos de forma alinhada e equilibrada, sem obrigatoriedade, mas com consciência da importância que cada um tem dentro dos processos organizacionais, desta forma, evoluir em conhecimento é fundamental.

O coaching é um processo que estimula a reflexão nas pessoas e como resultado traça seu plano de desenvolvimento de novas competências, habilidades e comportamentos (BLOCH; MENDES e 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 a 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, relatório do Institute for Corporate Productivity

em 2014, appud. 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 uma pessoa com perfil inspirador, pois seus exemplos e profissionalismo são motivações para que os colaboradores produzam mais e melhor (MARQUES, 2013).

Um trabalho com base no líder coach tem níveis confortáveis de aceitação entre as pessoas, sendo necessário garantir que os gerentes desenvolvam as habilidades necessárias do coaching, para estar confiante em sua comunicação e interação com as pessoas. Esta confiança será a aptidão que conduzirá para atitudes positivas (NEKORANEC e FOURRIER, 2013, p.29).

Os indivíduos poderão colaborar totalmente em seu trabalho quando forem compreendidos, identificar os motivos e formas para o desenvolvimento, envolvendo-os e comprometendo-se nas realidades diárias de seu trabalho, sendo necessários 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 isto, gera um ciclo virtuoso que suporta a mudança de comportamento. As recompensas por alcançar a meta e melhorar as relações no trabalho será uma fonte contínua para maiores realizações.

O Líder 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.

Desta forma, este estilo de liderança possibilita aos líderes potencializarem a energia de seus funcionários, o que lhes habilita na resolução das questões de forma mais imediata, ganhando em agilidade e eficiência, compartilhando decisões, e não recaindo no líder a resolução de todos os problemas que ocorram (GLADIS e GLADIS, 2015, p.36).

Um líder coaching tem segurança para incentivar as pessoas a explorar opções e desenvolver seus pontos fortes, conduzi-las ao aproveitamento da potencial influência com

outras pessoas para obtenção dos resultados desejados. 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 e em 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 melhor (GLADIS e GLADIS, 2015, p.33-35).

O Líder Coach tende a ter como seu foco principal desenvolver e inspirar seus liderados, exemplificar e ser o apoio para ampará-los e orientá-los, direcionando-os para o caminho do autoconhecimento, da busca íntima de seu melhor e das alternativas próprias que possui para fazer pelo outro o que gostaria que lhe fosse feito, se colocando sempre no papel do outro, para que possa alterar sua referência e ser um facilitador para o crescimento conjunto.

Com a ajuda de líderes coach, as pessoas aprendem a trabalhar buscando as respostas, resolvendo os problemas por iniciativa própria, e com isto, os líderes ficam com mais tempo para se envolver em outras 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 e GLADIS, 2015, p.36).

Neste estilo de liderança, identifica-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.

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS

Inicialmente procedeu-se um estudo piloto com uma empresa de pequeno porte, com faturamento 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 05 empresas enquadradas em perfil semelhante a empresa que colaborou no estudo piloto, com o intuito de manter as características e ambiente da empresa pesquisa no estudo piloto.

Empresa 1

Empresa de pequeno porte, com faturamento 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.

Possui em sua estrutura 06 funcionários.

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. Desta forma, promove a qualidade e segurança na prestação de serviços, e a evolução, desempenho, crescimento e lucratividade a seus clientes.

Configura-se como empresa no segmento de prestação de serviços de assessoria e consultoria em gestão fiscal e contábil, estruturada com 06 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 prezar pelo treinamento de seus colaboradores, para poder levar eficiência e agilidade nos serviços prestados a seus clientes.

Disponibiliza ainda os seguintes serviços on line aos seus clientes: 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.

Empresa 2

Empresa de pequeno porte, com faturamento 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.

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.

Possui como diferenciais, atendimento personalizado, quebra de paradigmas e inovação fazem parte do dia-a-dia da empresa e sua equipe.

Possui como objetivos:

- Atendimento Personalizado, com a prestação de serviços de acordo com o perfil e necessidades de cada cliente;
- Ser parceira de seus clientes, auxiliando-os na gestão de seus empreendimentos;
- Promover a educação continuada a 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 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.;

- Jurídico: Civil; Comercial; Tributário; Trabalhista; Atendimento a fiscalização e Mediação/Arbitragem (Lei nº9307/96).

Empresa 3

Empresa de pequeno porte, com faturamento 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.

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.

A empresa conta ainda com a colaboração de funcionários qualificados em cada seguimento, controle financeiro.

Nossa filosofia não é apenas atingir, mas superar as expectativas de nossos clientes, através 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 estabelecida a busca incessante por soluções rápidas e seguras com foco nas necessidades e expectativas dos clientes. Nosso sucesso é consequência da satisfação e

confiança de todos aqueles para os quais prestamos os nossos serviços, razão pela qual nos consolidamos no disputado mercado de São Paulo.

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 econômico; 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 à 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.

Empresa 4

Empresa de pequeno porte, com faturamento na faixa de R\$ 361.000,00 a R\$ 3.600.000,00.

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, a ideia que com muito empenho e trabalho, conseguiremos oferecer um serviço de contabilidade que atenda as expectativas de nossos clientes, e ainda assim, continuar a trabalhar para manter e superar a qualidade dos serviços que hoje já atendem satisfatoriamente bem aos nossos clientes. Nosso objetivo é firmar grandes

parcerias. Não queremos fazer meros negócios, queremos construir relacionamentos duradouros onde todos saíam ganhando - esta é a nossa filosofia de negócios.

Em relação a sua equipe, trabalhamos com profissionais em constante processo de aperfeiçoamento. Predominam os jovens, os quais querem se desenvolver cada vez mais, para melhor atender aos clientes. A contabilidade vem sofrendo muitas alterações visando criar no nosso país uma estrutura de país desenvolvido e em função disso, faz-se necessário cursos e atualizações constantemente. Com contadores formados, proporcionam segurança e a certeza de sempre oferecer alternativas dentro do cenário tributário brasileiro.

A missão da empresa é prestar serviços de contabilidade com segurança, qualidade e agilidade, garantindo aos nossos clientes confiança, transparência e um ótimo atendimento. A visão é expandir nossos negócios dentro das Regiões metropolitanas de São Paulo e Campinas, consolidando nossa atuação e com vistas a chegar até o final do ano de 2017, estando entre os três maiores e mais respeitados escritórios de contabilidade desta 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.

Empresa 5

Empresa de pequeno porte, com faturamento na faixa de R\$ 361.000,00 a R\$ 3.600.000,00.

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 as 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 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, configurando-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.

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, será utilizado o método descritivo, exploratório, combinado com estudo de casos, em 05 organizações, as quais serão empresas de pequeno porte da região metropolitana de São Paulo.

Realizar-se-á uma pesquisa qualitativa, e serão adotadas as seguintes técnicas:

- Pesquisa bibliográfica, acerca dos temas: organização, líder/liderança e os estilos de liderança;
- Elaboração e aplicação de um questionário, conforme apêndice A, validado em dois estudos pilotos com a mesma amostra (empresa e respondentes), visando identificar os aspectos organizacionais, a função do líder/liderança na organização e os estilos de liderança;
- Envio deste questionário validade por email para o sócio-proprietário de 05 empresas de pequeno porte, o qual providenciou a aplicação aos funcionários da empresa, e posteriormente, os recolheu respondidos e encaminhou-os para o autor, sendo que, uma empresa os encaminhou escaneados, por email e quatro empresas devolvidos em mãos;
- Após a obtenção dos dados por meios dos questionários respondidos, bem como do levantamento bibliográfico, buscou-se analisar os dados sob a óptica dos objetivos formulados, sendo o objetivo geral verificar dentre os fatores Organização, processo Líder/Liderança e os Estilos de Liderança quais predominam nas empresas de pequeno portedo segmento de serviços para condução aos resultados. Os objetivos específicos propostos foram: 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.

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 05 (cinco) empresas de pequeno porte, sendo os sujeitos da pesquisa líderes e liderados.

Obtidos os dados, estes foram tabulados, por meio de planilhas, com o objetivo de agrupar e comparar as respostas obtidas nos questionários. As respostas atribuídas as questões por cada respondente, foram agrupadas e somadas, 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).

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

Procurando-se maior especificidade e abrangência para tratativa dos dados obtidos, foram feitas duas linhas de análise: a primeira tabulando-se e avaliando-se os dados individualizados de cada respondente, por empresa, e uma segunda, tabulando-se e avaliando-se os dados gerais/totais da amostra, considerando todos os respondentes conjuntamente, bem como os resultados das 05 empresas pesquisadas como componentes da amostra.

Pensando-se no processo de obtenção dos dados, tem-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).

Buscando-se uma compreensão quando a variação dos dados da amostra estudada, segundo Rigonatto (2016), o coeficiente de variação é usado 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 o coeficiente de variação para comparar a

variabilidade de dois conjuntos de dados (MORETTIN e BUSSAB, 2011).

Nota-se esta mesma necessidade quanto a utilizar-se somente os valores das médias em Larson e Farber (2016), para os quais utiliza-se o coeficiente de variação para um conjunto de dados com unidades de medida diferentes ou médias diferentes, medindo assim a variação de um conjunto de dados com relação à média dos dados.

Possibilita-se uma análise dos resultados obtidos com o tratamento estatístico por meio dos valores percentuais obtidos para os coeficientes de variação, onde, quanto menor for o valor do coeficiente de variação (CV), mais homogêneos serão 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 e se for maior que 30%, tem-se uma dispersão alta e os dados são heterogêneos. (RIGONATTO, 2016).

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

Questionário de pesquisa

Inicialmente, elaborou-se um questionário de pesquisa composto por 24 perguntas fechadas, conforme apêndice A.

Frisa-se que, com base no levantamento bibliográfico obtido, sobre os temas Organização, Líder/Liderança e os Estilos de Liderança: Carismática, Autêntica, Transformacional, Transacional e Coaching, criou-se as perguntas do questionário especificamente para os conteúdos trazidos, de forma que os refletissem nas perguntas, consequentemente nas respostas, e assim, apresentando-se com aderência ao levantamento bibliográfico, pôde-se assim, evidenciar o conteúdo já sedimentado pela bibliografia e a prática destes nas 05 empresas pesquisadas.

Com estas questões elaboradas, para definir a sequência das perguntas no questionário, procedeu-se a uma distribuição das mesmas na estrutura do questionário mesclando os temas, evitando-se uma sequência de perguntas sobre um mesmo conteúdo, visando-se minimizar tendências das respostas, conforme apresentadas na tabela 1:

TABELA 1 - Distribuição das questões

TEMAS	QUESTÕES				
	2	8	15	23	-
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 a atribuição de uma nota de “0”(zero) a “10” (dez), onde “0” refere-se à situação real que menos se aproxima ao seu cotidiano dentro da empresa e “10” a situação que mais se aproxima.

Elaborado o questionário de pesquisa, buscou-se a validação do mesmo, para tanto, enviou-se email para 21 funcionários de uma empresa de pequeno porte, conforme já caracterizada no item 3.1, tendo retornado 16 questionários preenchidos (76%).

O resultado obtido com os devidos tratamentos estatísticos adotados neste estudo, apontou para a necessidade de revisar-se o questionário.

Desta forma, revisou-se o questionário de pesquisa, passando a ser composto por 25 perguntas, sendo 24 perguntas fechadas e 01 aberta, conforme apêndice B, mantendo-se a distribuição das questões fechadas revisadas, de forma a evitar tendências das respostas, conforme tabela 1, bem como dos dados de caracterização do perfil dos respondentes e uma explicação introdutória.

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, identificada com o nome do autor;
- 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 as questões de 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 das questões: 2; 6; 8; 12; 13; 15; 16; 19; 21; 23;

- Inclusão de uma questão aberta, 25, para considerações do respondente.

Buscou-se novamente a validação do questionário, para tanto, enviou-se email 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 caiu de 21 para 13 funcionários, tendo retornado 09 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 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%.

Pesquisa na empresa 1

Encaminhou-se o questionário de pesquisa validado por email para a Empresa 1, configurando-se o total da amostra com 06 funcionários, tendo retornado 06 questionários preenchidos (100% de retorno).

O perfil referente ao estado civil e a faixa etária dos respondentes configura-se conforme 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 a escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes configura-se conforme 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 as questões e distribuídas conforme a Tabela 1, por cada respondente, foram agrupadas e somadas de cada respondente, conforme esta mesma 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 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	14,61	13,22	10,63	12,53	12,50	10,00	12,22
CV (%)	45,18	45,87	46,22	45,03	45,18	45,46	45,26

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 provenientes dos dados obtidos e tabulados da amostra, apresenta-se como uma forma de verificação se existe variação nos dados 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 4, observa-se que para todos os temas, o resultado obtido de coeficiente de variação resultou maior que 30%, indicando que os dados obtidos para estes temas apresentam alta dispersão, caracterizando-se como heterogêneos. Destaca-se que para o tema “Liderança Carismática”, o coeficiente de variação apresentou-se como o maior, com 46,22%.

Com relação a pergunta aberta, constatou-se que os respondentes desta empresa não fizeram nenhuma consideração

Pesquisa na empresa 2

Encaminhou-se o questionário de pesquisa validado por email para a 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 configura-se conforme 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 a escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes configura-se conforme 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 as questões e distribuídas conforme a Tabela 1, por cada respondente, foram agrupadas e somadas de cada respondente, conforme esta mesma 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	12,56	12,72	10,46	10,94	10,99	9,45	10,39
CV (%)	53,28	57,15	56,54	54,93	52,99	54,27	53,04

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 obtidos após os resultados provenientes dos dados obtidos e tabulados da amostra, apresenta-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 quanto ao processo de obtenção dos dados da amostra estudada.

Conforme a Tabela 7, observa-se que para todos os temas, o resultado obtido de coeficiente de variação resultou maior que 30%, indicando que os dados obtidos para estes temas apresentam alta dispersão, caracterizando-se como heterogêneos. Destaca-se que para o tema “Líder/Liderança”, o coeficiente de variação apresentou-se como o maior, com 57,15%.

Com relação a pergunta aberta, constatou-se que os respondentes desta empresa não fizeram nenhuma consideração.

Pesquisa na empresa 3

Encaminhou-se o questionário de pesquisa validado por email 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 configura-se conforme 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 a escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes configura-se conforme 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 as questões e distribuídas conforme a Tabela 1, por cada respondente, foram agrupadas e somadas de cada respondente, conforme esta mesma 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	11,71	12,49	8,73	8,70	8,83	8,19	8,80
CV (%)	52,64	52,59	52,62	52,97	53,49	54,32	52,25

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 obtidos após os resultados provenientes dos dados obtidos e tabulados da amostra, apresenta-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 quanto ao processo de obtenção dos dados da amostra estudada.

Conforme a Tabela 10, observa-se que para todos os temas, o resultado obtido de coeficiente de variação resultou maior que 30%, indicando que os dados obtidos para estes temas apresentam alta dispersão, caracterizando-se como heterogêneos. Destaca-se que para o tema “Liderança Transacional”, o coeficiente de variação apresentou-se como o maior, com 54,32%.

Com relação a pergunta aberta, constatou-se que 03 respondentes desta empresa fizeram considerações acerca da pesquisa, conforme abaixo:

- Não entendeu as questões.
- 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.
- 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).

Nesta última consideração, o respondente citou o nome de duas empresas que já aplicaram pesquisas na empresa e as quais ele já havia respondido anteriormente. Por questão ética, uma vez que não se torna possível solicitar autorização as mesmas para divulgação de seus nomes, substituiu-se por “A” e “B”. Mesmo porque, tais identificações mostram-se irrelevantes para o escopo desta pesquisa.

Pesquisa na empresa 4

Encaminhou-se o questionário de pesquisa validado por email 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 configura-se conforme tabela 11:

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

	Estado Civil					Não Informado	Faixa etária				
	Solteiro	Casado	Divorciado	Separado	Viúvo		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 a escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes configura-se conforme 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 as questões e distribuídas conforme a Tabela 1, por cada respondente, foram agrupadas e somadas de cada respondente, conforme esta mesma 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 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	14,49	16,32	11,11	10,97	11,66	10,64	11,20
CV (%)	51,92	51,82	53,41	54,29	52,51	56,00	52,81

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 obtidos após os resultados provenientes dos dados obtidos e tabulados da amostra, apresenta-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 quanto ao processo de obtenção dos dados da amostra estudada.

Conforme a Tabela 13, observa-se que para todos os temas, o resultado obtido de coeficiente de variação resultou maior que 30%, indicando que os dados obtidos para estes temas apresentam alta dispersão, caracterizando-se como heterogêneos. Destaca-se que para o tema “Liderança Transacional”, o coeficiente de variação apresentou-se como o maior, com 56,00%.

Com relação a pergunta aberta, constatou-se que os respondentes desta empresa não fizeram nenhuma consideração.

Pesquisa na empresa 5

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

O perfil referente ao estado civil e a faixa etária dos respondentes configura-se conforme 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 a escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes configura-se conforme 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 as questões e distribuídas conforme a Tabela 1, por cada respondente, foram agrupadas e somadas de cada respondente, conforme esta mesma 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	27,90	29,20	20,90	23,30	23,60	19,10	24,90
DESVPAD	7,24	8,73	6,28	4,84	6,24	5,20	5,05
CV (%)	25,95	29,91	30,07	20,77	26,45	27,24	20,29

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 obtidos após os resultados provenientes dos dados obtidos e tabulados da amostra, apresenta-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 quanto ao processo de obtenção dos dados da amostra estudada.

Conforme a Tabela 16, observa-se que, com exceção do tema “Liderança Carismática”, o qual resultou maior que 30%, com 30,07%, para todos os demais, o resultado obtido de coeficiente de variação resultou menor que 30%, indicando que os dados obtidos para estes temas apresentam média dispersão, caracterizando-se como homogêneos. Em relação ao tema “Liderança Carismática”, por ter resultado maior que 30%, indica que apresentam alta dispersão, caracterizando-se como heterogêneos.

Com relação a pergunta aberta, constatou-se que 01 dos respondentes desta empresa fez sua consideração acerca da pesquisa, conforme abaixo:

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

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, configura-se conforme 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 a escolaridade, sexo e função/cargo dos respondentes da amostra geral, configura-se conforme 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

Considerando-se 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	21	23	24	19	25
Média	26,79	27,11	18,76	21,53	22,14	18,52	21,90
DESVPAD	4,00	3,92	2,04	4,28	4,07	2,54	4,08
CV (%)	14,94	14,47	10,88	19,89	18,40	13,69	18,62

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 obtidos após os resultados provenientes dos dados obtidos e tabulados da amostra, apresenta-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 quanto ao processo de obtenção dos dados da amostra estudada.

Conforme a Tabela 20, observa-se que para os temas, “Liderança Transformacional”,

“Liderança Autêntica” e “Liderança Coaching”, o resultado obtido de coeficiente de variação resultou menor que 30%, indicando que os dados obtidos para estes temas apresentam média dispersão, caracterizando-se como homogêneos. Para os temas “Organização”, “Líder/Liderança”, “Liderança Carismática” e “Liderança Transacional”, o resultado obtido de coeficiente de variação resultou menor que 15%, indicando que os dados obtidos para estes temas apresentam baixa dispersão, caracterizando-se como homogêneos.

Visando a obtenção de 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 obtidos de cada uma das 05 empresas nos temas propostos (tabela 20), com o valor máximo que seria possível obter em cada um destes temas se os respondentes atribuíssem a nota máxima “10” em cada um (tabela 1), resultado este 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	26,79	40,0	66,98
Líder/ Liderança	27,11	50,0	54,21
Liderança carismática	18,76	30,0	62,52
Liderança Transformacional	21,53	30,0	71,78
Liderança Autêntica	22,14	30,0	73,81
Liderança Transacional	18,52	30,0	61,73
Liderança Coaching	21,90	30,0	73,01

Fonte: o autor

Considerando-se 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 como resultado das 05 empresas pesquisadas como componentes em uma única amostra, configurando-se o resultado total da amostra, os quais foram tratados 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
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 obtidos após os resultados provenientes dos dados obtidos e tabulados da amostra, apresenta-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 quanto ao processo de obtenção dos dados da amostra estudada.

Conforme a Tabela 22, observa-se que para todos os temas, o resultado obtido de coeficiente de variação resultou menor que 30%, indicando que os dados obtidos para estes temas apresentam média dispersão, caracterizando-se como homogêneos.

Visando a obtenção de um resultado final para 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 obtidos de todos os respondentes das 05 empresas conjuntamente, nos temas propostos, com o valor máximo que seria possível obter em cada um destes temas se os respondentes atribuíssem a nota máxima “10” em cada um (tabela 1), resultado este 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

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Destaca-se inicialmente que a validação prévia do questionário por meios dos estudos pilotos realizados apresentaram-se como fundamentais para a revisão e melhoria do questionário de pesquisa, tanto para o perfil dos participantes quanto para as questões referentes aos temas objetos deste estudo, bem como para a questão aberta.

Empresa 1

Referente ao perfil da amostra que caracteriza a Empresa 1, conforme Tabelas 2 e 3, percebe-se que:

- Quanto ao grau de escolaridade, manteve-se a predominância de profissionais com formação superior.
- Quanto a faixa etária, se pode definir a predominância de respondentes nas faixas entre 18-30 e 31-40 anos, ambos com 02 respondentes cada.
- Quanto ao sexo, percebe-se a predominância de respondentes do sexo feminino.
- Quanto ao estado civil, percebe-se a predominância de respondentes solteiro e casados, ambos com 02 respondentes cada.
- Quanto a função/cargo, percebe-se a predominância de respondentes com função/cargo de Auxiliar/Assistente.

Faz-se necessário assim, primeiro, uma comparação entre o perfil dos respondentes dos estudos pilotos, com o dos respondentes da empresa 1, onde identificou-se as seguintes diferenças:

- Quanto ao grau de escolaridade, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de profissionais com pós-graduação, já quanto aos respondentes da empresa 1, a predominância de profissionais com formação superior.
- Quanto a faixa etária, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de respondentes na faixa de 31-40 anos, já na empresa 1, percebe-se a predominância de respondentes nas faixas entre 18-30 e 31-40 anos.
- Quanto ao sexo, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de respondentes do sexo masculino, e na empresa 1, percebe-se a predominância de respondentes do sexo feminino.
- Quanto ao estado civil, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de respondentes casados, enquanto para empresa 1, percebe-se a predominância de respondentes

solteiro e casados.

- Quanto a função/cargo, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de dos respondentes com função/cargo de Consultor, já na empresa 1, percebe-se a predominância de respondentes com função/cargo de Auxiliar/Assistente.

Destas comparações, evidencia-se que, em comparação ao perfil dos respondentes do estudo piloto, na empresa 1 predominam profissionais com formação em um grau abaixo de escolaridade, superior ante pós-graduação. Também se percebe que há respondentes de uma geração diferente, na faixa dos 18 aos 30 anos, que não predominava na empresa do estudo piloto. Ressalta-se ainda, que na empresa 1, predomina também respondentes solteiros. Por fim, identifica-se que na empresa há predominância dos cargos de Auxiliar/Assistente, que em relação a empresa do estudo piloto, encontra-se em uma hierarquia abaixo, pois estes se equiparam ao cargo de Analista da empresa do estudo piloto.

Faz-se necessário ainda uma segunda análise, relativo à média de valores obtidas referente aos temas pesquisados, para a empresa 1, conforme tabela 4, apresenta-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%).

Percebe-se assim que, na empresa 1, na visão dos respondentes, predomina os aspectos gerais da mesma, os quais consideraram os temas “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.

Os respondentes desta empresa, na pergunta aberta, não se posicionaram com considerações acerca da pesquisa, as quais possibilitariam ainda mais alguma discussão dos resultados.

Relativo aos temas pesquisados, com as respostas obtidas, e analisando-se isoladamente a Empresa 1, conforme tabela 4, no tratamento estatístico realizado, percebe-se que todos valores de CV resultam maior que 30%, caracterizando-se os dados obtidos como de alta dispersão e heterogêneos.

Assim sendo, constata-se a necessidade de proceder também uma análise geral de toda

amostra, ou seja, considerar-se as respostas conjuntas obtidas de todos os respondentes e das 05 empresas pesquisadas, para que desta forma consiga-se uma discussão sobre a caracterização dos dados desta pesquisa.

Empresa 2

Referente ao perfil da amostra que caracteriza a Empresa 1, conforme tabelas 5 e 6, percebe-se que:

- Quanto ao grau de escolaridade, não se pode definir somente a predominância de respondentes com formação superior, apesar de haver uma maioria (06 respondentes), constatou-se também que 06 respondentes não informaram seus graus de escolaridade, os quais poderiam resultar em um segundo grau de escolaridade predominante, por exemplo caso estes 06 respondentes indicassem formação com pós-graduação. Assim sendo, constata-se que a formação superior é um dos graus predominantes nesta empresa.

- Quanto a faixa etária, não se pode definir uma predominância, uma vez que se constatou que 07 respondentes não informaram sua faixa etária, tendo como respostas 03 na faixa de 18-30 e 02 na faixa de 31-40, e desta forma, qualquer resultado poderia ser predominante, por exemplo caso estes 07 respondentes indicassem faixa etária entre 41-50 ou acima de 50.

- Quanto ao sexo, não se pode definir uma predominância, uma vez que se constatou que 07 respondentes não informaram seu sexo, tendo como respostas 01 do sexo masculino e 04 do sexo feminino, e desta forma, qualquer resultado poderia ser predominante, por exemplo caso estes 07 respondentes indicassem ser sexo masculino.

- Quanto ao estado civil, não se pode definir uma predominância, uma vez que se constatou que 06 respondentes não informaram seu estado civil, tendo como respostas 04 solteiros e 02 casados, e desta forma, qualquer resultado poderia ser predominante, por exemplo caso estes 06 respondentes indicassem ser separados.

- Quanto a função/cargo, não se pode definir uma predominância, uma vez que se constatou que 08 respondentes não informaram seus cargos, tendo como respostas 01 empresário/gestor e 03 auxiliar/assistente, e desta forma, qualquer resultado poderia ser predominante, por exemplo caso no mínimo 06 destes respondentes indicassem ser gestores. Para todos os perfis da empresa 2, não se obteve resultados predominantes, desta forma impossibilitando identificar possíveis diferenças que possam interferir nos resultados.

Relativo à média de valores obtidas referente aos temas pesquisados, para a empresa 2,

conforme tabela 7, percebe-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%).

Percebe-se assim que, na empresa 2, na visão dos respondentes, predomina os aspectos gerais da mesma, os quais consideraram os temas “Organização” (23,58%) e “Líder/Liderança” (22,25%) como principais, e posteriormente os aspectos específicos a cadaestilo de liderança predominante nos 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.

Os respondentes desta empresa, na pergunta aberta, não se posicionaram com considerações acerca da pesquisa, as quais possibilitariam ainda mais alguma discussão dos resultados.

Relativo aos temas pesquisados, com as respostas obtidas, e analisando-se isoladamente a Empresa 2, percebe-se que todos valores de CV, conforme tabela 7, resultaram maior que 30%, caracterizando-se os dados obtidos como de alta dispersão e heterogêneos.

Assim sendo, constata-se a necessidade de proceder também uma análise geral de toda amostra, ou seja, considerar-se as respostas conjuntas obtidas de todos os respondentes e das 05 empresas pesquisadas, para que desta forma consiga-se uma discussão sobre a caracterização dos dados desta pesquisa.

Empresa 3

Referente ao perfil da amostra que caracteriza a Empresa 3, conforme Tabelas 8e 9, percebe-se que:

- Quanto ao grau de escolaridade, manteve-se a predominância de profissionais com formação superior.
- Quanto a faixa etária, se pode definir a predominância de respondentes na faixaentre 18-30.
- Quanto ao sexo, percebe-se a predominância de respondentes do sexo feminino.
- Quanto ao estado civil, percebe-se a predominância de respondentes solteiros.
- Quanto a função/cargo, percebe-se a predominância de respondentes com função/cargo de Auxiliar/Assistente.

Comparando-se o perfil dos respondentes dos estudos pilotos 1 e 2, com o da empresa 3, identifica-se as seguintes diferenças:

- Quanto ao grau de escolaridade, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de profissionais com pós-graduação, já quanto aos respondentes da empresa 3, a predominância de profissionais com formação superior.

- Quanto a faixa etária, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de dos respondentes na faixa de 31-40 anos, já na empresa 3, percebe-se a predominância de respondentes na faixa entre 18-30 anos.

- Quanto ao sexo, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de dos respondentes do sexo masculino, e na empresa 3, percebe-se a predominância de respondentes do sexo feminino.

- Quanto ao estado civil, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de dos respondentes casados, enquanto para empresa 3, percebe-se a predominância de respondentes solteiros.

- Quanto a função/cargo, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de dos respondentes com função/cargo de Consultor, já na empresa 3, percebe-se a predominância de respondentes com função/cargo de Auxiliar/Assistente.

Faz-se necessário assim, primeiro, uma comparação entre o perfil dos respondentes dos estudos pilotos, com o dos respondentes da empresa 3, onde identificou-se as seguintes diferenças:

- Predominância de profissionais com formação em um grau abaixo de escolaridade, superior ante pós-graduação.

- Respondentes de uma geração diferente, na faixa dos 18 aos 30 anos, que não predominava na empresa do estudo piloto.

- Respondentes solteiros.

- Predominância dos cargos de Auxiliar/Assistente, que em relação a empresa do estudo piloto, encontra-se uma hierarquia abaixo, pois estes se equiparam ao cargo de Analista na empresa do estudo piloto.

Os respondentes desta empresa, na pergunta aberta, se posicionaram com considerações acerca da pesquisa, nas quais possibilita-se as seguintes discussões:

- “Não entendeu as questões”. Com esta afirmativa, as respostas atribuídas por este

respondente podem influenciar significativamente os valores da média e consequentemente do desvio padrão e do coeficiente de variação na amostra desta empresa, uma vez que não entendendo as questões poderá ter atribuído valores nas respostas sem adequada análise.

- “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”. Com esta afirmativa as respostas atribuídas por este respondente podem influenciar significativamente os valores da média e consequentemente do desvio padrão e do coeficiente de variação na amostra desta empresa, uma vez que representa um pré-julgamento, o qual influenciará em sua análise para atribuir os valores às perguntas.

- “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)”. Com esta afirmativa as respostas atribuídas por este respondente podem influenciar significativamente os valores da média e consequentemente do desvio padrão e do coeficiente de variação na amostra desta empresa, uma vez que representa um pré-julgamento, contendo ainda um total descontentamento com as ações praticadas dentro da empresa, principalmente no que tange as pesquisas, o qual influenciará em sua análise para atribuir os valores às perguntas.

Faz-se necessário ainda uma segunda análise, relativo à média de valores obtidas referente aos temas pesquisados, para a empresa 3, conforme tabela 10, percebe-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%).

Percebe-se assim que, na empresa 3, na visão dos respondentes, predomina os aspectos gerais da mesma, os quais consideraram os temas “Líder/Liderança” (23,75%) e “Organização” (22,25%) como principais, e posteriormente os aspectos específicos a cada estilo de liderança predominante nos 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.

Relativo aos temas pesquisados, com as respostas obtidas, e analisando-se isoladamente a Empresa 3, percebe-se que todos valores de CV, conforme tabela 10, resultam maior que 30%, caracterizando-se os dados obtidos como de alta dispersão e heterogêneos.

Assim sendo, constata-se a necessidade de proceder também uma análise geral de toda amostra, ou seja, considerar-se as respostas conjuntas obtidas de todos os respondentes e das 05 empresas pesquisadas, para que desta forma consiga-se uma discussão sobre a caracterização dos dados desta pesquisa.

Empresa 4

Referente ao perfil da amostra que caracteriza a Empresa 4, conforme Tabelas 11 e 12, percebe-se que:

- Quanto ao grau de escolaridade, manteve-se a predominância de profissionais com formação superior.
- Quanto a faixa etária, se pode definir a predominância de respondentes na faixa entre 18-30.
- Quanto ao sexo, percebe-se a predominância de respondentes do sexo feminino.
- Quanto ao estado civil, percebe-se a predominância de respondentes solteiros.
- Quanto a função/cargo, percebe-se a predominância de respondentes com função/cargo de Auxiliar/Assistente.

Comparando-se o perfil dos respondentes dos estudos pilotos 1 e 2, com o da empresa 4, identifica-se as seguintes diferenças:

- Quanto ao grau de escolaridade, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de profissionais com pós-graduação, já quanto aos respondentes da empresa 4, a predominância de profissionais com formação superior.
- Quanto a faixa etária, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de dos respondentes na faixa de 31-40 anos, já na empresa 4, percebe-se a predominância de respondentes na faixa entre 18-30 anos.
- Quanto ao sexo, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de dos respondentes do sexo masculino, e na empresa 4, percebe-se a predominância de respondentes do sexo feminino.
- Quanto ao estado civil, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de dos respondentes casados, enquanto para empresa 4, percebe-se a predominância de respondentes solteiros.
- Quanto a função/cargo, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de dos respondentes com função/cargo de Consultor, já na empresa 4, percebe-se a predominância de respondentes com função/cargo de Auxiliar/Assistente.

Faz-se necessário assim, primeiro, uma comparação entre o perfil dos respondentes dos estudos pilotos, com o dos respondentes da empresa 4, onde identificou-se as seguintes diferenças:

- Predominância de profissionais com formação em um grau abaixo de escolaridade, superior ante pós-graduação.
- Respondentes de uma geração diferente, na faixa dos 18 aos 30 anos, que não predominava na empresa do estudo piloto.
- Predominância de respondentes solteiros.
- Predominância dos cargos de Auxiliar/Assistente, que em relação a empresa do estudo piloto, encontra-se uma hierarquia abaixo, pois estes se equiparam ao cargo de Analista na empresa do estudo piloto.

Os respondentes desta empresa, na pergunta aberta, não se posicionaram com considerações acerca da pesquisa, as quais possibilitariam ainda mais alguma discussão dos resultados.

Faz-se necessário ainda uma segunda análise, relativo à média de valores obtidas referente aos temas pesquisados, para a empresa 4, conforme tabela 13, percebe-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%).

Percebe-se assim que, na empresa 4, na visão dos respondentes, predomina os aspectos gerais da mesma, os quais consideraram os temas “Líder/Liderança” (31,50%) e “Organização” (27,90%) como principais, e posteriormente os aspectos específicos a cada estilo de liderança predominante nos 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.

Relativo aos temas pesquisados, com as respostas obtidas, e analisando-se isoladamente a Empresa 4, percebe-se que todos valores de CV, conforme tabela 13, resultam maior que 30%, caracterizando-se os dados obtidos como de alta dispersão e heterogêneos.

Assim sendo, constata-se a necessidade de proceder também uma análise geral de toda amostra, ou seja, considerar-se as respostas conjuntas obtidas de todos os respondentes e das

05 empresas pesquisadas, para que desta forma consiga-se uma discussão sobre a caracterização dos dados desta pesquisa.

Empresa 5

Referente ao perfil da amostra que caracteriza a Empresa 5, conforme Tabelas 14e 15, percebe-se que:

- Quanto ao grau de escolaridade, não se pode definir somente a predominância de respondentes com formação superior, apesar de haver uma maioria (09 respondentes), constatou-se também que 04 respondentes não informaram seus graus de escolaridade, os quais poderiam resultar em um outro grau de escolaridade predominante, por exemplo caso estes 04 respondentes indicassem o grau como ensino médio.

- Quanto a faixa etária, não se pode definir uma predominância, uma vez que se constatou que 05 respondentes não informaram sua faixa etária, tendo como respostas 10 na faixa de 18-30; 03 na faixa de 31-40 e 05 na faixa de 41-50, e desta forma, um segundo resultado poderia ser predominante, por exemplo caso estes 05 respondentes indicassem faixa etária entre 41-50. Assim sendo, constata-se que a faixa etária de 18-30 anos é uma das faixas predominantes nesta empresa.

- Quanto ao sexo, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de dos respondentes do sexo masculino, e na empresa 5, percebe-se a predominância de respondentes do sexo feminino.

- Quanto ao estado civil, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de dos respondentes casados, enquanto para empresa 5, percebe-se a predominância de respondentes solteiros.

- Quanto a função/cargo, percebe-se a predominância de respondentes com função/cargo de Auxiliar/Assistente.

Faz-se necessário assim, primeiro, uma comparação entre o perfil dos respondentes dos estudos pilotos, com o dos respondentes da empresa 5, onde identificou-se as seguintes diferenças:

- Predominância de respondentes do sexo feminino ante o masculino.
- Predominância de respondentes com estado civil de solteiros ante os casados.
- Predominância dos cargos de Auxiliar/Assistente, que em relação a empresa do estudo piloto, encontra-se uma hierarquia abaixo, pois estes se equiparam ao cargo de Analista na empresa do

estudo piloto.

Um dos respondentes desta empresa, na pergunta aberta, se posicionou com uma consideração acerca da pesquisa, da qual possibilita-se a seguinte discussão:

- “Minhas respostas baseiam-se em minhas impressões profissionais, visões e experiências, apesar de achar que várias das alternativas disponibilizadas se complementam definindo para mim, o que é um líder e qual seu papel na empresa e na equipe”. Com esta afirmativa, as respostas atribuídas por este respondente podem influenciar significativamente os valores da média e conseqüentemente do desvio padrão e do coeficiente de variação na amostra desta empresa, uma vez que representa um pré-julgamento, o qual influenciará em sua análise para atribuir os valores às perguntas.

Faz-se necessário ainda uma segunda análise, relativo à média de valores obtidas referente aos temas pesquisados, para a empresa 5, conforme tabela 16, percebe-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%).

Percebe-se assim que, na empresa 5, na visão dos respondentes, predomina os aspectos gerais da mesma, os quais consideraram os “Líder/Liderança” (29,20%) e “Organização” (27,90%) como principais, e posteriormente os aspectos específicos a cada estilo de liderança predominante nos 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.

Relativo aos temas pesquisados, com as respostas obtidas, e analisando-se isoladamente a Empresa 5, percebe-se que todos valores de CV, conforme tabela 16, resultam maior que 30%, caracterizando-se os dados obtidos como de alta dispersão e heterogêneos.

Assim sendo, constata-se a necessidade de proceder também uma análise geral de toda amostra, ou seja, considerar-se as respostas conjuntas obtidas de todos os respondentes e das 05 empresas pesquisadas, para que desta forma consiga-se uma discussão sobre a caracterização dos dados desta pesquisa.

Empresas 1 a 5 – Amostra Geral

Visando-se a caracterização geral da amostra, ao analisarmos a tabela 17, considerando-

se as 05 empresas objeto desta pesquisa, a amostra total possível de respondentes (questionários possíveis) seriam 75, para os quais os mesmos foram enviados pelos sócios-empresários de cada empresa.

Obteve-se o retorno de 63 questionários respondidos, o que perfaz um percentual de 84%, o que evidencia ter despertado o interesse da maioria dos funcionários que receberam o questionário para preenchimento, colaborando assim, significativamente para os resultados desta pesquisa.

Referente ao perfil da amostra geral, considerando-se as 05 empresas, obteve-se o resultado conforme tabelas 18 e 19, percebe-se que:

- Quanto ao grau de escolaridade, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de profissionais com pós-graduação, já quanto aos respondentes das empresas de 1 a 5, há predominância de profissionais com formação superior.
- Quanto a faixa etária, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de dois respondentes na faixa de 31-40 anos, já nas empresas de 1 a 5, percebe-se a predominância de respondentes na faixa entre 18-30 anos.
- Quanto ao sexo, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de dos respondentes do sexo masculino, e nas empresas de 1 a 5, percebe-se a predominância de respondentes do sexo feminino.
- Quanto ao estado civil, nos estudos pilotos, constatou-se a predominância de dos respondentes casados, enquanto para as empresas de 1 a 5, percebe-se a predominância de respondentes solteiros.
- Quanto a função/cargo, percebe-se nas empresas de 1 a 5, a predominância de respondentes com função/cargo de Auxiliar/Assistente.

Faz-se necessário assim, primeiro, uma comparação entre o perfil dos respondentes dos estudos pilotos, com o dos respondentes da empresa 5, onde identificou-se as seguintes diferenças:

- Predominância de profissionais com formação em um grau abaixo de escolaridade, superior ante pós-graduação.
- Respondentes de uma geração diferente, na faixa dos 18 aos 30 anos, que não predominava na empresa do estudo piloto, o qual era de 31-40.

- Predominância de respondentes com estado civil solteiros.

- Predominância dos cargos de Auxiliar/Assistente, encontra-se uma hierarquia abaixo, pois estes se equiparam ao cargo de Analista na empresa dos estudos pilotos.

Faz-se necessário ainda uma segunda análise, relativo à média de valores obtidas referente aos temas pesquisados, para as empresas de 1 a 5, conforme tabela 20, percebe-se que há ordenação de predominância: “Líder/Liderança” (27,11%); “Organização” (26,79%); “Liderança Autêntica” (22,14%); “Liderança Coaching” (21,90%); “Liderança Transformacional”(21,53%); “Liderança Carismática” (18,76%), e “Liderança Transacional” (18,52%).

Percebe-se assim que, nas empresas de 1 a 5, na visão dos respondentes, predomina os aspectos gerais da mesma, os quais consideraram os temas “Líder/Liderança” (27,11%) e “Organização” (26,79%) como principais, e posteriormente os aspectos específicos a cada estilo de liderança predominante nos 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-se maior especificidade e abrangência para tratativa dos dados obtidos, realizou-se uma primeirinha de análise, considerando-se a tabulação e avaliação dos dados individualizados de cada respondente, conforme tabelas 20 e 21.

Percebe-se que na amostra geral, considerando-se os valores das empresa de 1 a 5, conforme resultado na tabela 20, obteve-se valores de CV sendo menor que 15% para os temas “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 temas “Liderança Autêntica”; “Liderança Coaching” e “Liderança Transformacional” (nesta ordem, do menor para o maior, sendo este último de 19,89%), caracterizando-se os dados obtidos como de média dispersão e homogêneos, validando assim as respostas aos questionários na amostragem geral das 05 empresas objeto de estudo.

Com relação aos dados finais obtido na amostra geral objeto desta pesquisa, , considerando-se os valores das empresa de 1 a 5, conforme resultado na tabela 21, analisando-se a coluna “% Variação “Média das respostas” x “Valor de referência”, percebe-se que dos

temas propostos os 04 (quatro) que menos se aproximaram do 100% foram os temas “Líder/Liderança” (54,21); “Liderança Transacional” (61,73%); “Liderança Carismática” (62,52%) e “Organização” (66,98%), respectivamente, desta forma, obtendo-se a predominância dentre os temas estudados, dos estilos de “Liderança Autêntica” (73,81%) “Liderança Coaching” (73,01%); e “Liderança Transformacional” (71,78%), como os principais estilos que tendem a impactar nas atividades cotidianas dos funcionários dentro das empresas.


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

Balizando-se ainda no método proposto nesta pesquisa, procedeu-se a segunda linha de análise, tabulando-se e avaliando-se os dados gerais/totais da amostra, considerando todos os respondentes conjuntamente, bem como os resultados das 05 empresas pesquisadas como componentes da amostra, conforme tabelas 22 e 23.

Percebe-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, caracterizando-se os dados obtidos como de média dispersão e homogêneos, validando também assim, as respostas aos questionários na amostra geral de todos os respondentes das 05 empresas objeto de estudo, sendo o menor CV para o tema “Organização”(23,91%) e o maior para o tema “Liderança Carismática”(29,04%).

Com relação aos dados finais obtido 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”, percebe-se que dos temas propostos os 04 (quatro) que menos se aproximaram do 100% foram os temas “Líder/Liderança” (54,35); “Liderança Transacional” (61,48%); “Organização” (65,87%) e “Liderança Carismática”(67,41%), respectivamente, desta forma, obtendo-se a predominância dentre os temas estudados, dos estilos de “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 dentro das empresas.

Na mesma coluna e linha, analisando-se somente dentre os Estilos de Liderança abordados nesta pesquisa, percebe-se a predominância das Lideranças: Coaching, Autêntica,



Transformacional, Carismática e Transacional, nesta ordem, pois são as que mais se aproximam dos 100% possíveis, respectivamente.

CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O objetivo geral 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 condução aos resultados. Os resultados desta pesquisa apontaram que destes fatores, são os Estilos de Liderança que predominam conduzindo os funcionários na consecução dos resultados. Ressalta-se que apesar desta predominância, há influência da Organização e do processo Líder/Liderança sobre as atividades executadas pelas pessoas na empresa. A questão de pesquisa focava em 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 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 compreender a relação líder e liderado, quanto a 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.

O estilo de liderança coaching, proporciona uma relação que busca compreender o momento atual do liderado na organização e onde ele quer chegar, inspirando os subordinados a agir em ação, motivando assim toda a equipe, pois atribui a ela os créditos pelos resultados obtidos. Corroborando ainda para o desenvolvimento de cada um dos liderados, conduzindo-os a refletirem por si para a busca de soluções próprias, propiciando segurança para realizarem o que é preciso, principalmente, fomentando continuamente o autodesenvolvimento.

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, assim como, 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 e os inspirar a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização.

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.

Com os resultados obtidos, percebe-se que as empresas de pequeno porte inicialmente necessitam possuir líderes que possuam o perfil de liderança no qual predominem Estilos de Liderança Autêntica, Coaching e Transformacional.

Devido as variáveis “Organização” e processo “Líder/Liderança” também influenciar 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.

Em 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.

Nesta mesma linha, estender este estudo para os segmentos empresariais de comércio e indústria, visando colaborar também com estes negócios.

Considere-se também, a possibilidade de se fazer outros estudos nas empresas de pequeno porte, explorando e detalhando a relação direta entre líder e liderado. Uma possibilidade é estudar quais comportamentos dos líderes e liderados estão inseridos na cultura organizacional e como estes são tratados conjuntamente.

Com objetivo de ampliar o escopo deste estudo, sugere-se ainda, uma pesquisa qualitativa, acerca dos comportamentos praticados e dos valores e ética presentes na organização. Devido a sua complexidade, a cultura organizacional proporciona, no campo de estudo a ser explorado, a utilização de outras abordagens.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE E CUNHA, E.B. **Liderança Autêntica e Criatividade: antecedentes e Efeitos**. 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.
- ARAÚJO, L.C.G.. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- ASSUNÇÃO, A. Portal Fiesp. “Taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas é menor em São Paulo na comparação com Brasil”. (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 , L. M. T. S.;KISHORE, A.; REIS, G.G.; BAPTISTA, L.L.;MEDEIROS, C.A.F..
- Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista Administração**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013.
- 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**. Departamento de Ciências da Administração, Florianópolis, 114p., 2010.
- BESTEIRO, C.S.P.. **O impacto da Liderança Autêntica na percepção de Reconhecimento Organizacional da Singularidade Contributiva**. 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.

BRITO, N.M.; AMARANTE JUNIOR, O.P.; POLESE, L.; RIBEIRO, M.L. 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.

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

CAVALCANTE, T.N.; DANTAS, A.B.; ARAUJO, R. M.; STEINER NETO, P.J.; MENDONÇA,

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

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

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; DAMKE, F. W.; HIJAZI. M. M.; BENITEZ, J. R.; MOREIRA, L. F. 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**. 289 f. 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: 20/11/2016.

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.; OLIVA, F.L.; SANTOS, S.A.; HILDEBRAND E GRISI, C.C.; LIMA, A.C.

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; SILVA, A.C.M; VIEIRA, P.R.C; BRITO E FREITAS, J.A.S; NEVES, M.B.E..

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** - Año 14 n. 1, p. 67-88, 2015.

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

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. **Professional Safety**, p. 35, May. 2014.

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

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

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.

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

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

MIRANDA, L. B. S.; FRANÇA, L. M.; FERREIRA, J. A. D.; MARTINS, M. R.;
MIRANDA, L. M.

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.** 79 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2013.

NASCIMENTO, M.; LIMA, C. R. M.; LIMA, M. A.; ENSSLIN, E.R. 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.

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

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

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

PEREIRA, M.F.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M.L.; TRÊS, D.L. 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.

PORTAL DO EMPREENDEDOR - MEI: PORTAL DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL.

“MEI – Microempreendedor Individual – O que é?”. 2016. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>. Acesso em: 20/11/2016.

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:

20/11/2016.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.**

29ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 1989.

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

RIGONATTO, M. “Coeficiente de variação”. 2016. Disponível em: <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/matematica/coeficiente-variacao.htm>. Acesso em: 19/11/2016.

ROMAN, D.J.; PIANA, J.; PEREIRA, M.A.S.; LOZANO, L.; MELLO, N.R.; ERDMANN, R.H..

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-Ba, v. 6, n. 1, p. 20-32, janeiro-abril 2012.

SANTOS, D.F.; PESCADOR, S.V.B.; SILVA, W.V.; DEL CORSO, J.M., GIMENEZ, F.A.P..

Micro e pequenas empresas: um estudo bibliométrico dos artigos apresentados no enanpadsde 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 Anabá.** 277 f. 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, vol. 03, p. 70-89, n. 01, 2013.

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 20/11/2016.

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 20/11/2016.

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 20/11/2016.

SILVA, J.A.; AMBONI, N.; ORTIGARA, A. A.; COSTA, A. M. 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, 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.

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.

TEIXEIRA, E.M.. **O Impacto da Liderança Autêntica no Capital Psicológico dos Colaboradores**. 36f. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho), Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra. Portugal. 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.

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 Psicologia**, v.4, n. 1, p.281-289. 2012.

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

APÊNDICE A – 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 B – 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:

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
[@epublicar](https://www.instagram.com/epublicar)
[facebook.com.br/epublicar](https://www.facebook.com.br/epublicar)

Marcelo Paranzini

LIDERANÇA

EM EMPRESAS DE PEQUENO
PORTE DO SEGMENTO DE
SERVIÇOS



2022

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

Marcelo Paranzini

LIDERANÇA

EM EMPRESAS DE PEQUENO
PORTE DO SEGMENTO DE
SERVIÇOS



2022