



THIAGO GONÇALVES RIBEIRO DE ALMEIDA

**Estilos de Liderança em Corretoras de Seguros de
Pequeno Porte**

**CAMPO LIMPO PAULISTA
2026**

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS**

THIAGO GONÇALVES RIBEIRO DE ALMEIDA

**Estilos de Liderança em Corretoras de Seguros de
Pequeno Porte**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo

Linha de Pesquisa: Dinâmicas das micro e pequenas empresas.

CAMPO LIMPO PAULISTA

2026

Ficha catalográfica

A45e

Almeida, Thiago Gonçalves Ribeiro de

Estilos de liderança em corretoras de seguros de pequeno porte /
Thiago Gonçalves Ribeiro de Almeida. Campo Limpo Paulista, SP:
Unifaccamp, 2026.
90 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em
Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista –
Unifaccamp.

1. Liderança. 2. Estilos de liderança. 3. Gestão. 4.
Empreendedorismo. 5. Micro e pequenas empresas. I. Paulo,
Wanderlei Lima de. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista.
III. Título.

CDD – 658.4092

CAMPO LIMPO PAULISTA
Thiago Gonçalves Ribeiro de Almeida

Estilos de Liderança em Corretoras de Seguros de Pequeno Porte

Dissertação de Mestrado aprovada em 23/07/2026

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo
Centro Universitário Campo Limpo Paulista (Unifaccamp)

Prof. Dr. José Oswaldo de Sordi
Centro Universitário Campo Limpo Paulista (Unifaccamp)

Prof. Dr. Reed Elliot Nelson
Fundação Dom Cabral

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha querida esposa, Jaqueline Aparecida Teixeira Martins de Almeida, por todo amor e apoio nesta jornada.

Aos meus pais, Vicente Paulo de Almeida e Ivone Gonçalves Ribeiro de Almeida, que dedicaram suas vidas à minha formação. Pessoas especiais em minha vida.

Minha gratidão e amor a todos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, porque dEle, por Ele e para Ele são todas as coisas. Por estar comigo e ajudar na condução deste sonho.

Agradeço à minha esposa, Jaqueline, pelas incontáveis horas que se privou da minha presença, dedicado aos estudos. Seu encorajamento foi fundamental para eu prosseguir até aqui. Obrigado por acreditar.

Aos meus pais, sempre presentes, nunca desistentes; com uma palavra de ânimo e carinho, fizeram toda diferença. Suas orações e torcida me fizeram perceber que estava no caminho certo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo, pela coragem de enfrentar um novo desafio. Suas palavras, orientações, experiência e conhecimento contribuíram para o desenvolvimento deste estudo. Professor, meu muito obrigado.

À Marcia Busanello, pelo apoio nesta conquista. Sua ajuda foi essencial no desenhar das ideias. As conversas foram mui valiosas.

Aos professores, Dr. José Osvaldo de Sordi e Dr. Reed Elliot Nelson, suas contribuições muito cooperaram para o aprimoramento deste estudo.

Aos demais professores do programa de mestrado, muito obrigado. Seu conhecimento, dedicação e disponibilidade colaboraram ao longo do meu caminhar.

EPÍGRAFE

“— Se podes? — disse Jesus. — Tudo é possível àquele que crê.”

Marcos 9:23

RESUMO ESTRUTURADO

Contextualização: O setor de seguros possui relevância na economia nacional, com as corretoras de pequeno porte enfrentando desafios típicos das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), como dificuldades de gestão e alta taxa de mortalidade. A liderança é um fator crítico para a competitividade e sobrevivência dessas organizações, porém há escassez de estudos sobre os estilos de liderança especificamente aplicados a esse segmento.

Objetivo: Identificar e analisar os estilos de liderança em corretoras de seguros de pequeno porte.

Abordagem metodológica: Pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, com amostra por conveniência composta por 12 colaboradores de corretoras de seguros de pequeno porte da região da Grande São Paulo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e interpretados por meio da análise de conteúdo (Bardin), com apoio da estrutura do Método Gioia na organização das categorias analíticas.

Resultados alcançados: Os resultados indicaram predominância do estilo de liderança coaching, seguido pelos estilos transformacional e autêntico, empatados em frequência. Entre as dimensões, o ‘apoio à equipe para o alcance de resultados’ e a ‘comunicação’ foram menos frequentes, e o estilo *laissez-faire* não foi identificado.

Implicações práticas: O estudo contribui para a adequação das lideranças no setor de seguros, além de subsidiar programas de desenvolvimento de lideranças em corretoras de pequeno porte.

Contribuição acadêmica: A pesquisa inova ao estudar especificamente o perfil de liderança de gestores de corretoras de seguros de pequeno porte, preenchendo uma lacuna na literatura nacional sobre o tema.

Palavras-chave: liderança; estilos de liderança; corretoras de seguros; micro e pequenas empresas; gestão.

ABSTRACT

Leadership Styles in Small Insurance Brokerage Firms

Background: The insurance sector plays a significant role in the Brazilian economy, with small brokerage firms facing typical challenges of Micro and Small Enterprises (MSEs), such as management difficulties and high mortality rates. Leadership is a critical factor for the competitiveness and survival of these organizations; however, there is a scarcity of studies on leadership styles specifically applied to this segment.

Objective: To identify and analyze the leadership styles in small insurance brokerage firms.

Methodological approach: A qualitative, descriptive, and exploratory study was conducted using a convenience sample of 12 employees from small insurance brokerage firms in the Greater São Paulo region. Data were collected through semi-structured interviews and interpreted using content analysis (Bardin), supported by the Gioia Method framework for organizing the analytical categories.

Results: The findings revealed a predominance of the coaching leadership style, followed by the transformational and authentic leadership styles, which exhibited equivalent frequencies. Among the leadership dimensions, 'supporting the team in achieving results' and 'communication' were the least frequently observed, while the laissez-faire leadership style was not identified.

Practical implications: The study contributes to the alignment of leadership practices in the insurance sector and supports the development of leadership programs in small brokerage firms.

Academic contribution: The research innovates by specifically studying the leadership profile of managers in small insurance brokerage firms, filling a gap in the national literature on the topic.

Keywords: leadership; leadership styles; insurance brokerage firms; micro and small enterprises; management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Resumo dos estilos de liderança.....	24
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do conceito de liderança	19
Quadro 2 – Classificação das empresas conforme o número de empregados	36
Quadro 3 - Corretoras de seguros de pequeno porte pesquisadas e produtos ofertados	37
Quadro 4 – Perfis dos colaboradores entrevistados.....	42
Quadro 5 – Estrutura analítica do estilo transformacional	43
Quadro 6 – Estrutura analítica do estilo transacional	48
Quadro 7 – Estrutura analítica do estilo carismático	51
Quadro 8 – Estrutura analítica do estilo autêntico	54
Quadro 9 – Estrutura analítica do estilo coaching	58
Quadro 10 – Estilos de liderança predominantes.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
CNSEG	Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada, Vida, Saúde Suplementar e Capitalização
CNSP	Conselho Nacional de Seguros Privados
FENACOR	Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, das Empresas Corretoras de Seguros e de Resseguros
FRLT	Full Range Leadership Theory
IRB	Instituto de Resseguros do Brasil
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Problema de Pesquisa.....	15
1.2	Objetivos.....	16
1.3	Justificativas	16
1.4	Estrutura do Texto	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Liderança.....	17
2.2	Teorias de Liderança.....	20
2.3	Estilos de Liderança	23
2.4	Liderança em Micro e Pequenas Empresas	30
2.5	Corretoras de Seguro de Pequeno Porte	33
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1	Caracterização da Pesquisa.....	35
3.2	Amostra de Estudo	36
3.3	Procedimentos de Coleta de Dados	38
3.4	Tratamento e Análise de Dados	39
4	RESULTADO E ANÁLISES	41
4.1	Perfil dos Participantes.....	41
4.2	Estilos de Liderança Identificados	42
4.3	Predominância dos Estilos	62
4.4	Análise dos Resultados	63
4.5	Síntese Analítica à Luz da Literatura	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
	REFERÊNCIAS.....	72
	APÊNDICES	81

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de Pesquisa

A liderança é um tema importante nas organizações, visto que, por meio dela, as empresas podem alcançar vantagem competitiva (ISRAEL, 2021). Segundo Ferreira, Martins e Santos (2021), a liderança é estudada considerando suas características (FREITAS, 2022), estilos (OLIVEIRA *et al*, 2023) e contingência (REIS e NASCIMENTO, 2024). Outros trabalhos relacionam a liderança a temas como satisfação (SILVA, GUIMARÃES e MACHADO, 2021), produtividade (PAES *et al*, 2021) e atividade econômica.

Nas micro e pequenas empresas (MPEs), a liderança é tema presente na literatura, abordado por diferentes autores tais como Silveira e Ramos (2023), Cantermi e Lizote (2022) e Litardo, Ross e Barriga (2022). Com relação aos estilos de liderança em MPEs, há predominância do estilo transacional, como fica demonstrado nos estudos de Barbosa *et al* (2024). Na análise por tipo de atividade econômica, foram observados os estilos transacional e *laissez-faire* nas empresas prestadoras de serviços; nas empresas de comércio, segundo alguns estudiosos, predominou o estilo transformacional (ARRUDA e VIDES, 2021), enquanto para outros, como Cantermi e Lizote (2022), o estilo predominante foi o transacional. Em estudo realizado na Indonésia, Kacaribu e Baskara (2024) mostram que o estilo de liderança transformacional tem efeito positivo no comprometimento e no engajamento dos colaboradores com o trabalho.

Diferentemente dos trabalhos encontrados na literatura nacional, no que tange às corretoras de seguros, que se concentram em aspectos como gestão de pessoas (ZUCCARI, 2019), gestão de conhecimento (TEIXEIRA *et al*, 2021) e gestão de equipes (FORTE, SILVA e ROVER, 2024), esta dissertação se volta aos perfis de liderança em corretoras de seguros de pequeno porte. Neste contexto, define-se o seguinte problema de pesquisa: Quais os estilos de liderança que mais aparecem em corretoras de seguros de pequeno porte?

Importante assinalar que o segmento de seguradoras tem papel relevante na economia nacional. Dados do setor apontam que, no ano de 2024, as receitas perfizeram R\$435,56 bilhões, o que revela crescimento de 12,2% em comparação ao ano de 2023 (BRASIL, 2025d). Para o ano de 2025, o setor alcançará patamares de 6,6% do PIB brasileiro (CNSEG, 2024). O Brasil conta com, aproximadamente, 80.100 corretores em atuação em 62.052 corretoras de seguros (FENACOR, 2025).

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta dissertação é identificar e analisar os estilos de liderança em corretoras de seguros de pequeno porte. Em face do tema, estabelecem-se os objetivos específicos:

- Identificar os estilos de liderança e suas respectivas dimensões.
- Identificar qual o estilo de liderança predominante.
- Comparar os estilos de liderança identificados com estudos já desenvolvidos.

1.3 Justificativas

Como contribuição acadêmica, esta dissertação inova ao estudar o perfil de liderança em corretoras de seguros de pequeno porte. Como implicações práticas, trará à luz os estilos de liderança predominantes no segmento de corretoras de seguros, auxiliando as seguradoras de pequeno porte na adequação das lideranças e na elaboração de políticas e práticas de recursos humanos.

1.4 Estrutura do Texto

Esta dissertação é composta pelas seguintes seções: 1) Introdução, na qual se contextualiza o tema, apresenta o problema de pesquisa, os objetivos e os argumentos que justificam o trabalho. 2) Referencial teórico, na qual são apresentados o conceito de liderança e sua evolução ao longo do tempo, as

principais teorias e estilos de liderança e um panorama de estudos acerca da liderança nas MPEs e corretoras de seguros 3) Procedimentos metodológicos, no qual são apresentados a caracterização da pesquisa, a amostra de estudo e o procedimento de coleta de dados. 4) Resultados e análises, no qual são apresentados os métodos de interpretação dos dados levantados e a discussão dos resultados. 5) Considerações finais. 6) Referências. 7) Apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico da pesquisa. Na primeira seção será trabalhado o conceito de liderança. Na segunda seção serão apresentadas as teorias sobre liderança. Na terceira seção serão apresentados os estilos de liderança. Na quarta seção será abordada a liderança nas MPEs e, por fim, na quinta seção será abordada a liderança nas corretoras de seguros.

2.1 Liderança

O líder desempenha importante papel no alcance dos objetivos e metas organizacionais. A ele cabe conduzir as pessoas das organizações para que elas contribuam positivamente para a consecução do objetivo comum. De fato, a figura do líder e o estudo da liderança são pontos para desenvolvimento de estudos de diversos autores. Além disso, o tema é destaque como uma das dez áreas de estudo em desenvolvimento no início deste século (HODGKINSON e HEALEY, 2008). O conceito de líder, na administração, sucede o de gerente, cujo foco era, essencialmente, o processo; em evolução, o líder, agora voltado às pessoas, agregou novas atribuições. (BIANCHI, QUISHIDA e FORONI, 2017).

Segundo o dicionário Houaiss (2009), liderar é sinônimo de conduzir que, por sua vez, tem origem no latim *con-ducere*, cujo significado é guiar, orientar ou dirigir. O verbo liderar, propriamente dito, tem origem no inglês, *to lead*, que significa conduzir, guiar, comandar. O vocábulo foi incorporado à língua portuguesa, dando origem também aos termos líder e liderança (CUNHA, 2010).

Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) afirmam que o conceito passou a ser integrante efetivo de pesquisas mundiais a partir de 1950.

O conceito de liderança passou por muitas mudanças desde que o tema começou a ser estudado. Davel e Machado (2001) e Bergamini (2009) definem-no como um processo de influência sobre um grupo. Já Bernard Bass (1990) conceitua liderança como a interação entre membros de um grupo, envolvendo suas percepções e expectativas e a estruturação ou a reestruturação de uma situação; para o estudioso, líderes são agentes de mudança. BRAGANÇA (2021, p. 1) vai na mesma direção ao apresentar a liderança como “um processo interativo entre os membros do grupo, composto por líderes e seguidores, com uma orientação definida para determinados objetivos.” Sant’Anna e Nelson (2014, p. 7), por sua vez, afirmam que “Embora não haja unanimidade em torno do conceito de liderança, as diversas definições costumam apresentar como ponto comum seu entendimento como uma relação de influência — a capacidade de “A” influenciar “B” (...). Os autores entendem, ainda, que a liderança se dá no nível relacional e não depende apenas de atributos pessoais de líderes e liderados, mas de condições (internas ou externas) que podem atuar sobre essa relação.

Northouse (2019) apresenta uma evolução do conceito de liderança, cujo resumo pode ser visto no Quadro 1. Nota-se, pelas definições apresentadas no referido quadro, que até os anos 1960 havia uma ideia de liderança muito centrada na figura do líder; a partir dos anos 1970 passa a ser incorporada a ideia de comportamento organizacional e de processo; a partir dos anos 1990, até o século XXI, o conceito passou a abarcar mais variantes e a se tornar mais complexo.

Quadro 1 – Evolução do conceito de liderança

De 1900 a 1929
Liderança vista como comando, dominação, centralização de poder.
Anos 1930
Começa a surgir a ideia da liderança como influência, não como dominação, e uma influência nas duas direções — do líder para os liderados e vice-versa.
Anos 1940
Liderança passa a ser vista como um indivíduo que direciona um grupo, e ideia de coerção é substituída pela ideia de condução.
Anos 1950
Continuação da ideia de que os líderes era pessoas que conduziam grupos e acréscimo do entendimento de que a liderança exige um objetivo compartilhado e dados comportamentos por parte do líder; liderança se reflete na capacidade de influenciar a eficácia de um grupo.
Anos 1960
Liderança vista como um comportamento que influenciava as pessoas em direção a objetivos compartilhados.
Anos 1970
Liderança vista como um comportamento organizacional, ou seja, a capacidade de fomentar e manter grupos em prol de uma causa comum (organizacional ou grupal). Outra definição importante é a de que liderança seria um processo de mobilização de motivos, valores e recursos para conquistar objetivos comuns (independentes ou mútuos) entre líderes e liderados.
Anos 1980
Surgimento (ou ressurgimento) de muitas ideias sobre liderança — capacidade que um líder tem de conduzir as pessoas a fazerem o que ele deseja, influência não coercitiva, traço de personalidade e processo transformacional em que líderes e liderados se influenciam para atingir níveis mais elevados de motivação e moralidade.
Anos 1990 ao século XXI
Liderança como processo por meio do qual o líder influencia um grupo para alcançar objetivos comuns. Essa influência pode se dar por autenticidade dos líderes, por valores e senso de vocação, pelo cuidado do líder com as necessidades de seus liderados e desejo de que eles se tornem autônomos, pela ênfase na adaptabilidade dos liderados, pela influência dos liderados sobre o líder, por meio de práticas discursivas acordadas entre líderes e liderados. O consenso é que não é possível haver uma definição única do conceito de liderança

Fonte: o autor, baseado em Northouse (2019).

Como apontado, atualmente não existe um conceito único de liderança, mas o entendimento de que se trata de uma questão relacional, processual e multifatorial. Apesar de não estarem propondo um novo conceito, Paes *et al*

(2021) destacam uma característica peculiar do processo de liderança, que consiste na diferença entre mobilizar pessoas para fazerem algo e mobilizar pessoas para quererem fazer algo. Segundo os autores, a hierarquia e o poder que dela emana impõem obediência, mas a liderança move as pessoas a fazerem as coisas devido à credibilidade do líder, que conquista apoio e compromisso, o que vai além da mera obediência. Sant’Anna e Nelson (2014, p.9) também apontam, em uma perspectiva foucaultiana, para questões relativas ao poder exercido pela liderança, afirmando que o poder não pode ser exercido sem os recursos de um contexto, o que mostra a importância de o líder articular “visão sistêmica, relacionamento interpessoal, comunicação, negociação e escuta” para a criação de ambientes mais saudáveis.

2.2 Teorias de Liderança

As teorias sobre liderança são variadas e, como o conceito, evoluíram ao longo dos anos, com refinamentos e modificações que fazem com que nenhuma delas seja irrelevante nem absoluta e, ao mesmo tempo, revelam que a importância de cada uma depende do contexto em que é aplicada (RODRIGUES, 2022). Nesta seção serão apresentadas, resumidamente, as principais teorias.

Segundo Nelson (2014), Amaral (2007), Gomez e Cruz (2007) e Custódio (2023), grande parte da literatura e pesquisa sobre liderança do Século XX pode ser organizada em três grupos ou fases: a) as que apontam para a personalidade do líder, sustentando que ele teria características ou atributos que o diferenciam das demais pessoas e o tornam naturalmente apto a liderar; b) as que apontam para questões comportamentais, afirmando que líderes apresentam determinados comportamentos comuns; e c) as que apontam para questões contingenciais, defendendo que o ambiente no qual se dá a liderança — e suas variáveis, por exemplo, a maturidade dos liderados — interfere em traços e comportamentos.

A principal teoria do grupo que aponta para as características pessoais do líder é a Teoria dos Traços, que se iniciou com a Teoria do Grande Homem, de Thomas Carlyle, e evoluiu com a contribuição de vários outros autores. Segundo

Robbins, Judge e Sobral (2010) e Chemers (2000), essa teoria era baseada nas características pessoais e traços de personalidade como determinantes para líderes e não líderes. Os líderes possuiriam, segundo a Teoria dos Traços, qualidades que os difeririam dos liderados; seria possível observar neles atributos específicos de personalidade que apresentariam sua distinção. Por isso eram dispensadas iniciativas de formação. O objetivo era o líder universal, apto a liderar equipes em quaisquer situações (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010). Segundo Grint (2011), a teoria dos traços considerava que as pessoas já nasciam destinadas ao exercício do papel de líder. De acordo com Northouse (2019), a Teoria dos Traços foi considerada determinista, visto que não levou em conta fatores situacionais e não tratou a liderança em seus demais aspectos. Além disso, evidências empíricas concluíram que os traços pessoais eram insuficientes para estabelecer um perfil de líder. Embora sejam importantes no exercício da liderança, os traços são incapazes de esclarecer as variâncias do desempenho do líder em diferentes situações e também não consideram o fato de que líderes em um determinado grupo podem ser liderados em outro grupo.

No segundo grupo, o das teorias que apontam para o comportamento do líder estão a Teoria dos Estilos de Liderança (autocrático, democrático e liberal) que tem como principal autor Kurt Lewin, e a Teoria de Grid, de Robert R. Blake e Jane S. Mouton, que deu origem a dois eixos de liderança bastante conhecidos — a liderança orientada às pessoas, que visa à relação com a equipe e seus sentimentos, e a liderança orientada à produção, que busca superior desempenho nas atividades e orientação para as respectivas ações.

No grupo das teorias orientadas à contingência estão a Teoria Contingencial, criada por Fred Fiedler, na segunda metade dos anos 1960, que preconizava a adaptação do estilo do líder à situação apresentada (AMARAL, 2007; CUSTÓDIO, 2023); a Teoria Situacional, de 1969, criada por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, que ponderava sobre a necessidade de o estilo do líder se adaptar à maturidade do liderado; e a Teoria do Caminho-Meta, nascida no início dos anos de 1970 e defendida especialmente por Robert J. House, para quem o líder deveria “fornecer condições facilitadoras” (RODRIGUES, 2022, p. 23) para o sucesso de seus subordinados.

Em 1976, em um artigo intitulado Teoria da Liderança Carismática, Robert House apresentou suas ideias sobre esse tipo de liderança que, para ele, tinha uma perspectiva mais psicológica do que sociológica ou política. O líder carismático exerceria uma espécie de modelagem comportamental em seus liderados, por meio da identificação. Na prática, os liderados se identificam, confiam e gostam do líder, e isso faz com que esse líder tenha poder de influenciá-los, estabelecendo objetivos e fazendo com que eles confiem em suas capacidades para alcançá-los. Segundo House (1976), os líderes carismáticos têm autoconfiança, exercem domínio sobre seus liderados e são muito convictos da retidão moral de suas crenças. Muitas vezes são modelos de comportamento para seus liderados. Semedo (2021, p. 7) afirma que “a liderança carismática prolifera quando um líder possui características, qualidades e uma personalidade intrinsecamente carismática que consegue inspirar os seus colaboradores”.

A partir do final do Século XX surgiram novos estudos sobre liderança, com abordagens e teorias agrupadas sob o nome Nova Liderança (SANT’ANNA e NELSON, 2014; CUSTÓDIO, 2023). Duas teorias dessa fase são a Transformacional, a Transacional, apresentadas pela primeira vez em 1978, por James MacGregor Burns, no contexto de estudos de sociologia e política. A Transformacional fala de uma liderança na qual há um envolvimento entre líderes e liderados que os leva (a ambos) a alcançar níveis mais elevados de motivação e moralidade (CALAÇA e VIZEU, 2015). São centrais o conteúdo moral, o ideal comum e a não polarização da relação entre líderes e liderados. Isso levaria os indivíduos, por exemplo, a colocarem o bem comum acima de seus próprios interesses. A grande habilidade do líder seria, então, ressaltar ou até fazer emergir, no grupo, o ideal compartilhado, e a relação seria mediada por essa causa comum. Já a Transacional se aplica aos casos em que não há esse conteúdo moral embutido na relação entre líderes e liderados; o líder baseia sua influência no atendimento a interesses individuais e na obtenção de benefícios mútuos, criando uma relação de barganha e se colocando como um articulador de interesses individuais. Bernard Bass (1985) traduziu os estudos de Burns para o âmbito corporativo, criando maneiras de operacionalizá-los nas organizações. A *Full Range Leadership Theory* (FRLT), desenvolvida por Bass (2008), condensa as teorias transformacional e transacional e acrescenta a elas

o *laissez-faire*, que é a negação da responsabilidade pela liderança (SERRAT, 2020).

Ainda sob o guarda-chuva da Nova Liderança, a Liderança Autêntica surgiu no início do século XXI, influenciada pela psicologia positiva e em resposta à necessidade de restaurar a confiança, esperança, otimismo e relacionamentos genuínos nas organizações, especialmente em tempos de mudanças rápidas, avanços tecnológicos e competição intensa. Trata-se de um processo de liderança que se fundamenta na autoconsciência do líder, que conhece seus próprios valores e é coerente com eles. Isso constrói confiança e credibilidade entre seus liderados. A liderança autêntica é considerada uma construção fundacional do conceito de liderança. Isso significa que qualquer tipo de liderança (transformacional, transacional, contingencial, etc.) pode ser exercida de forma autêntica (BRAGANÇA, 2021)

Por fim, é importante citar também a Liderança Coaching como uma das mais novas teorias surgidas nesse âmbito. Ibarra e Scoular (2019) afirmam que, se antes as organizações funcionavam com comando e controle, os líderes sabiam o que precisava ser feito e ensinavam seus liderados a fazê-lo, hoje não é mais assim. Em um contexto de mudanças constantes, rápidas e disruptivas, os líderes não têm mais as respostas, mas podem oferecer orientação e apoio para que seus liderados aprendam e se desenvolvam. Isso está relacionado à cultura de aprendizagem que, cada vez mais, se dissemina nas organizações. A liderança coaching está relacionada com a aprendizagem organizacional. Trata-se de um processo no qual líder e liderados aprendem e desenvolvem novas competências (MATTOS, 2020).

2.3 Estilos de Liderança

Ao longo do tempo, enquanto na academia se desenvolviam as teorias sobre liderança, sua aplicação ao cotidiano das organizações e as observações dessa aplicação ensejaram o que hoje conhecemos como estilos de liderança. Ambas as expressões — teorias e estilos —, em muitos trabalhos, são tomadas quase como sinônimos; poder-se-ia dizer que não há uma preocupação efetiva, na literatura consultada para esse estudo, em diferenciar o que são teorias e o

que são estilos de liderança. A palavra “abordagem” também surge relacionada a esses termos. O que se observou é que, quando o intuito é observar, na prática, o comportamento dos líderes e sua influência sobre os liderados e sobre o resultado das organizações, é mais empregado o termo estilo. Assim, assume-se, nesse trabalho, que os estilos de liderança são decorrentes das teorias e/ou abordagens, quando aplicadas à prática organizacional.

Para esta pesquisa foram escolhidos alguns estilos de liderança mais comumente encontrados nas organizações, atualmente. Eles foram resumidos na Figura 1 e são detalhados nas subseções seguintes.

Figura 1 – Resumo dos estilos de liderança

Transformacional • reconhecimento do trabalho realizado mediante sua performance	Transacional • recompensas são essenciais na relação entre a liderança e as equipes	<i>Laissez-faire</i> • apatia da liderança frente às decisões organizacionais
Carismática • capacidade do líder de influenciar por meio do exemplo	Autêntica • o líder exerce naturalmente seu papel com autoconsciência, coerência e transparência	Coaching • os feedbacks são fundamentais; o líder exerce influência e dá poder aos liderados.

Fonte: o autor, baseado em Carvalho Neto *et al* (2012) e Dias e Borges (2015).

O Estilo de Liderança Transformacional

De acordo com Northouse (2019), o estilo de liderança transformacional foi constituído com olhar na motivação e no desenvolvimento das pessoas. Para Avolio, Waldman e Yammarino (1991) é o estilo de liderança que propicia ambientes saudáveis às equipes, objetivando o emprego de suas habilidades e

incentivando-as no desenvolvimento de outras habilidades. A visão de futuro constitui-se no elemento de confiança e aspiração das pessoas, tornando-se um objetivo a ser alcançado e promovendo mudanças organizacionais internas e externas.

Além disso, há o alinhamento entre os objetivos pessoais e das empresas. A liderança atua nessa relação, pois revela, para as pessoas, os desejos da organização e, concomitantemente, promove seu aceite. Para tanto, compartilha os compromissos assumidos e dá poder às suas equipes. Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), no estilo de liderança transformacional, o líder promove ações nas equipes e, como consequência, eleva-as a patamares superiores de desempenho, com vistas às aspirações das organizações. Segundo Ferreira, Martins e Santos (2021), o estilo de liderança transformacional refere-se a ações empregadas pelo líder, objetivando a melhora da percepção, pelo liderado, quanto às atividades realizadas e à qualidade do trabalho.

Segundo Vizeu (2011) e Serrat (2020), o estilo de liderança transformacional apresenta quatro dimensões:

- Influência idealizada, que consiste na capacidade de influenciar os liderados por meio de um ideal compartilhado. Os líderes transformacionais são reconhecidos pelos liderados como pessoas cujo modelo de valores e crenças são notáveis e capazes de promover as metas propostas. De acordo com Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam (2003), a influência idealizada pode ser dividida em atributo ou comportamento.
 - Influência por atributo acontece quando o liderado considera o carisma, a integridade e os ideais pessoais do líder.
 - Influência por comportamento acontece quando o líder é referenciado pelo exercício da liderança quando age, orienta, demonstra coerência e coragem e, até mesmo, sacrifica-se.
- Motivação inspiracional ocorre quando o líder consegue induzir os liderados a superarem limites e obstáculos tanto intelectuais quanto emocionais. Diz respeito à habilidade do líder de criar um alvo ou influenciar positivamente os liderados pela via da comunicação e da motivação.

- Estimulação intelectual, relacionada à capacidade de um líder para provocar reflexão em seus liderados e, por meio da capacidade argumentativa, fazê-los ampliarem sua visão das coisas. Nesse caso, o líder incentiva o partilhamento de decisões e a independência das equipes.
- Consideração individualizada, relativa à capacidade do líder de estimular o crescimento e o desenvolvimento de seus liderados de forma individual, em geral delegando “tarefas como oportunidade de crescimento” (VIZEU, 2011, p. 61). O líder atende aos anseios das pessoas, não somente frente aos objetivos organizacionais

O Estilo de Liderança Transacional

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que, no estilo de liderança transacional, o líder influencia os liderados mediante compromissos preestabelecidos para obtenção de objetivos organizacionais. Northouse (2010) sustenta que os líderes satisfazem os desejos da equipe com salários, promoções e outros incentivos no intuito de obterem o cumprimento desses combinados. Sob essa ótica, as recompensas são relativas ao desempenho das pessoas, o que gera, concomitantemente, benefícios às organizações e aos colaboradores. Kirkbride (2006) defende que as recompensas não se limitam a fatores financeiros e podem ser constituídas por elementos de maior tangibilidade, como férias extraordinárias ou tempo de descanso, ou de menor tangibilidade como reconhecimento, elogios e visibilidade.

Avolio, Waldman e Yammarino (1991) afirmam que o estilo de liderança transacional mantém a produtividade das organizações e, como resultado, os líderes são conhecidos como eficientes. Para esse estilo de liderança, é importante que as organizações detenham estruturas formais e rígidas, desta forma, viabilizam o cumprimento da hierarquia. Embora com ganhos às organizações, o estilo de liderança transacional promove colaboradores incapazes do exercício de outras ações no trabalho, visto que a expectativa se faz segundo a recompensa, o que desestimula as equipes a novas atividades e, portanto, desencoraja seu desenvolvimento.

O estilo de liderança transacional, diferentemente do aspecto humano do estilo transformacional, refere-se à relação de permuta entre o líder e liderado. O líder promove atividades no ambiente de trabalho em face de desempenhos esperados. Tal relacionamento pode ter, como consequências, vantagens ou correções ao subordinado (DIAS e BORGES, 2015). A principal crítica ao estilo refere-se ao fato de que o liderado, por vezes, não almeja alcançar resultados acima das metas estabelecidas (BASS; AVOLIO, 1993).

Northouse (2019) afirma que o estilo transacional se desdobra nas seguintes dimensões:

- Recompensa contingente: a relação entre líder e liderado acontece por meio do reforço de congratulações, prêmios e promessas. Trata-se de uma troca entre líderes e liderados na qual o esforço dos liderados é trocado por recompensas específicas previamente combinadas. Essas recompensas são mais eficazes quando há uma boa relação entre líder e liderados.
- Gestão por exceção ativa: envolve crítica corretiva. É quando o líder observa os resultados dos colaboradores e, ao notar algum desvio, intervém para conduzi-los novamente aos objetivos organizacionais.

O Estilo de Liderança *Laissez-Faire*

Como o próprio nome sugere, o estilo de liderança *laissez-faire* indica uma ausência prática de liderança. A abordagem adotada pelo líder é a de não interferir e deixar as coisas acontecerem. Este líder não toma decisões, não dá feedbacks e pouco faz com relação aos liderados. Não se estabelece uma relação de troca, entre líder e liderados, em nenhuma dimensão, nem humana, nem contingencial. Northouse (2019) aponta que, embora esse estilo de liderança tenha sido tradicionalmente visto como negativo, como uma não liderança, ele pode ser usado estrategicamente pelo líder para conhecer as habilidades dos liderados, torná-los mais autônomos e até mesmo prepará-los para liderar.

Em algumas abordagens, o *laissez-faire*, além de um estilo de liderança, também é uma subdivisão de si próprio e comporta duas dimensões:

- Gestão por exceção passiva: nesse caso, o líder só intervém nas situações quando elas se tornam críticas.
- *Laissez-faire*: ausência total de liderança, quando o líder se exime de suas responsabilidades e as transfere para os liderados.

O Estilo de Liderança Carismática

Conforme Semedo (2021), a liderança carismática depende de características carismáticas inerentes e se baseia na capacidade do líder de influenciar os demais por meio de seu próprio comportamento, tido como exemplo para seus liderados. Um de seus principais diferenciais reside na forma como o líder carismático interage com seus liderados, valendo-se de uma comunicação repleta de expressividade e emoção, com tom de voz adequado, contato visual direto e expressões faciais vivas.

O autor afirma que os líderes carismáticos conseguem entender as emoções de seus liderados para motivá-los, o que resulta em mais otimismo e entusiasmo. São percebidos como fortes e eficazes, e, em geral, promovem mudança e crescimento nas organizações. Modulam seu comportamento, seus valores e objetivos às necessidades organizacionais e conseguem levar seus subordinados a fazerem o mesmo.

Potye e Moscon (2022, p. 303) falam de uma liderança carismática subdividida em duas dimensões: uma inspiracional, orientada para performance e outra de orientação e estímulo intelectual. Segundo as autoras, como principais características e atributos comportamentais desse estilo de liderança podem ser citadas “a capacidade de inspirar, motivar e esperar resultados de alto desempenho; a ênfase “na importância do propósito” e a demonstração e transmissão de um sentimento positivo com relação ao trabalho, além do otimismo, da segurança, da persistência, da determinação e da capacidade de pensar “nos problemas de forma nova”. Semedo (2021) chama atenção para o fato que há três comportamentos típicos entre os líderes carismáticos, que são criar e comunicar uma visão, implementar essa visão e adotar um estilo de comunicação carismático. A visão seria, segundo o autor, a principal técnica para incutir confiança na capacidade dos liderados, induzindo mudança de comportamentos e processos e elevando sua motivação. Ele acrescenta ainda

que os líderes carismáticos têm a tendência de promover harmonia e cooperação entre os membros de uma equipe de trabalho, o que ajuda a melhorar a performance.

O Estilo de Liderança Autêntica

Para Bragança (2021), a liderança é algo que faz parte dos líderes autênticos, tanto que eles a exercem em várias instâncias de suas vidas — não se definem como líderes, apenas exercem naturalmente esse papel. Apoiada em vários teóricos da área, a autora cita algumas dimensões que fazem parte da liderança autêntica:

- **Autoconsciência:** não diz respeito apenas ao líder consigo mesmo, mas também à consciência acerca de seu papel e impacto entre seus subordinados. Ser autoconsciente significa conhecer e assumir suas forças e fraquezas, mas também estar ciente de quem é e de quais são seus objetivos e valores, agindo coerentemente com eles na relação com os outros. Líderes autoconscientes em geral são também autoconfiantes e positivos e estimulam o mesmo em seus subordinados.
- **Perspectiva moral interna:** é, em última instância o padrão moral/ético do líder, de acordo com o qual ele age e regula seu próprio comportamento, tornando-o coerente e transmitindo confiabilidade.
- **Transparência relacional:** a confiança está interligada à transparência nas relações. Um líder autêntico não age de determinada maneira para ter status e recompensas ou para agradar aos outros, mas porque acredita ser correto agir daquela forma. Isso envolve “partilha de informações abertamente, opiniões, pensamentos e sentimentos verdadeiros” (BRAGANÇA, 2021, p. 13) e incentiva os subordinados a agirem da mesma forma.
- **Processamento equilibrado de informações:** trata-se da disponibilidade para analisar vários pontos de vista, mesmo que discordantes com o seu próprio, antes de tomar uma decisão.

Em suma, a liderança autêntica pode ter impacto positivo nas organizações à medida em que impacta positivamente o comportamento e as

atitudes dos seguidores, que não seguem o líder por medo ou qualquer tipo de coação/pressão, mas por conhecerem-no realmente e confiarem nele.

O Estilo de Liderança Coaching

Conforme Mattos (2020), este estilo de liderança está baseado na liderança situacional, ou seja, uma liderança que varia conforme o comportamento dos subordinados e a tarefa a ser cumprida. Alguns liderados precisam de mais diretividade, outros de menos. Alguns podem realizar suas tarefas sozinhos, outros precisam de acompanhamento próximo. Ibarra e Scoular (2019) propõe que essa capacidade de reconhecer o grau correto de diretividade para cada momento é uma das chaves para o desempenho da liderança coaching.

Algumas dimensões da liderança coaching são:

- Comunicação assertiva: envolve não apenas falar clara e objetivamente o que precisa, mas também ouvir os liderados (MATTOS, 2020) e praticar a escuta ativa.
- Dar e receber feedbacks: o feedback é uma ferramenta importante no exercício da liderança coaching, porque permite que se descubram pontos positivos e pontos a serem melhorados. Requer tato e muito respeito pelo interlocutor (MATTOS, 2020).
- Dar poder e exercer influência: a descentralização das atividades pelo líder confere a seus liderados o poder de tomar decisões, dentro de seu âmbito de atuação (HAYASHIDA *et al*, 2019).
- Apoiar a equipe para o alcance dos resultados: cabe ao líder articular as expectativas dos liderados com os objetivos da organização, para que as metas sejam alcançadas pelos subordinados com seu apoio e orientação (HAYASHIDA *et al*, 2019).

2.4 Liderança em Micro e Pequenas Empresas

São amplamente conhecidos os dados sobre a importância das MPes para a economia nacional em termos de geração de empregos e contribuição com o PIB. Da mesma forma, não é uma novidade que empresas desse tipo

enfrentam dificuldades de várias ordens, desde crédito caro até dificuldades de gestão. Dados do Atlas dos Pequenos Negócios (SEBRAE, 2025, p. 73) apontam que mais de 45% das MPEs encerram suas atividades dentro de cinco anos de funcionamento, e o principal motivo para esse encerramento é o baixo retorno financeiro. Ter uma boa estratégia de negócios, que englobe administrar adequadamente as equipes e os recursos pode ser um bom caminho para ter resiliência em situações de crise, melhorar a performance e evitar esse encerramento (LITARDO, ROSS e BARRIGA, 2022). Moraes *et al* (2019) afirmam que a falta de uma estratégia estabelecida se reflete na cultura organizacional, o que pode promover dificuldades no desempenho e produtividade das MPEs. Rangel e Monteiro (2020) constataam que, em MPEs, a gestão se fundamenta na experiência prática dos proprietários, que precisam incorporar e aprimorar novos métodos em sua administração para que possam se tornar mais produtivos e competitivos.

A liderança é peça chave no desenvolvimento e aplicação da estratégia e na gestão eficiente. Custódio (2023) aponta que uma das características dos pequenos negócios é a centralização das atividades pelo líder, em geral o dono ou fundador do negócio. Arruda e Vides (2021) vão na mesma direção, ao dizerem que é comum, nas MPEs, que os proprietários exerçam várias funções, uma vez que esse tipo de empresa costuma ter um organograma simples e enxuto. Litardo, Ross e Barriga (2022) vão além, ao apontarem que o fato de donos de pequenos negócios exercerem várias funções em suas empresas não permite que eles tenham tempo para fazer o planejamento estratégico dessas empresas; os autores falam, ainda, da necessidade de formação do líder para que ele possa desenvolver e aplicar o planejamento estratégico e comentam que, comumente, o líder de uma microempresa a gere de maneira empírica e coloca o pensamento estratégico como algo custoso e difícil de aplicar. Galli, Giuliani e Martinelli (2010), em seu estudo, demonstram que a capacidade de liderança das empresas analisadas foi decisiva para a disseminação dos valores organizacionais, o reforço dos comportamentos considerados adequados pelas empresas e a criação de uma visão compartilhada dos resultados almejados pelas organizações, contribuindo de forma direta para a construção de suas vantagens competitivas.

Rangel e Monteiro (2020, p. 5) estudaram a gestão de recursos humanos nas MPEs e salientam que, independentemente do porte da empresa, o capital humano é seu principal ativo, por isso, as empresas precisam ser “conscientes e atentas a seus colaboradores”. Entretanto, as autoras apontam que, em muitas MPEs, não há uma gestão adequada de recursos humanos, muitas vezes por despreparo dos gestores, e falam da importância de um bom clima organizacional para ter colaboradores motivados e alcançar bons resultados. É oportuno citar, aqui, Baron e Shane (2007) que apontam que, como para todas as empresas, atrair e reter funcionários realizadores é importante para as MPEs porque substituir pessoas demanda tempo e recursos, em geral escassos nesse tipo de empresa. E a liderança tem papel preponderante nisso.

No que tange ao estilo de liderança, Custódio (2023) ressalta que os líderes das MPEs são tanto orientados para as tarefas (planejamento, esclarecimento, monitoramento e solução de problemas) quanto para as relações (suporte, desenvolvimento, reconhecimento e empoderamento). Arruda e Vides (2021), comparando os estilos de liderança transacional e transformacional, indicam a predominância do estilo transacional no setor de serviços, no qual o líder trabalha com a troca de favores e recompensas com a equipe, com alguma propensão para o *laissez-faire*, enquanto no setor de comércio há certa propensão para a liderança transformacional; as autoras afirmam que o estilo de liderança “é aquele que o dono do empreendimento estiver disposto a seguir” (ARRUDA e VIDES, 2021, p. 46). Já Cantermi e Lizote (2022) afirmam que os líderes transformacionais são os que oferecem melhores ideias em situações de crise, levando as empresas a serem mais resilientes, mas que o estilo transacional foi o mais evidente. Para os autores, a liderança transacional funciona em certa medida, mas não garante resultados efetivos no longo prazo, especialmente porque, se o líder não estiver muito atento à motivação dos funcionários, esta pode arrefecer e gerar problemas para a produtividade. Outro fator importante a considerar é que, em geral, as MPEs têm menos capacidade financeira para oferecer a seus empregados recompensas materiais que possam motivá-los efetivamente. Por isso, é oportuno lembrar Ferronato (2009), para quem os líderes de MPEs podem refinar suas

capacidades de liderança e comando e, à medida que fazem isso, aumentam as chances de sobrevivência de suas empresas.

2.5 Corretoras de Seguro de Pequeno Porte

Os seguros fazem parte da vida dos cidadãos brasileiros desde 1919, quando o seguro contra acidentes de trabalho se tornou obrigatório em todas as empresas industriais do Brasil (BELLUCI, 2010). A primeira constituição brasileira a englobar o tema foi a de 1934 e, em 1939, foi criado o IRB (Instituto de Resseguros do Brasil), para regular a atividade. Em 1940, o seguro se tornou obrigatório para comerciantes, industriais e concessionárias de serviço público. O CNSP (Conselho Nacional de Seguros Privados) e a Susep (Superintendência de Seguros Privados), órgãos ligados ao Ministério da Fazenda, foram criados em 1966 e operam até hoje, criando e executando políticas e normas relacionadas aos seguros no Brasil (SOUZA, 2015). Atualmente, os serviços de saúde suplementar, incluindo saúde odontológica, comumente conhecidos e comercializados como seguros de saúde e seguros odontológicos, são regulamentados pela ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar).

Segundo dados da Susep, em 13/11/2025 o país contava com 147.527 pessoas físicas ou jurídicas registradas pelo órgão como prestadoras de serviços relativos à contratação de seguros, considerando apenas os registros ativos. São Paulo é o estado que concentra aproximadamente 74% desses profissionais ou empresas. Dentre os quase 83 mil corretores de seguro (pessoas físicas) do país, a maioria estão na faixa etária de 35 a 64 anos e 63,22% deles têm Ensino Superior completo. No que concerne ao ramo de seguro para o qual estes profissionais estão habilitados, em primeiro lugar está o seguro de pessoas, em seguida os planos de previdência complementar, depois os planos de capitalização, em seguida os microsseguros (criados especialmente para população de baixa renda, microempreendedores individuais, microempresas ou empresas de pequeno porte) e, por fim, os seguros de danos (automóveis, residenciais e outros bens). Vale ressaltar que um mesmo profissional pode estar habilitado para mais de um ramo. (BRASIL, 2025b). No mês de julho de 2025, o setor gerou uma receita de mais de 41 bilhões de reais e, embora o seguro de

danos seja o último em número de profissionais habilitados, ele responde por 27,84% da receita do setor (BRASIL, 2025c).

Os seguros de saúde e odontológicos não fazem parte dos números citados no parágrafo anterior. Segundo dados da ANS, considerando apenas os seguros de saúde geral e odontológica, em setembro de 2025 havia cerca de 88 milhões de beneficiários no país (BRASIL, 2025a), dos quais pouco mais de 35% no estado de São Paulo. Há 105.118 planos de saúde geral e odontológica cadastrados nas ANS e 1.111 operadoras em atividade no país. Apenas do segundo trimestre de 2025 foram pagos mais de 166 bilhões de reais em contraprestações de seguro saúde geral e odontológica.

Como se pode notar pelos números apresentados, os seguros, de modo geral, são um segmento importante da economia do país. Corretoras de seguros de pequeno porte são o recorte desta dissertação, no universo das MPEs. Pesquisa realizada pela Fenacor (Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, das Empresas Corretoras de Seguros e de Resseguros) indica que tipicamente, as corretoras de seguros são empresas pequenas e médias, com cerca de quatro a cinco funcionários, número que inclui o próprio corretor de seguros responsável pela empresa. Em 2024, apenas 5% delas tinha mais do que 17 funcionários (FENACOR, 2025). O montante médio de empregos gerados, segundo cálculos da entidade, é de cerca de 200 mil, o que confirma a noção da importância das MPEs para a econômica nacional.

Os estudos acadêmicos sobre corretoras de seguros de pequeno porte, nos últimos dez anos, são escassos, principalmente no que diz respeito à especificidade do tema liderança. Zuccari (2019) se dedicou a estudar o perfil dos gestores das corretoras pequenas sob a ótica da competência em informação, que é uma série de habilidades e conhecimentos necessários para lidar com a quantidade de informações disponíveis no mundo moderno. Os resultados do trabalho demonstraram que há evidências dessa competência no comportamento empreendedor e que ela é fundamental para a tomada de decisões, mas verificou-se uma lacuna dessa competência e de cultura informacional nos gestores pesquisados. Colombo (2017) examinou as competências dos corretores de seguros (gestores de corretoras) sob a ótica dos

empregados; as competências examinadas foram liderança, comunicação, trabalho em equipe, criatividade, tomada de decisão, planejamento e organização, persuasão, iniciativa e direção, relacionamento interpessoal e conhecimento técnico. Os resultados obtidos demonstraram que a maior parte dos empregados se mostrava satisfeito com a execução das atividades do corretor, exceto nos quesitos criatividade e conhecimento técnico que, na opinião desses empregados, podem ser mais bem-desenvolvidas. Por fim, Citadella (2015) explorou a qualidade de vida dos empregados de uma corretora de seguros, detectando a necessidade de conhecer melhor suas necessidades para melhorar sua qualidade de vida e apontando o papel da gestão de pessoas na tarefa de “combinar as necessidades individuais dos colaboradores com os objetivos da organização” (p.17).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos desenvolvidos nesta dissertação. As seções apresentadas a seguir são caracterização da pesquisa, amostra de estudo, procedimentos e coleta de dados e tratamento e análise de dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto à abordagem esta pesquisa é classificada como qualitativa. Segundo Perovano (2016), a estratégia qualitativa envolve diferentes paradigmas e visa à compreensão do objeto de pesquisa. Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como descritiva e exploratória. De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva objetiva a identificação de atributos de um agrupamento e a indicação de conexões entre variáveis. A pesquisa exploratória, segundo Selltitz *et al* (1967), viabiliza maior compreensão de problemas de pesquisa como fenômeno, assunto ou situação. Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa é classificada como pesquisa de campo que, segundo

Vergara (2009), se caracteriza pela realização no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno a ser estudado e apresenta meios para explicá-lo.

3.2 Amostra de Estudo

Nesta dissertação, a amostra de estudo foi escolhida por conveniência, sem rigor estatístico, pois os respondentes foram selecionados de acordo com sua flexibilidade e disponibilidade para contribuição (GIL, 2008).

Neste estudo, o objeto de pesquisa são os estilos de liderança identificados em corretoras de seguro de pequeno porte da região da Grande São Paulo, por meio percepção dos colaboradores. Dessa forma, a unidade de análise são os indivíduos — liderados —, e não as organizações em si, uma vez que os estilos de liderança se manifestam nos comportamentos e nas relações interpessoais observados no cotidiano do trabalho. Essa estratégia foi adotada em estudos similares, como os de Barbosa et al. (2024), Arruda e Vides (2021), Gonçalves (2021) e Moscon e Santos (2014).

A amostra foi formada por 12 colaboradores de três corretoras de seguros de micro e pequeno porte. As corretoras foram classificadas de acordo com a proposta do Sebrae (2022), que pode ser vista no Quadro 2. As empresas pesquisadas têm tempo de operação acima de 42 meses e estão situadas nos municípios de São Paulo e Osasco.

Quadro 2 – Classificação das empresas conforme o número de empregados

PORTE	SETORES	
	Indústria e construção	Agropecuária, comércio e serviços
Microempresa (MPE)	até 19 empregados	até 9 empregados
Pequena Empresa (MPE)	de 20 a 99 empregados	de 10 a 49 empregados
Média Empresa (MGE)	de 100 a 499 empregados	de 50 a 99 empregados
Grande Empresa (MGE)	500 empregados ou mais	100 empregados ou mais

Fonte: adaptado de SEBRAE, 2022

Sobre a oferta de produtos comercializados, agrupada em segmentos do setor conforme a Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais,

Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNSeg, 2025), as corretoras pesquisadas atuam em seguros de danos e responsabilidades, cobertura de pessoas e saúde suplementar. Comercializam sobretudo produtos do segmento seguros de danos e responsabilidades.

O seguro automóvel é subdividido, nas corretoras, em pessoas físicas, jurídicas e frota (comercializado para pessoas jurídicas). O segmento cobertura de pessoas é representado essencialmente pelos produtos de vida. O produto seguro de vida tem, por característica, a comercialização sob forma individual (pessoa física) e coletiva (pessoa jurídica). No segmento de saúde suplementar, todas as empresas consideradas provêm soluções aos clientes. É importante evidenciar que o segmento de capitalização não é comercializado pelas empresas. Os produtos comercializados pelas corretoras MPE pesquisadas é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Corretoras de seguros de pequeno porte pesquisadas e produtos ofertados

Segmento	Produto	Corretora 1	Corretora 2	Corretora 3
Seguros de danos/ responsabilidades	Seguro automóvel	Automóvel ⁽¹⁾	Automóvel ⁽¹⁾	Automóvel ⁽¹⁾
	Seguro patrimonial	Residencial, empresarial, celular e bicicleta	Residencial, empresarial	Residência, empresarial
	Responsabilidade civil	Responsabilidade civil geral, seguro de responsabilidade civil de diretores e administradores – D&O, seguro de responsabilidade civil riscos ambientais e compreensivo riscos cibernéticos	-	Responsabilidade civil geral
	Seguro transportes	Transporte nacional	Transporte nacional	-
	Marítimos e Aeronáuticos	Náutico e aeronáutico	-	-
	Riscos Financeiros	-	Fiança locatícia	
	Seguro rural	Seguro animais (PET)	Seguro animais (PET)	Seguro agrícola
Cobertura de pessoas	Vida	Vida	Vida	-
	Previdência Aberta		Previdência aberta	

Saúde suplementar	Saúde Suplementar	Saúde e odontológico	Saúde e odontológico	Saúde
Capitalização	Títulos de Capitalização	-	-	-
(1) Inclui seguro de frota de veículos.				

Fonte: o autor.

Quanto ao porte, a Corretora 1 conta com 10 colaboradores, a Corretora 2 com 20 colaboradores e a Corretora 3 com 12 colaboradores, o que resulta em uma média de 14 funcionários por empresa e confirma o enquadramento das três corretoras como micro e pequenas empresas, conforme a classificação do Sebrae (2022) apresentada no Quadro 2.

As corretoras pesquisadas apresentam perfis complementares entre si. A Corretora 1 opera com a maior quantidade de produtos comercializados em segmentos diferentes e se destaca nos produtos de responsabilidade civil. A Corretora 2 é a única que atua nos produtos voltados à previdência. Como diferencial, a Corretora 3 opera em produtos voltados ao público rural (seguro agrícola). Observa-se que o maior número de colaboradores (Corretora 2) não corresponde à maior gama de produtos (Corretora 1).

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Os respondentes da pesquisa foram 12 colaboradores selecionados de acordo com sua disponibilidade. O contato inicial com eles foi telefônico. Posteriormente foi-lhes enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, via aplicativo de mensagens instantânea.

Para coleta de dados foram feitas entrevistas *on line* via Google Meet, com duração média de 25 minutos, gravadas e posteriormente transcritas para análise. Tais entrevistas tiveram como base um roteiro com 10 perguntas abertas, relacionadas aos diferentes estilos de liderança estudados, conforme mostrado no quadro constante no Apêndice C, no qual se observam quatro colunas: estilos possíveis, dimensões, unidades de significado e pergunta. Embora o roteiro estabeleça as perguntas norteadoras, a condução das entrevistas permitiu que os respondentes discorressem livremente sobre suas experiências, com possibilidade de aprofundamento e de esclarecimentos por parte do entrevistador, o que caracteriza o instrumento como entrevista

semiestruturada (GIL, 2008). As teorias de liderança estudadas apontam para características típicas de cada estilo de liderança, características estas que, nesta pesquisa, convencionamos chamar de dimensões; em outras palavras, para cada estilo de liderança estudado, podem ser observadas duas ou mais dimensões. Às dimensões, por sua vez, estão relacionadas as unidades de significado, ou seja, palavras-chave extraídas das definições teóricas de cada estilo. É a partir das unidades de significado que as respostas dos entrevistados poderão ser classificadas dentro de uma ou outra dimensão e estilo. As perguntas, por sua vez, foram elaboradas de modo que as respostas dadas pudessem ser interpretadas em termos de unidades de significado. A fim de se obter um questionário conciso e não excessivamente longo, cada pergunta abrange mais de uma unidade de significado.

3.4 Tratamento e Análise de Dados

O tratamento dos dados desta pesquisa foi realizado por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2020), em sua modalidade categorial temática. Segundo Bardin (2020), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, permitindo a inferência de conhecimentos a partir de indicadores. Nesta dissertação, adotou-se o procedimento de categorização com grade definida a priori (grade fechada), no qual as categorias de análise são estabelecidas previamente, com base no referencial teórico, e os dados coletados são classificados nessas categorias. Assim, as categorias de análise correspondem às dimensões dos seis estilos de liderança estudados, e a classificação das falas dos entrevistados em cada categoria foi orientada pelas unidades de significado — palavras-chave extraídas das definições teóricas de cada estilo —, conforme a estrutura apresentada no Apêndice C.

A análise foi desenvolvida em três fases, conforme proposto por Bardin (2020): a) pré-análise, que compreendeu a transcrição literal das entrevistas gravadas, sem qualquer alteração ou adaptação, e a leitura flutuante do material, com vistas à familiarização com o conteúdo; b) exploração do material, que

compreendeu a codificação das falas dos entrevistados: a cada trecho relevante (evidência empírica) foi atribuído um código descritivo, construído a partir da leitura do material (códigos de 1ª ordem), e tais códigos foram, em seguida, agrupados nas categorias correspondentes às dimensões teóricas dos estilos de liderança (os temas de 2ª ordem), tendo as unidades de significado como critério de classificação; c) tratamento dos resultados e interpretação, que compreendeu a agregação das dimensões nos respectivos estilos de liderança, a contagem das ocorrências das evidências empíricas e a interpretação dos resultados à luz do referencial teórico.

Cabe destacar que o procedimento adotado combina a lógica dedutiva, no nível das categorias, uma vez que as dimensões e as unidades de significado foram definidas previamente a partir da teoria, com a codificação aberta no nível dos códigos de 1ª ordem, que foram construídos a partir das falas dos entrevistados, no interior de cada dimensão. Dessa forma, a grade prévia assegura o alinhamento da análise ao referencial teórico e à pergunta de pesquisa, enquanto a codificação aberta preserva a sensibilidade da análise ao conteúdo específico dos relatos.

Para a apresentação da estrutura analítica, adotou-se o formato de estrutura de dados proposto por Gioia, Corley e Hamilton (2013), composto por três níveis: as evidências empíricas (falas dos entrevistados), os códigos de 1ª ordem e os temas de 2ª ordem. Esse formato foi utilizado como recurso de organização e de transparência, por demonstrar, de forma visual e sistemática, o vínculo entre os dados empíricos e os conceitos teóricos, conferindo rastreabilidade e rigor à apresentação dos resultados (GIOIA, CORLEY e HAMILTON, 2013). Nesta dissertação, portanto, os temas de 2ª ordem equivalem às dimensões teóricas dos estilos de liderança, e as dimensões agregadas correspondem aos próprios estilos, os quais se relacionam diretamente à pergunta de pesquisa.

Por fim, a identificação do estilo de liderança predominante foi realizada por meio da contagem das ocorrências (frequência) das evidências empíricas classificadas em cada dimensão. A literatura metodológica reconhece a legitimidade do uso de contagens em pesquisas qualitativas (SANDELOWSKI, VOILS e KNAFL, 2009), desde que a quantificação complemente, e não

substitua, a análise interpretativa. Para Hannah e Lautsch (2011), a contagem é apropriada quando o objetivo é identificar padrões e comparar a intensidade com que determinados fenômenos se manifestam nos dados. Maxwell (2010) acrescenta que os números permitem sustentar, com maior precisão, afirmações sobre recorrência e predominância, evitando generalizações imprecisas. Miles e Huberman (1994), por sua vez, apontam que a contagem auxilia na verificação de padrões e na proteção contra vieses do pesquisador. Para Cunha (2024), pesquisas qualitativas podem fazer uso de dados numéricos. Quando utilizados em estudos qualitativos, os números não precisam ser tratados como variáveis estatísticas; podem servir apenas para ilustrar a distribuição de aspectos no contexto da pesquisa, com um viés interpretativo, identificando e caracterizando a diversidade de dados, revelando padrões que não seriam visíveis sem a quantificação e oferecendo evidências para a interpretação do pesquisador. Cabe delimitar que os valores apresentados correspondem à frequência de evidências empíricas identificadas nos relatos: um mesmo entrevistado pode contribuir com mais de uma evidência em uma mesma dimensão, de modo que os dados representam a distribuição dos registros analisados, e não proporções de entrevistados.

4 RESULTADO E ANÁLISES

Neste capítulo serão apresentados os resultados e a análise da pesquisa realizada. Na primeira seção é apresentado o perfil do grupo de entrevistados; na segunda seção são mostrados os perfis de liderança identificados na pesquisa; na terceira seção é analisada a predominância dos estilos, com base em sua frequência; na quarta seção é feita uma análise dos resultados e, por fim, na quinta seção, estabelece-se a relação dos resultados com a literatura.

4.1 Perfil dos Participantes

O grupo de participantes deste estudo foi composto por 12 colaboradores de três corretoras de seguros de pequeno porte. Trata-se de indivíduos com

diferentes níveis hierárquicos, idades, escolaridades e experiências profissionais.

O Quadro 4, a seguir, demonstra o perfil dos entrevistados.

Quadro 4 – Perfis dos colaboradores entrevistados

	Sexo	Idade	Cargo	Tempo no cargo	Tempo de experiência no setor	Nível educacional
Colaborador 1	Feminino	34	Analista de seguros	1 ano e 6 meses	3 anos e 6 meses	E. Superior
Colaborador 2	Masculino	64	Analista comercial	8 anos	23 anos	E. Superior
Colaborador 3	Masculino	49	Consultor de vendas	10 anos	23 anos	E. Superior
Colaborador 4	Masculino	37	Consultor de vendas	1 ano e 6 meses	1 ano e 6 meses	E. Superior
Colaborador 5	Masculino	25	Consultor de vendas	3 anos	3 anos	E. Médio
Colaborador 6	Feminino	29	Analista de benefícios	8 meses	6 anos	E. Superior
Colaborador 7	Masculino	35	Analista comercial	2 anos	10 anos	E. Superior
Colaborador 8	Feminino	45	Analista de seguros	3 anos	25 anos	E. Superior
Colaborador 9	Feminino	41	Analista comercial	4 anos	25 anos	E. Superior
Colaborador 10	Feminino	38	Analista comercial	7 anos	9 anos	E. Superior
Colaborador 11	Masculino	28	Analista de seguros	2 anos	9 anos	E. Médio
Colaborador 12	Feminino	43	Analista de sinistro	1 ano e 7 meses	20 anos	E. Superior

Fonte: o autor

Os 12 colaboradores entrevistados são oriundos de duas áreas diferentes das corretoras: comercial e pós-venda. A área comercial foi representada por 7 colaboradores — 4 analistas comerciais e 3 consultores de vendas. Da área de pós-venda, foram entrevistados 3 analistas de seguros, 1 analista de benefícios e 1 analista de sinistros. Dentre os colaboradores, 6 são do sexo feminino e 6 do masculino. A média de tempo no cargo é de 3 anos e 8 meses de trabalho. No que diz respeito ao tempo de atuação no setor securitário, há colaboradores em início de carreira e outros mais experientes; a média de atuação no setor é de 13 anos e 2 meses.

4.2 Estilos de Liderança Identificados

Foi construída uma estrutura analítica que permitiu sistematizar os dados qualitativos, organizando as falas dos entrevistados nas categorias analíticas

definidas a partir do referencial teórico, conforme os procedimentos descritos na seção 3.4. Para essa finalidade, foi elaborado um quadro contendo as evidências empíricas (falas dos entrevistados, que podem ser encontradas numeradas, no Apêndice D) a partir das quais se obteve os códigos de 1ª ordem, ou seja, o agrupamento conceitual inicial, e os temas de 2ª ordem, construídos a partir do agrupamento inicial e relacionados às unidades de significado constantes no Apêndice C. Os temas de segunda ordem são equivalentes às dimensões dos estilos de liderança, o que permite a conexão dos dados empíricos aos estilos de liderança. Nas subseções a seguir são apresentados os dados referentes a cada estilo de liderança.

4.2.1 Estilo Transformacional

O estilo de liderança transformacional refere-se aos comportamentos voltados à motivação e ao desenvolvimento das pessoas, por meio dos quais o líder eleva o desempenho da equipe ao alinhar objetivos individuais e organizacionais (NORTHHOUSE, 2019; ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010). A análise identificou quatro temas de 2ª ordem, correspondentes às dimensões teóricas do estilo: consideração individualizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e influência idealizada por atributo. A distinção entre os temas baseia-se no conteúdo narrado pelos participantes segundo as definições teóricas de cada dimensão.

Com base nas evidências empíricas, esses temas foram identificados na percepção dos liderados. A estrutura de codificação correspondente está apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – Estrutura analítica do estilo transformacional

Evidências empíricas	Códigos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem
“Ela vai dando o direcionamento, ela dá o caminho para que a gente resolva.” E6)	orientação e direcionamento das atividades da equipe	consideração individualizada
“Ela dá o start, tomando a frente, me ajudando.” (E6)		
“A gente tem a meta, ela vai controlando.” (E10)		

Evidências empíricas	Códigos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem
“Ela tem um papel de mentoria nossa, já tentou desse jeito? Sim, não?” (E12)		
“Outra coisa, as ideias novas surgem da gente, elas vão se desenvolvendo com auxílio dele.” (E2)		
“Por exemplo, uma ideia que eu tive sobre as redes sociais da corretora, a gente conhece uma pessoa que mexe com isso. A gente está tendo retorno. Ele costuma ter o papel de apoio.” (E4)	desenvolvimento das ideias dos colaboradores com apoio da liderança	
“Ela incentiva, constrói, seleciona as nossas ideias.” (E12)		
“Quando tem um problema, ele ajuda, ajuda a gente resolver, é um acompanhamento, de fato.” (E2)	apoio da liderança na resolução de problemas	
“É o construir junto, ela sempre está acompanhando.” (E6)		
“Existe uma condução centrada nele para o que fazer para aumentar número, produção.” (E3)		
“Nós trabalhamos com meta, quando foi estabelecida esta meta deve ser cumprida mensalmente.” (E4)		
“Mais focado na meta.” (E7)		
“A gestora está empenhada em desenvolver a equipe, em peso maior, as metas.” (E8)	condução do trabalho orientada por metas	
“Ela é muito comprometida com as metas para que ela entregue.” (E8)		motivação inspiradora
“A gente faz um estudo do caso, é mais pragmática.” (E7)		
“Por exemplo, para atuar num seguro de automóvel para atingir conversão a base é X, a gente tem que renovar Y, a estratégia que a gente vai abordar é dar desconto, oferecer outras seguradoras, ela dá o passo a passo.” (E9)	visão estratégica na condução dos objetivos	
“Ela orienta como devo chegar naquele objetivo.” (E9)		
“A gente consegue fazer esta troca de opiniões, por exemplo, eu tenho meu parecer e ela pode ter outro. Na maioria das vezes, o papel é de alternativa.” (E1)		
“Isso gera um debate entre a gente, eu acredito que papel de dele é desenvolver soluções juntos.” (E5)	questionamento e troca de opiniões na busca de soluções	
“Ela é muito humana, de desenvolvimento, mas os valores pesam no final, ela questiona bastante.” (E6)		
“Nós tivemos um problema com cliente, ela perguntou qual seria a sugestão para resolver o problema. Na maioria das vezes, ela já dá orientação.” (E9)		estimulação intelectual
“Ela dá uma medida alternativa, é mais ou menos assim.” (E7)	apresentação de alternativas para a solução de problemas	
“Ela apresenta situações para solução e aí a gente desenvolve a partir das iniciativas repassadas, a maioria das vezes é assim.” (E11)		
“Se há uma inovação, na seguradora, é apresentada em grupo, o formato do gestor, até mesmo porque o seguro é quadrado.” (E3)	apresentação de novidades e inovações pela liderança	
“Ela traz algo mais pronto, algum norte. Ela traz uma novidade.” (E8)		

Evidências empíricas	Códigos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem
“No dia a dia, este carisma, não tanto com cobrança em si, meta. Deixa a gente mais à vontade, isso acaba trazendo mais responsabilidade para a gente.” (E3)	carisma do líder	influência idealizada
“O quanto por meta seria uma cobrança mais incisiva, não é da parte dele fazer esta cobrança, é o modo dele.” (E3)		
“Eu vejo que ele cobra de maneira mais liberal, seria mais ligado ao carisma dele.” (E5)		
“A gente tem trocas constantes. Acho que tem essa parte de profissionalismo, mas também conseguimos entender o que pensa.” (E1)	ideais do líder	
“Eu acho que tem mais com jeito dele, o que ele pensa, de verdade. O jeito dele, ser empático, confiante, um líder, uma gestão, mesmo.” (E2)		
“Ela consegue dosar, ela aplica no dia a dia de uma forma humanizada, que inspira.” (E12)		

Fonte: o autor.

A exposição a seguir examina essas dimensões com base nas evidências empíricas reunidas.

Consideração Individualizada

A consideração individualizada se refere à capacidade do líder de apoiar, orientar e estimular o crescimento e o desenvolvimento dos liderados de forma individual, atendendo aos anseios das pessoas e não somente aos objetivos organizacionais (VIZEU, 2011).

Entre os colaboradores, o código orientação e direcionamento das atividades da equipe é o mais recorrente, associado ao direcionamento dado pela liderança para a resolução das atividades (E6), à iniciativa de tomar a frente das tarefas e auxiliar os colaboradores (E6), ao acompanhamento das metas e dos desafios (E10) e ao papel de mentoria exercido pelo gestor, que questiona e sugere possibilidades de encaminhamento (E12). O código desenvolvimento das ideias dos colaboradores com apoio da liderança associa-se ao amadurecimento das ideias surgidas na própria equipe com auxílio do gestor (E2), ao apoio a novos processos, como a iniciativa relacionada às redes sociais da corretora (E4), e ao incentivo, à construção e à seleção das ideias dos colaboradores (E12). O código apoio da liderança na resolução de problemas manifesta-se na ajuda à resolução de problemas, descrita como

acompanhamento efetivo (E2), e na construção conjunta do trabalho, com acompanhamento constante (E6).

Motivação Inspiradora

A motivação inspiradora se refere à capacidade do líder de criar alvos e influenciar positivamente os liderados por meio da comunicação, do entusiasmo e do estabelecimento de metas e de uma visão de futuro (AVOLIO, WALDMAN e YAMMARINO, 1991; VIZEU, 2011).

Entre os colaboradores, o código condução do trabalho orientada por metas concentra os registros, associado à condução centrada no gestor para o aumento de números e produção (E3), ao estabelecimento de metas mensais de cumprimento obrigatório (E4), ao foco da gestão na meta (E7) e ao empenho e comprometimento da gestora com as metas e com o desenvolvimento da equipe (E8). O código visão estratégica na condução dos objetivos associa-se à realização de estudos de caso com abordagem pragmática (E7), à definição de estratégias detalhadas para o alcance de objetivos, com indicação do passo a passo, como no exemplo das metas de conversão e renovação em seguros de automóvel (E9), e à orientação sobre como chegar ao objetivo estabelecido (E9).

Estimulação Intelectual

A estimulação intelectual se refere à capacidade do líder de provocar reflexão nos liderados, incentivando o questionamento, a busca por alternativas e a inovação, com partilha de decisões e estímulo à independência das equipes (VIZEU, 2011; SERRAT, 2020). Essa dimensão foi registrada por meio dos códigos questionamento, alternativa e inovação.

O código questionamento e troca de opiniões na busca de soluções se associa à troca de opiniões entre gestor e liderado, com espaço para pareceres divergentes (E1), à geração de debates voltados ao desenvolvimento conjunto de soluções (E5), à prática constante de questionar a equipe, ainda que os valores da liderança pesem na decisão final (E6), e à solicitação de sugestões dos colaboradores diante de problemas com clientes, ainda que, na maioria das vezes, a orientação já seja dada pela liderança (E9). O código apresentação de alternativas para a solução de problemas se manifesta na apresentação de

medidas alternativas para os problemas (E7) e na exposição de situações para solução, a partir das quais a equipe desenvolve os encaminhamentos com base nas iniciativas repassadas (E11). O código apresentação de novidades e inovações pela liderança associa-se ao compartilhamento de novidades em grupo, em um setor descrito como “quadrado” (E3), e à apresentação de soluções mais prontas, que funcionam como norte para a equipe (E8).

Influência Idealizada

A influência idealizada se refere à capacidade de influenciar os liderados por meio de um ideal compartilhado, podendo se manifestar como atributo, quando o liderado considera o carisma, a integridade e os ideais pessoais do líder, ou como comportamento, quando o líder é referenciado por sua atuação, coerência e coragem (ANTONAKIS, AVOLIO e SIVASUBRAMANIAM, 2003). Esta dimensão foi registrada sob a forma de atributo, por meio dos códigos carisma do líder e ideais do líder.

O carisma do líder associa-se à condução do dia a dia com leveza, sem cobrança incisiva de metas, o que, segundo os relatos, gera mais responsabilidade nos colaboradores (E3), ao modo próprio do gestor de conduzir a equipe, no qual a cobrança não é característica de sua atuação (E3), e à forma mais liberal de cobrar, atribuída pelos liderados ao carisma pessoal do gestor (E5). Os ideais do líder manifestam-se nas trocas constantes entre gestor e equipe, que permitem compreender o que a liderança pensa, para além da relação profissional (E1), no jeito de ser do gestor, descrito como empático, confiante e genuíno no exercício da liderança (E2), e na conduta equilibrada e humanizada da gestora, apontada como fonte de inspiração (E12).

A influência idealizada por comportamento não foi identificada, o que sugere que elementos relacionados ao propósito compartilhado, aos valores declarados e ao exemplo pela ação não emergiram das falas analisadas. Os relatos evidenciam que a influência exercida pela liderança decorre de atributos pessoais percebidos pelos colaboradores, como o carisma, a empatia e a forma humanizada de conduzir a equipe.

4.2.2 Estilo Transacional

O estilo de liderança transacional se refere à relação entre líder e liderado, na qual o líder influencia a equipe mediante compromissos preestabelecidos para a obtenção de objetivos organizacionais, associando o desempenho a recompensas ou correções (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010; DIAS e BORGES, 2015). Esse estilo é composto por duas dimensões teóricas: recompensa contingente e gestão por exceção ativa (NORTHHOUSE, 2019).

Com base nas evidências empíricas, ambas as dimensões foram identificadas na percepção dos colaboradores entrevistados, constituindo os temas de 2ª ordem gestão por exceção ativa e recompensa contingente. A estrutura de codificação correspondente está apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 – Estrutura analítica do estilo transacional

Evidências empíricas	Códigos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem
“É um papel do dia a dia (controle da gestora).” (E1)	monitoramento cotidiano das atividades e das metas	gestão por exceção ativa
“Ele tem essa visão mais de olhar o hoje e acompanhar.” (E4)		
“Todas as áreas financeiras, recepção, sinistro e comercial sentam e conversam e expõe o que precisa ser melhorado, ele acompanha semanalmente.” (E4)		
“Ali acaba que assim, cada um tem suas metas pessoais. E em relação assim não tem cobrança. O gestor acompanha e controla as metas.” (E5)		
“Ela vai avaliando você, quanto para a corretora.” (E6)		
“Ela vai analisar nosso desempenho no nosso dia a dia.” (E12)		
“Hoje, não existe uma meta traçada para nós corretores, é envio produção.” (E3)	controle do desempenho individual e dos resultados	
“Exato, sim, o controle do desempenho.” (E6)		
“Ela olha o desempenho de cada colaborador.” (E6)		
“Mais para o presente, no controle dos nossos resultados.” (E10)		
“Ela faz o microgerenciamento.” (E11)		
“Ela faz o acompanhamento das atividades no dia a dia.” (E11)		
“O ajuste é feito por ela.” (E10)	correção e ajuste das atividades pela liderança	
“Essa conversa é quase quinzenal, acompanha as conversas, ajustando, a equipe, todos tem uma boa impressão dela.” (E12)		
“Existe um aspecto mais forte das metas, isso é para todos, o que traz o resultado.” (E2)	metas como orientadoras do resultado coletivo	recompensa contingente
“Ela é voltada à meta.” (E8)		
“Ela ‘briga’ nossa parte financeira.” (E8)	reconhecimento do desempenho dos colaboradores	
“Eu acredito que ela até queria reconhecer, mas as vezes é barrada.” (E9)		
“Eu acho é mais fácil reconhecer este desempenho.” (E9)		

Evidências empíricas	Códigos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem
“Essa é uma das vantagens de estar numa corretora menor, conforme vão ocorrendo as entregas, acaba acontecendo o reconhecimento.” (E7)	reconhecimento vinculado às entregas realizadas	

Fonte: o autor.

A exposição a seguir apresenta esses temas com base nas evidências empíricas reunidas.

Gestão por Exceção Ativa

A gestão por exceção ativa envolve a crítica corretiva: o líder observa os resultados dos colaboradores e, ao notar algum desvio, intervém para conduzi-los novamente aos objetivos organizacionais (NORTHHOUSE, 2019). Nos casos analisados, esse tema concentra a maior parte dos registros do estilo transacional, manifestando-se por meio dos códigos monitoramento cotidiano das atividades e das metas, controle do desempenho individual e dos resultados e correção e ajuste das atividades pela liderança.

O código monitoramento cotidiano das atividades e das metas se associa à observação do trabalho como papel cotidiano da gestora (E1), ao olhar voltado ao presente e ao acompanhamento das atividades (E4), ao acompanhamento semanal das áreas da corretora, como financeiro, recepção, sinistro e comercial, com exposição do que precisa ser melhorado (E4), ao acompanhamento e controle das metas pessoais dos colaboradores, sem cobrança (E5), à avaliação do colaborador em relação à corretora (E6) e à análise do desempenho no dia a dia (E12). O código controle do desempenho individual e dos resultados se manifesta no acompanhamento da produção enviada, mesmo sem meta traçada para os corretores (E3), no controle do desempenho individual dos colaboradores (E6), no controle dos resultados com foco no presente (E10) e no microgerenciamento, com acompanhamento diário das atividades e entregas (E11). O código correção e ajuste das atividades pela liderança se associa aos ajustes realizados diretamente pela gestora (E10) e às conversas quase quinzenais destinadas a ajustar a equipe (E12). Os relatos apontam que a gestão por exceção ativa se expressa pelo acompanhamento próximo e contínuo do desempenho, com intervenções de ajuste conduzidas pela liderança.

Recompensa Contingente

A recompensa contingente se refere e à relação de troca entre líder e liderado, na qual o esforço do colaborador é retribuído por recompensas específicas previamente combinadas, que não se limitam a fatores financeiros e podem envolver reconhecimento, elogios e visibilidade (NORTHHOUSE, 2019; KIRKBRIDE, 2006). Nos casos analisados, esse tema se manifesta por meio dos códigos metas como orientadoras do resultado coletivo, reconhecimento do desempenho dos colaboradores e reconhecimento vinculado às entregas realizadas.

O código metas como orientadoras do resultado coletivo aparece orientado aos colaboradores e ao resultado (E2), e ao mesmo tempo, à condução da gestora (E8). O código reconhecimento do desempenho dos colaboradores se manifesta no empenho da gestora em defender a parte financeira da equipe (E8), na disposição da liderança para reconhecer os colaboradores, ainda que por vezes limitada por instâncias superiores (E9), e na facilidade em reconhecer o desempenho da equipe (E9). O código reconhecimento vinculado às entregas realizadas se associa ao reconhecimento que acompanha as entregas realizadas, apontado como uma das vantagens de atuar em uma corretora menor (E7). Os relatos evidenciam que a recompensa contingente se expressa menos por recompensas materiais previamente pactuadas e mais pelo reconhecimento associado às metas e às entregas realizadas.

4.2.3 Estilo *Laissez-Faire*

O estilo de liderança *laissez-faire* se caracteriza pela ausência prática de liderança, manifestada na omissão, na evasão da tomada de decisões e na falta de acompanhamento dos liderados (NORTHHOUSE, 2019). Nos casos analisados, não foram identificadas evidências empíricas relacionadas às dimensões desse estilo. Ao contrário, os relatos negam, de forma recorrente, comportamentos de omissão ou passividade da liderança, como se observa nas falas: "Não, dentro da nossa proposta de trabalho não fica para depois, bem redondo" (E3) e "Não, de forma alguma. Ele não deixa pendências ou demorar muito para resolver" (E4). Dessa forma, a ausência do estilo *laissez-faire* não

decorre de lacuna de dados, uma vez que o instrumento de coleta contemplou perguntas específicas sobre indefinições e adiamentos (Apêndice C, pergunta 4), mas da negação consistente desses comportamentos pelos entrevistados.

4.2.4 Estilo Carismático

O estilo de liderança carismático se baseia na capacidade do líder de influenciar os demais por meio de suas características pessoais e de seu comportamento, tomado como exemplo pelos liderados, que se identificam com o líder, confiam nele e, por isso, são influenciados por ele (HOUSE, 1976; SEMEDO, 2021). A análise fundamenta-se em duas dimensões: ‘confiança do liderado’, associada à identificação e à confiança depositada no líder, e ‘orientação e motivação’, associada à condução e ao estímulo da equipe (POTYE e MOSCON, 2022).

Com base nas evidências empíricas, ambas as dimensões foram identificadas na percepção dos colaboradores entrevistados, constituindo os temas de 2ª ordem ‘confiança do liderado e ‘orientação e motivação’. A estrutura de codificação correspondente está apresentada no Quadro 7.

Quadro 7 – Estrutura analítica do estilo carismático

Evidências empíricas	Códigos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem
“A confiança, sempre.” (E1)	confiança do liderado	confiança do liderado
“A gente confia nele, eu sempre confiei nele, até de fora da corretora.” (E2)		
“Totalmente pela confiança no gestor, a gente confia muito nele. Ele anda muito certo com as coisas. Ele me inspira.” (E4)		
“Esta liberdade que nós temos nos mantém, esta parceria. Sim, já tem conhecimento de outro tempo antes da corretora em outro momento que ele não era o gestor, então a gente tem este vínculo de confiança.” (E3)		
“Não, acho na confiança e troca que tenho com ela.” (E6)		
“Parte da equipe é influenciada por ela, e estou neste grupo.” (E9)		
“Acho que é mais pela confiança, um peso maior na confiança.” (E11)		
“Eu tenho mais confiança nas trocas que eu tenho com ela.” (E12)		
“Em mim, sim. eu acredito que seja um caminho orientação mesmo.” (E1)	orientação cotidiana diante de dúvidas e dificuldades	orientação e motivação
“É orientação, porque ao mesmo tempo ele está orientando a gente, ele está vendo os clientes da carteira dele.” (E3)		

Evidências empíricas	Códigos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem
“Conforme as nossas dificuldades vão surgindo, ele vai nos orientando, o perfil dele é mais este.” (E4)		
“Se eu tiver dificuldade, ele já me responde e tira me dúvida no dia a dia.” (E4)		
“Ela é nos passa as atividades para desempenhar da melhor forma possível, sem engajamento, com perfil de orientação.” (E8)		
“Ela é mais pelo lado de orientação.” (E9)		
“O perfil dela é mais ligado à orientação.” (E10)		
“Ela tem perfil de orientação.” (E11)		
“Eu acho que ela tem mais perfil motivador.” (E6)	motivação por reconhecimento e atenção ao colaborador	
“Sempre que é feito algo ela reconhece, elogia, parabeniza.” (E6)		
“Sim, ela olha para gente de forma geral no trabalho e pessoal.” (E12)		

Fonte: o autor.

A seguir examinam-se esses temas com base nas evidências empíricas reunidas.

Confiança do Liderado

A confiança do liderado se refere à identificação dos colaboradores com o líder, que confiam nele e, por essa razão, são influenciados em seus comportamentos e objetivos (HOUSE, 1976). Nos colaboradores analisados, esse tema se manifesta por meio do código confiança do liderado, presente, de forma transversal, nas falas dos colaboradores. Os relatos descrevem a confiança como elemento constante da relação com o gestor (E1), que extrapola o ambiente da corretora (E2), e associam essa confiança à conduta correta e inspiradora da liderança (E4). Também aparecem a confiança construída ao longo do tempo, em vínculos anteriores à própria corretora (E3), a relação de confiança e troca com a gestora (E6, E12), a influência exercida sobre parte da equipe (E9) e a confiança como fator essencial da relação, com peso maior que outros elementos (E11). Os relatos mostram que a confiança funciona como base da influência exercida pela liderança, sustentada pela identificação pessoal e pelas relações construídas ao longo do tempo.

Orientação e Motivação

A orientação e motivação se refere à capacidade do líder carismático de conduzir e estimular a equipe, compreendendo as emoções dos liderados para motivá-los, o que resulta em mais otimismo e entusiasmo (SEMEDO, 2021; POTYE e MOSCON, 2022). Nos casos analisados, esse tema se manifesta por meio dos códigos orientação cotidiana diante de dúvidas e dificuldades e motivação por reconhecimento e atenção ao colaborador.

O código orientação cotidiana diante de dúvidas e dificuldades é o mais recorrente, associado ao caminho de orientação percebido pelos colaboradores (E1), à orientação da equipe com vistas ao zelo da própria carteira de clientes (do gestor) (E3), à orientação diante das dificuldades e das dúvidas do dia a dia, com respostas imediatas (E4), ao repasse das atividades com perfil de orientação (E8) e ao perfil orientador reconhecido de forma convergente pelos colaboradores (E9, E10 e E11). O código motivação por reconhecimento e atenção ao colaborador se associa ao perfil motivador da gestora (E6), ao reconhecimento, elogio e parabenização a cada realização da equipe (E6) e ao olhar integral sobre o colaborador, que abrange o trabalho e a vida pessoal (E12). Os relatos evidenciam que a influência carismática se expressa, nas corretoras pesquisadas, predominantemente pela orientação cotidiana, complementada por manifestações de reconhecimento e atenção à pessoa do colaborador.

4.2.5 Estilo Autêntico

O estilo de liderança autêntico se refere aos líderes que exercem a liderança de forma natural e coerente com seus valores, o que faz com que os liderados os sigam não por medo ou coação, mas por conhecê-los e confiar neles (BRAGANÇA, 2021). Esse estilo é composto por quatro dimensões teóricas: autoconsciência, perspectiva moral interna, processamento equilibrado da informação e transparência relacional (BRAGANÇA, 2021).

Com base nas evidências empíricas, as quatro dimensões foram identificadas na percepção dos entrevistados, constituindo os temas de 2ª ordem correspondentes. A estrutura de codificação está apresentada no Quadro 8.

Quadro 8 – Estrutura analítica do estilo autêntico

Evidências empíricas	Códigos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem
“Pela experiência, é bem técnica.” (E1) “As experiências, isso não dá certo, isso dá certo, isso funciona, mas muito pela experiência. Já sabe o que dá certo e não dá.” (E3) “Mudança, por exemplo, formato de pagamento de comissão, de data, vai ser assim e pronto.” (E3) “As decisões que ele toma são baseadas nas experiências que ele tem no ramo. Nossa atividade não permite erro, um erro pode custar caro.” (E4) “Ele vai por aquilo que deu certo.” (E4) “Ela tem em consideração as experiências anteriores, com certeza.” (E9)	aprendizado com a experiência	autoconsciência
“Se for falar o lado que pesa mais, são os valores.” (E5) “Eu acredito que é mais questão da ética e valores.” (E6) “Ela preserva muito isso (valores).” (E6) “Se tiver de fazer fraudar ou fazer alguma coisa errada, ela não vai fazer.” (E8) “Os valores, ela não gosta de nada errado.” (E8) “Ela tem uma postura firme, da sua crença.” (E10) “Eu acho que tem a ver com valores, ela às vezes, bate de frente por isso.” (E12) “Sempre que ele tem uma decisão difícil, eu acho que o que ele acredita é como ele age.” (E2) “Mas ele acredita que está certo.” (E7) “Por aquilo que ela acredita, daquilo que imagina ser.” (E11) “Eu acho vem mais de uma personalidade mesmo.” (E10)	coerência ética	perspectiva moral interna
“Quando teve um desligamento, ela ficou triste, compartilhou comigo, porque precisava fazer.” (E12)	decisão baseada em valores	
“Sim, se no ato da comunicação houver um ponto divergente, é levado em consideração, sim.” (E1) “Pensar diferente, ele não vai insistir para que a pessoa mude, mas não vai permitir também que o jeito dessa pessoa pensar mude o que está colocado na corretora. Ele sempre escuta.” (E3) “Ele escuta suas necessidades e dificuldades. Ele ouve as partes e depois, alguns assuntos são discutidos na reunião geral ou individual.” (E4) “Quando acontece essa divergência, ela procura entender os dois lados.” (E6) “Ela observa mais pontos divergentes para depois tomar uma decisão.” (E6) “Ela considera e ouve os pontos divergentes, distantes, diferentes.” (E10) “Ela traz esta lucidez para gente, ontem tinha uma situação de 5 pessoas pensando diferentes e considerando isso.” (E12)	consideração de pontos de vista divergentes	processamento equilibrado da informação

Evidências empíricas	Códigos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem
“Ele sempre ouve a gente, às vezes, as pessoas pensam diferente, mas ele sempre ouve.” (E2)	escuta ativa	
“Ela faz uma reunião e um alinhamento, que elas sejam respeitadas.” (E6)		
“Ela comunica a decisão final dela, a decisão parte dela.” (E11)		
“Este é um ponto que digo que é positivo, num ambiente que tem muitas pessoas, as opiniões têm divergências, ele sempre ouve aquele ponto de vista, eu que tem uma comunicação mais aberta.” (E5)	abertura ao diálogo	transparência relacional
“É mais conversado, via de regra sempre tem uma conversa.” (E7)		
“O diálogo sempre acontece, o que ela achar melhor em um coletivo.” (E8)		

Fonte: o autor.

Nas subseções a seguir esses temas são examinados com base nas evidências empíricas reunidas.

Autoconsciência

A autoconsciência se relaciona ao conhecimento do líder sobre si mesmo, suas forças, fraquezas, objetivos e valores, bem como à consciência de seu papel e impacto sobre os liderados, agindo com coerência na relação com os outros (BRAGANÇA, 2021). Nos casos analisados, esse tema se manifesta por meio do código aprendido com a experiência. Os relatos associam as decisões da liderança ao domínio técnico construído pela experiência (E1), ao repertório acumulado sobre o que funciona e o que não funciona (E3), à condução direta de situações a serem resolvidas, como mudanças no formato e na data de pagamento de comissões (E3), às decisões fundamentadas na experiência no ramo de seguros, em uma atividade que não permite erros, pois um erro pode custar caro (E4), à repetição daquilo que já deu certo (E4) e à consideração das experiências anteriores nas decisões (E9). Os relatos evidenciam que a autoconsciência se expressa pelo reconhecimento, por parte dos colaboradores, de uma liderança que conhece o próprio ofício e decide a partir da experiência acumulada no setor.

Perspectiva Moral Interna

A perspectiva moral interna se refere ao padrão moral e ético do líder, de acordo com o qual ele age e regula o próprio comportamento, tornando-o coerente e transmitindo confiabilidade (BRAGANÇA, 2021). Nos casos analisados, esse tema concentra o maior número de registros do estilo autêntico, manifestando-se por meio dos códigos coerência ética e decisão baseada em valores.

A coerência ética está associada ao peso dos valores nas decisões da liderança (E5), à centralidade da ética e dos valores (E6), à preservação desses valores no cotidiano (E6), à recusa a fraudes ou a qualquer conduta errada (E8), à postura firme, sustentada pelas próprias crenças (E10), aos enfrentamentos motivados por valores (E12), à ação conforme aquilo em que a liderança acredita, sobretudo nas decisões difíceis (E2; E7; E11), e à personalidade e aos princípios pessoais do gestor (E10). A decisão baseada em valores se manifesta no episódio de um desligamento necessário, no qual a gestora compartilhou com a equipe a tristeza pela decisão que precisava tomar (E12).

Os relatos evidenciam que a perspectiva moral interna é o traço mais reconhecido do estilo autêntico nas corretoras pesquisadas, expresso na coerência entre valores declarados e conduta praticada pela liderança.

Processamento Equilibrado da Informação

O processamento equilibrado da informação se refere à disponibilidade do líder para analisar vários pontos de vista, mesmo que discordantes do seu próprio, antes de tomar uma decisão (BRAGANÇA, 2021). Nos casos analisados, esse tema se manifesta por meio dos códigos consideração de pontos de vista divergentes e escuta ativa.

A consideração de pontos de vista divergentes está associada ao acolhimento de posições diferentes no ato da comunicação (E1), à escuta que não insiste na mudança de pensamento do colaborador, mas também não permite que ele altere o que está definido para a corretora (E3), à escuta das necessidades e dificuldades, com posterior discussão em reuniões gerais ou individuais (E4), à busca por entender os dois lados diante das divergências (E6), à observação dos pontos divergentes antes da decisão (E6 e E10) e à lucidez

trazida pela gestora em situações com múltiplas opiniões na equipe (E12). A escuta ativa se manifesta na escuta constante, mesmo diante de pensamentos diferentes (E2), nas reuniões de alinhamento em que as opiniões são respeitadas (E6) e na comunicação da decisão final pela gestora, após ouvir a equipe (E11). Os relatos evidenciam que a liderança pondera as diferentes perspectivas da equipe antes de decidir, ainda que a decisão final permaneça centralizada na figura do gestor.

Transparência Relacional

A transparência relacional se refere à partilha aberta de informações, opiniões, pensamentos e sentimentos verdadeiros pelo líder, que age conforme acredita ser correto, e não para obter status ou agradar aos outros, incentivando os liderados a agirem da mesma forma (BRAGANÇA, 2021). Nos casos analisados, esse tema se evidencia por meio do código abertura ao diálogo. Os relatos destacam, como ponto positivo, a escuta dos diferentes pontos de vista em um ambiente com muitas pessoas e opiniões divergentes, sustentada por uma comunicação aberta (E5), a resolução das situações pela conversa, como regra da relação (E7), e o diálogo constante com a equipe, com decisões orientadas pelo que for melhor no coletivo (E8). Os relatos evidenciam, ainda, que a transparência relacional se expressa pela comunicação aberta e pelo diálogo como prática cotidiana da liderança.

4.2.6 Estilo Coaching

O estilo de liderança coaching se baseia na liderança situacional, variando conforme o comportamento dos liderados e a tarefa a ser cumprida: em vez de deter todas as respostas, o líder oferece orientação e apoio para que os liderados aprendam e se desenvolvam (MATTOS, 2020; IBARRA e SCOULAR, 2019). Esse estilo é composto por quatro dimensões teóricas: comunicação assertiva, dar e receber feedback, dar poder e exercer influência e apoiar a equipe para o alcance dos resultados (MATTOS, 2020; HAYASHIDA *et al.*, 2019).

Com base nas evidências empíricas, as quatro dimensões foram identificadas na percepção dos colaboradores entrevistados, como se pode ver

nos temas de 2ª ordem do Quadro 9, no qual se apresenta a estrutura de codificação correspondente.

Quadro 9 – Estrutura analítica do estilo coaching

Evidências empíricas	Códigos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem
“Mesmo que não seja formal, o informal acontece mais vezes.” (E2) “Sim, constantes. Eu vou na sala dele. Todo dia ele sempre está discutindo para melhorar mais e mais.” (E4) “Sim, vai ser aplicado, como uma reciclagem.” (E6) “Sempre tem troca, às vezes, nem é programado ou por obrigação.” (E6) “Conforme vai sentindo necessidade do feedback.” (E6) “A gente conversa bastante.” (E7) “Sim, constante, semanal, quinzenal, às vezes, a gente não está fisicamente junto, mas está sempre alinhando.” (E7) “Sim, ela faz bastante (as conversas).” (E9) “A gente tem essa transparência, se tem algo que eu não gosto, eu falo, se tem algo que ela não gosta, ela fala.” (E12) “As experiências que eu tive foram construtivas.” (E1) “Ela tem este perfil participativo de muita troca com a gente.” (E6) “Ela aplica o feedback quando ela sente que o funcionário não está bem.” (E8) “Ela geralmente tem este perfil de tomar um cafezinho com o pessoal da equipe. Vire e mexe ela fala algo que eu possa melhorar ou pontos fortes.” (E8) “Sim, depois dele, vem o acompanhamento do trabalho, sempre vêm.” (E2) “O feedback como ponto de atenção para aquele funcionário se aprimorar ou desenvolver.” (E8) “Ela trabalha bastante no comportamento humano e está gerando bons frutos.” (E12) “Ela chama na sala, vamos conversar.” (E6) “Ela vai na minha mesa e me dá uma orientação sobre a atividade.” (E11)	feedback contínuo e construtivo	dar e receber feedback
“Tem uma dúvida? Olha eu vou olhar aqui e já te falo. O gestor fala e tudo se explica e a gente não perde com aquilo.” (E3) “A fala é simples.” (E10)	clareza na orientação e linguagem acessível	comunicação
“Mas assim, a autonomia ele gosta, ele acha que nós devemos pensar e agir, quando a gente sabe.” (E2) “Sim, também tenho essa liberdade de fazer, trazendo cliente, captando cliente e atendendo cliente da corretora, sim eu tenho essa liberdade. Sem esta relação de metas.” (E3) “Se tem aquele profissional que está atuando naquela área, vai sentindo e liberando isso (autonomia).” (E6) “Ela apoia muito a nossa autonomia e acesso às ferramentas.” (E8)	delegação com confiança e estímulo à autonomia	dar poder e exercer influência

Evidências empíricas	Códigos de 1ª ordem	Temas de 2ª ordem
“Ela dá bastante autonomia, deixa a gente definir, fazer atividades.” (E9) “Sim, porque a própria empresa exige isso (autonomia).” (E10) “A autonomia é sempre para a gente conseguir executar o melhor trabalho.” (E10) “Antes mesmo dela pedir, a gente já faz, a liberdade da gente se desenvolver.” (E12) “Ela não faz microgestão, passou a fase da empresa não escutar o colaborador.” (E12) “Sim, esta parte da autonomia ele gosta que a gente tenha, por confiar mesmo.” (E5) “Acredito que sim, ela acredita muito nos profissionais que ela tem.” (E6) “Eu acho que é mais pela confiança, que é mais esta questão.” (E6) “É pela confiança que ela tem, porque ela não costuma trabalhar com pessoas que ela não confia.” (E8) “Ela sabe que a gente vai entregar o resultado, é a confiança mesmo.” (E9) “Hoje, eu acredito que seja confiança da equipe que ela tem, já pensei diferente.” (E10) “Confiança. É uma relação de troca.” (E12) “Totalmente, sim ela estimula (autonomia) por vezes, ela me deixa conduzir sozinha, em confiança.” (E1) “Tem decisões que a gente toma que é na hora, porque o cliente está ali, às vezes, a gente erra.” (E2)		
“É uma autonomia acompanhada, ele me passa oportunidades de negócios, ou seja, eu preciso fazer e ter a resposta.” (E4)	orientação para metas e foco em resultados com apoio	apoiar a equipe para o alcance dos resultados

Fonte: o autor.

A seguir esses temas são discutidos com base nas evidências empíricas reunidas.

Dar e Receber Feedback

O feedback é uma ferramenta central no exercício da liderança coaching, porque permite que se descubram pontos positivos e pontos a serem melhorados, exigindo tato e respeito pelo interlocutor (MATTOS, 2020).

Nos casos analisados, esse tema se manifesta por meio do código feedback contínuo e construtivo, um dos mais recorrentes entre todos os estilos analisados. Os relatos descrevem a regularidade das trocas, que ocorrem tanto em momentos formais quanto informais, com predominância destes (E2), em

conversas diárias voltadas à melhoria contínua (E4), em reciclagens e trocas não programadas (E6), em alinhamentos constantes, semanais ou quinzenais, mesmo a distância (E7), e em conversas frequentes promovidas pela gestora (E9), marcadas pela transparência mútua entre as partes (E12). O feedback também ocorre conforme a necessidade, em experiências descritas como construtivas (E1), no perfil participativo e de muita troca da gestora (E6), na atenção ao colaborador que não está bem (E8) e em conversas informais, como o cafezinho com a equipe, em que são apontados pontos fortes e pontos de melhoria (E8). Os relatos destacam ainda os resultados do feedback, com acompanhamento posterior do trabalho (E2), o aprimoramento e o desenvolvimento do colaborador (E8) e o trabalho sobre o comportamento humano, que vem gerando bons frutos (E12), além do feedback individual, realizado na sala da gestora ou na mesa do colaborador (E6 e E11). Os relatos evidenciam que o feedback se consolida como prática cotidiana, contínua e predominantemente informal nas corretoras pesquisadas.

Comunicação

A comunicação assertiva envolve não apenas falar de forma clara e objetiva o que se precisa, mas também ouvir os liderados e praticar a escuta ativa (MATTOS, 2020). Nos casos analisados, esse tema aparece por meio do código clareza na orientação e linguagem acessível. Os relatos descrevem a prontidão da liderança em esclarecer dúvidas, com explicações que evitam perdas para a equipe (E3), e a simplicidade da fala da gestora (E10). Os relatos evidenciam que a comunicação da liderança é percebida como clara e acessível, ainda que esse tema tenha menor número de registros em comparação aos demais temas do estilo.

Dar Poder e Exercer Influência

Dar poder e exercer influência se refere à descentralização das atividades pelo líder, que confere aos liderados o poder de tomar decisões dentro de seu âmbito de atuação (HAYASHIDA *et al.*, 2019). Nos casos analisados, esse tema se manifesta por meio do código delegação com confiança e estímulo à autonomia, o mais recorrente do estilo.

Os relatos associam a autonomia ao estímulo da liderança para que os colaboradores pensem e ajam quando dominam a atividade (E2), à liberdade para captar e atender clientes da corretora, sem relação com metas (E3), à liberação gradual da autonomia conforme a atuação do profissional (E6), ao apoio da gestora à autonomia e ao acesso às ferramentas (E8), à liberdade para definir e executar atividades (E9), à autonomia como exigência da própria empresa, voltada à melhor execução do trabalho (E10), à liberdade de desenvolvimento, com iniciativa que antecede a própria solicitação da gestora (E12), e à ausência de microgestão (E12). Os relatos também fundamentam essa autonomia na confiança: a liderança concede liberdade por confiar na equipe (E1; E5; E6), não costuma trabalhar com pessoas em quem não confia (E8), sabe que a equipe entregará os resultados (E9) e mantém com os colaboradores uma relação de troca (E10 e E12). Aparece ainda a autonomia na tomada de decisão diante do cliente, exercida no momento do atendimento, ainda que sujeita a erros (E2). Os relatos evidenciam que a delegação sustentada pela confiança é o traço mais marcante do estilo coaching nas corretoras pesquisadas, convergindo com a confiança identificada também no estilo carismático.

Apoiar a Equipe para o Alcance dos Resultados

Apoiar a equipe para o alcance dos resultados se relaciona com o papel do líder de articular as expectativas dos liderados com os objetivos da organização, para que as metas sejam alcançadas com seu apoio e orientação (HAYASHIDA *et al.*, 2019). Nos casos analisados, esse tema se manifesta por meio do código orientação para metas e foco em resultados com apoio, com um único registro, associado à autonomia acompanhada: a liderança repassa oportunidades de negócios ao colaborador, que precisa executar e apresentar resposta (E4). Os relatos indicam que o apoio ao alcance de resultados aparece de forma pontual, integrado à dinâmica de delegação com acompanhamento que caracteriza o estilo nas corretoras pesquisadas.

Em conjunto, os dados indicam que, na percepção dos colaboradores, cinco dos seis estilos de liderança analisados se manifestam nas corretoras pesquisadas. Os estilos transacional, carismático, autêntico e coaching

apresentam todas as suas dimensões teóricas identificadas nas evidências empíricas. O estilo transformacional se manifesta em quatro de suas cinco dimensões, por meio da consideração individualizada, da motivação inspiradora, da estimulação intelectual e da influência idealizada por atributo, não havendo registros apenas da influência idealizada por comportamento. O estilo *laissez-faire*, por sua vez, não foi evidenciado em nenhuma de suas dimensões, com relatos que negam, de forma recorrente, comportamentos de omissão ou passividade da liderança. Esses resultados revelam uma liderança percebida como presente e atuante, que combina o acompanhamento próximo e a orientação cotidiana, característicos dos estilos transformacional e carismático, o monitoramento e o reconhecimento associados ao estilo transacional, a coerência ética do estilo autêntico e o feedback contínuo e a delegação com confiança do estilo coaching.

A distribuição das frequências entre os estilos e a identificação do estilo predominante são apresentadas na análise que segue.

4.3 Predominância dos Estilos

Os estilos de liderança predominantes foram definidos com base na contagem (frequência) das evidências empíricas. No Quadro 10, a frequência absoluta se refere à soma de vezes em que ocorreram as evidências empíricas relacionadas a cada dimensão (temas de 2ª ordem); a frequência total do estilo se refere à soma de todas as evidências empíricas relacionadas a todas as dimensões de um estilo e a frequência relativa expressa a participação de cada estilo no total de evidências mapeadas. Cabe reiterar que os valores correspondem à distribuição das evidências empíricas, e não a proporções de entrevistados, uma vez que um mesmo respondente pode contribuir com mais de um registro em uma mesma dimensão. Considerou-se predominante aquele estilo de liderança com maior frequência total de estilo.

Quadro 10 – Estilos de liderança predominantes

Estilos	Dimensões	Freq. absoluta	Freq. total do estilo	Freq. relativa
Liderança coaching	dar e receber feedback	18	39	27,9%
	dar poder e exercer influência	18		
	Comunicação	2		
	apoiar a equipe para o alcance dos resultados	1		
Liderança transformacional	consideração individualizada	9	31	22,1%
	motivação inspiradora	8		
	estimulação intelectual	8		
	influência idealizada	6		
Liderança autêntica	perspectiva moral interna	12	31	22,1%
	processamento equilibrado da informação	10		
	Autoconsciência	6		
	transparência relacional	3		
Liderança transacional	gestão por exceção ativa	14	20	14,3%
	recompensa contingente	6		
Liderança carismática	orientação e motivação	11	19	13,6%
	confiança do liderado	8		
TOTAL			140	100 %

Fonte: o autor

Das 140 evidências empíricas mapeadas, 31 se referem ao estilo de liderança transformacional, 20 ao transacional, 19 ao carismático, 31 ao autêntico e 39 ao coaching.

4.4 Análise dos Resultados

Os resultados da pesquisa realizada apontam que o estilo de liderança predominante é o coaching, com 27,9% das evidências empíricas analisadas, seguido pelos estilos transformacional e autêntico, empatados com 22,1% cada, pela liderança transacional, com 14,3%, e pela liderança carismática, com 13,6%. Não foram identificadas evidências que caracterizassem o estilo de liderança *laissez-faire*, indicando a ausência de comportamentos relacionados à omissão, à evasão na tomada de decisões ou à falta de acompanhamento dos colaboradores por parte dos gestores. Esse resultado sugere que, na percepção dos entrevistados, os líderes mantêm participação ativa na condução das

equipes, ainda que empreguem diferentes abordagens de liderança no cotidiano organizacional.

O predomínio da liderança coaching evidencia que os colaboradores percebem seus líderes como facilitadores do desenvolvimento profissional, valorizando práticas relacionadas ao feedback, à autonomia e à delegação de responsabilidades. Na liderança coaching, as dimensões dar e receber feedback e dar poder e exercer influência apresentaram, cada uma, 18 evidências empíricas, correspondendo, conjuntamente, a 36 evidências empíricas identificadas dentro desse estilo.

Esses resultados demonstram que os colaboradores reconhecem que recebem orientações durante o desenvolvimento das atividades e, ao mesmo tempo, percebem que lhes é concedida autonomia para tomada de decisões, sustentada pela confiança depositada pela liderança. Isso mostra um ambiente em que a delegação de responsabilidades ocorre de forma significativa, favorecendo o desenvolvimento profissional e o fortalecimento da confiança entre líderes e equipes.

Entretanto, as dimensões comunicação e apoiar a equipe para o alcance dos resultados apresentaram baixo número de evidências empíricas. Tal resultado sugere que, embora exista autonomia para execução das atividades, os colaboradores percebem menos intensidade nas ações de comunicação estruturada e no acompanhamento contínuo após a delegação das responsabilidades. Essa constatação é relevante pois mostra que, a despeito de serem empresas de pequeno porte e com equipes reduzidas, as corretoras pesquisadas têm problemas de comunicação interna.

Na sequência, o estilo de liderança autêntica representa 22,1% das evidências empíricas analisadas. A dimensão perspectiva moral interna apresentou o maior número de evidências empíricas (12), seguida pelo processamento equilibrado da informação (10), autoconsciência (6) e transparência relacional (3). Esses resultados indicam que os colaboradores percebem seus líderes como profissionais que fundamentam suas decisões em princípios éticos, valores e coerência entre discurso e prática.

O estilo de liderança transformacional também apresentou 22,1% das evidências empíricas, destacando-se por apresentar distribuição relativamente equilibrada entre suas dimensões. A dimensão consideração individualizada, com 9 evidências empíricas, mostra que os colaboradores percebem incentivo ao desenvolvimento individual e orientação durante a realização das atividades. As dimensões motivação inspiradora e estimulação intelectual, cada uma delas com 8 evidências empíricas, demonstram a percepção dos entrevistados acerca do estabelecimento de metas, direcionamento de objetivos e estímulo à busca por alternativas para resolução de problemas, favorecendo melhorias nos processos de trabalho. A dimensão influência idealizada por atributo, por sua vez, apresentou 6 evidências empíricas, indicando que aspectos relacionados à credibilidade e ao exemplo pessoal também são observados pelos colaboradores, ainda que em menor intensidade.

O estilo de liderança transacional correspondeu a 14,3% das evidências empíricas identificadas. A dimensão gestão por exceção ativa apresentou predominância (14 evidências empíricas), enquanto a recompensa contingente apresentou 6 evidências empíricas. Esses resultados demonstram que os colaboradores percebem mais comportamentos (das lideranças) relacionados ao acompanhamento das atividades do que relacionados a recompensa financeira. Isso é demonstrado pelo fato de que mecanismos de reconhecimento e recompensas são citados em menor número de evidências empíricas, indicando que o relacionamento entre liderança e colaboradores está menos fundamentado em recompensas formais e mais direcionado ao acompanhamento cotidiano das atividades.

A liderança carismática apresentou 13,6% das evidências empíricas. Nesse estilo, a dimensão orientação e motivação correspondeu a 11 evidências empíricas, enquanto confiança do liderado foi representada por 8 evidências. Os resultados sugerem que os colaboradores percebem maior influência da liderança por meio da orientação para execução das atividades, da definição de objetivos e do incentivo ao desempenho do que propriamente pelo carisma pessoal do líder. Ou seja, a influência exercida decorre predominantemente das práticas de orientação e acompanhamento do trabalho, e não da identificação emocional ou da admiração pessoal pelo líder.

Por fim, o estilo de liderança *laissez-faire* não foi identificado nas evidências empíricas. Esse resultado aponta que, na percepção dos colaboradores, não existem comportamentos relacionados à omissão, à ausência de decisões ou à falta de acompanhamento das equipes, evidenciando que a liderança exerce participação ativa na condução das atividades, no apoio aos colaboradores e na resolução das demandas organizacionais.

Em síntese, os resultados evidenciam uma configuração de liderança caracterizada, na percepção dos colaboradores, pela presença ativa e pelo engajamento constante junto às equipes, combinando o feedback contínuo e a delegação sustentada pela confiança, característicos do estilo coaching; o acompanhamento próximo e a orientação cotidiana associados ao estilo transformacional; a coerência ética inerente ao estilo autêntico; e o monitoramento (mais presente) e o reconhecimento vinculados ao estilo transacional. Tal configuração sugere que, nas corretoras investigadas, a liderança se manifesta menos por mecanismos de controle formal e mais pelo estímulo ao desenvolvimento profissional e pela concessão de autonomia às equipes, ressaltando-se, contudo, que a comunicação estruturada e o acompanhamento sistemático posterior à delegação de responsabilidades permanecem como aspectos que demandam maior atenção na condução das equipes pesquisadas.

4.5 Síntese Analítica à Luz da Literatura

Os resultados desta pesquisa evidenciam que a liderança, nas corretoras de seguros pesquisadas, se caracteriza pela predominância dos estilos coaching, transformacional e autêntico, com ausência de evidências do estilo *laissez-faire*. Essa configuração se aproxima da perspectiva de que a liderança contemporânea ultrapassa os mecanismos tradicionais de comando e controle, privilegiando processos de desenvolvimento humano, construção de relações de confiança e promoção da autonomia dos colaboradores.

No contexto do setor de serviços, os resultados encontrados convergem com aqueles identificados por Laurini, Santos e Zeppenfeld (2023), que também não encontraram evidências do estilo *laissez-faire*, indicando uma atuação

efetiva dos gestores na tomada de decisões e no acompanhamento das equipes. Os achados também concordam parcialmente com Santos (2019), que identificou predominância do estilo transformacional e reduzida representatividade do estilo *laissez-faire* em instituições escolares. Embora, nesta pesquisa, o estilo coaching tenha apresentado maior frequência, a elevada representatividade da liderança transformacional reforça que práticas voltadas ao desenvolvimento das pessoas, à orientação das equipes e ao alcance dos objetivos organizacionais constituem características comuns em diferentes organizações do setor de serviços.

Ao analisar especificamente o contexto das MPEs, os resultados dialogam diretamente com a literatura nacional. Custódio (2023) demonstra que os líderes dessas organizações concentram responsabilidades operacionais e relacionais, mantendo proximidade com suas equipes. Esse padrão também foi observado nas corretoras pesquisadas, cujos gestores delegam responsabilidades, acompanham as atividades, oferecem feedback, apoiam o desenvolvimento dos colaboradores e intervêm quando necessário. Dessa forma, a centralização característica das MPEs não se traduz em controle rígido, mas em uma liderança presente, capaz de equilibrar autonomia e acompanhamento.

Essa interpretação também encontra respaldo em Bergamini (1994; 2006) e Leone (1999), ao demonstrarem que, nas MPEs, o gestor acumula responsabilidades relacionadas tanto à condução operacional quanto à gestão das pessoas. Nas corretoras pesquisadas, essa centralização se manifesta por meio de uma liderança que combina dimensões relacionais e operacionais, equilibrando o alcance dos objetivos organizacionais com o desenvolvimento dos colaboradores.

A proximidade entre líderes e equipes também é discutida por Litardo, Ross e Barriga (2022), que apontam a dificuldade dos gestores de microempresas em conciliar as demandas operacionais com o tempo dedicado às pessoas. Essa tensão também se manifesta nos resultados desta pesquisa, especialmente na baixa frequência da dimensão apoio ao alcance de resultados dentro do estilo coaching, sugerindo que, embora os gestores mantenham forte presença junto às equipes, ainda enfrentam limitações para oferecer acompanhamento sistemático voltado ao desempenho.

Os resultados também permitem estabelecer relações com a literatura sobre gestão de pessoas em pequenas empresas. Rangel e Monteiro (2020) destacam que a gestão de recursos humanos, nas MPEs, tende a ocorrer de maneira pouco estruturada e fortemente baseada nas relações interpessoais. Esse cenário ajuda a explicar por que, nas corretoras pesquisadas, a liderança se sustenta predominantemente na confiança, na delegação, no desenvolvimento das pessoas e na coerência ética, características dos estilos coaching e autêntico, em detrimento de mecanismos formais de recompensa e controle.

Essa interpretação é reforçada por Silveira e Ramos (2023), que identificam a comunicação estruturada como um dos principais desafios enfrentados pelas empresas de pequeno porte. De forma semelhante, Morais *et al.* (2019) argumentam que a ausência de práticas formais de acompanhamento pode comprometer a consistência da gestão de pessoas. Esses estudos dialogam com os resultados desta pesquisa, nos quais as dimensões comunicação e apoio ao alcance de resultados apresentaram menor frequência.

No que se refere ao estilo transacional, observou-se baixa representatividade da dimensão recompensa contingente, resultado coerente com Cantermi e Lizote (2022), que identificam limitações financeiras como característica típica dos pequenos negócios. Esse contexto reduz a utilização de mecanismos formais de recompensas e incentivos financeiros, favorecendo estratégias de reconhecimento baseadas em feedback, desenvolvimento e fortalecimento das relações interpessoais, aspectos predominantes nas corretoras pesquisadas.

Sob a perspectiva da competitividade organizacional, os resultados também dialogam com Galli, Giuliani e Martinelli (2010), que demonstram a influência direta do estilo de liderança sobre o desempenho das micro e pequenas empresas. Assim, a predominância dos estilos coaching, transformacional e autêntico pode representar não apenas uma característica cultural das corretoras pesquisadas, mas também um fator potencialmente associado à sustentabilidade e à competitividade desses pequenos negócios.

Os resultados também se aproximam das reflexões de Sant'Anna e Nelson (2014), que discutem a transição dos modelos tradicionais de liderança para formas mais colaborativas, baseadas em confiança, ética e desenvolvimento das pessoas. A predominância conjunta dos estilos coaching, transformacional e autêntico encontrada nesta pesquisa oferece evidências empíricas dessa transformação mesmo em organizações de pequeno porte, contexto historicamente caracterizado pela forte centralização na figura do proprietário-gestor.

Por outro lado, esta pesquisa diverge dos resultados apresentados por Arruda e Vides (2021), que identificaram predominância dos estilos transacional e *laissez-faire* em micro e pequenas empresas do setor de serviços. Nas corretoras pesquisadas, verificou-se justamente o oposto: ausência do estilo *laissez-faire* e predominância de estilos orientados ao desenvolvimento humano. Divergência semelhante é observada em relação ao estudo de Rodrigues (2017), realizado no setor financeiro português, no qual predominou o estilo *laissez-faire*, seguido pelos estilos transformacional e transacional. A ausência completa desse estilo nas corretoras pesquisadas reforça a percepção de que seus gestores mantêm participação ativa na orientação das equipes e no acompanhamento das atividades.

Em síntese, a comparação entre os resultados desta pesquisa e a literatura demonstra que as corretoras de seguros compartilham características típicas das micro e pequenas empresas e das organizações de serviços, especialmente quanto à proximidade entre gestores e equipes, à centralidade das relações interpessoais e às limitações estruturais para utilização de mecanismos formais de recompensa. Ao mesmo tempo, distinguem-se pela ausência do estilo *laissez-faire* no contexto das corretoras pesquisadas e pela predominância de estilos de liderança voltados ao desenvolvimento humano, ampliando a compreensão sobre a liderança em corretoras de seguros, segmento ainda pouco explorado pela literatura nacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados analisados, conclui-se que há predominância dos estilos de liderança mais atuais nas corretoras de seguros pesquisadas, destacando-se os estilos coaching, transformacional e autêntico. Observam-se aspectos voltados às pessoas, traduzidos em apoio, desenvolvimento, feedback, autonomia, comunicação, e percebe-se que as atividades, na corretora, acontecem com acompanhamento do gestor. O controle rígido e o exercício da liderança distante foram identificados como fatores reduzidos.

A presente dissertação concluiu o objetivo geral de identificar os estilos de liderança nas corretoras de seguros de pequeno porte. Os objetivos específicos também foram atingidos, uma vez que se conseguiu: 1) entender os principais perfis de liderança existentes, por meio do estudo da literatura; 2) identificar as dimensões que compõe cada estilo de liderança; 3) identificar o estilo de liderança predominante nas corretoras estudadas; 4) comparar os resultados dessa pesquisa com a literatura existente, com a ressalva de que, como não foram encontrados estudos específicos sobre corretoras de seguros de pequeno porte, a comparação se deu entre os resultados dessa pesquisa e o de outras pesquisas referentes ao setor de serviços e às micro e pequenas empresas.

Como implicações práticas, o estudo sugere que, como fruto do foco no monitoramento e nas metas, a inovação pode se tornar um ponto de melhoria. Também se destacam, como oportunidades de desenvolvimento, o fortalecimento da comunicação e o acompanhamento das equipes para alcance dos resultados.

Como limitações do estudo pode-se apontar o número reduzido de participantes da pesquisa, o fato de a pesquisa ter sido realizada apenas em uma região do país (São Paulo) e não considerar características culturais regionais e o fato de contemplar exclusivamente seis estilos de liderança descritos na literatura, embora a abordagem qualitativa adotada seja compatível com esse delineamento metodológico.

Tais limitações, entretanto, podem ser ponto de partida para estudos mais ampliados, com intuito de analisar estilos de liderança praticados por gestores em outras regiões do país e em corretoras de maior porte. Além disso, pode-se abranger outros estilos de liderança não considerados nessa pesquisa. Sugere-se, ainda, a realização de estudos com abordagens quantitativas ou mistas, permitindo ampliar a comparação entre diferentes segmentos, portes de empresas e regiões do país. Por fim, esse estudo pode propiciar a discussão de propostas que visem preparar melhor os gestores dessa área de atuação, especialmente considerando o importante papel deles na implementação da estratégia organizacional e no desenvolvimento das pessoas.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Desly J. do. **Teoria da troca entre líder liderado (LMX)**: uma teoria diádica de liderança para identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado. Tese de doutorado em Administração de Empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie: 2007. Disponível em: <https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/90512e0c-eccb-4d0c-9984-46fd63172c7d/content>. Acesso em: 28/10/2025.

ANTONAKIS, John; AVOLIO, Bruce. J.; SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *In: The Leadership Quarterly*. Vol. 14, jun./2003, p. 261-295. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984303000304>. Acesso em: 24/10/2025.

ARAÚJO, Kátia de; FERREIRA, Marcos A. de A. O exercício da liderança por meio do estilo coaching na gestão de equipes. *In: Revista Administração em Diálogo*. Vol. 11, nº 2, ago./dez. 2009. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/2731>. Acesso em 23/04/2026.

ARRUDA, Katharina T.; VIDES, Fabiula M. A influência da liderança em micro e pequenas empresas: um estudo multicaso. *In: Revista Ciências Sociais em Perspectiva*. Vol. 20, nº 39, 2021, p. 45-69. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/27376>. Acesso em: 22/10/2025.

AVOLIO, Bruce. J.; BASS, Bernard M. **Multifactor Leadership Questionnaire**: Manual and Sampler Set. 3ª ed. Redwood City, CA, EUA: Mindgarden, 2004.

AVOLIO, Bruce J.; WALDMAN, David A.; YAMMARINO, Francis J. Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership. *In: Journal of European Industrial Training*. Vol. 25, nº 4, 1991, p. 9-16.

BARBOSA, Amanda G. L *et al.* Estudo do tipo de liderança que predomina nas empresas da região metropolitana de Campinas - SP. *In: Revista Facisa*. Vol. 12, nº 1, jan.-abr. 2024. Disponível em: <https://periodicos.unicathedral.edu.br/index.php/revistafacisa/article/view/821>. Acesso em: 22/10/2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 5ª ed. Lisboa (Portugal): Edições 70, 2020.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2007. Disponível em: <https://fenix.isutc.ac.mz/isutc/downloadFile/1130705975247655/EMPREENDEORISMO UMA VISAO DO PROCESSO E.pdf>. Acesso em 26/10/2025.

BARRETO, Leilianne M. T. da S. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *In: Revista de Administração*. Vol. 48, nº 1, jan./fev./mar. 2013, p. 34-52. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/67kbgqzVbRHyhLZSsvTDLNn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29/10/2025.

BASS, Bernard. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 4ª ed. Nova Iorque, EUA: Free Press, 2008.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. Nova Iorque, EUA: The Free Press, 1990.

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. Nova Iorque, EUA: The Free Press, 1985. Disponível em: <https://archive.org/details/leadershipperfor0000bass/mode/2up>. Acesso em: 24/10/2025

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. *In: Public Administration Quarterly*. Vol.17, nº1, 1993, p.112-121.

BELLUCI, Marcelo de O. **Da aplicação do Código de Defesa do Consumidor aos contratos de seguro e a quebra do equilíbrio econômico-financeiro**. Dissertação de mestrado em Direito. Universidade de São Paulo: 2010. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2132/tde-08092011-082514/pt-br.php>. Acesso em: 13/11/2025.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BIANCHI, Eliane M. P. G.; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *In: Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 21, nº 1, jan./fev. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/gZbmhwwjWRX3kQSfT9DcR3b/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 22/10/2025.

BRAGANÇA, Diana I. S. A percepção dos líderes acerca da sua liderança autêntica: estudo de caso em *contact center*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão. Universidade Beira Interior. Covilhã, Portugal: 2021

BRASIL, Agência Nacional de Saúde Suplementar. **ANS Tabnet**. 2025a. Disponível em: <https://www.ans.gov.br/anstabnet/>. Acesso em: 13/11/2025.

BRASIL, Superintendência de Seguros Privados. **Painel de corretores de seguros**. 2025b. Disponível em: <https://www2.susep.gov.br/safe/menuestatistica/corretores.htm>. Acesso em: 13/11/2025.

BRASIL, Superintendência de Seguros Privados. **Painel de inteligência do mercado de seguros**. 2025c. Disponível em: <https://www.gov.br/susep/pt-br/central-de-conteudos/central-de-paineis/painel-susep>. Acesso em: 13/11/2025.

BRASIL, Superintendência de Seguros Privados. **Síntese mensal**: dezembro de 2024. 2025d. Disponível em: [file:///C:/Users/mbusa/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/98VKSE2P/SinteseMensalDez2024%20\(1\)\[1\].pdf](file:///C:/Users/mbusa/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/98VKSE2P/SinteseMensalDez2024%20(1)[1].pdf). Acesso em: 19/11/2025.

CALAÇA, Pedro A.; VIZEU, Fábio. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *In: Cadernos EBAPE.BR*. Vol. 13, nº 1, mar/2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Zv9yWVWDdDyF6wJk3Hnp9F/?lang=pt>. Acesso em: 23/10/2025.

CANTERMI, Bruno de A.; LIZOTE, Suzana. A. Liderança e cultura organizacional em pequenas empresas de moda íntima e linha praia. *In: XLVI Encontro da Anpad – EnAnpad 2022*. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/e1cd50f4a9880333cdad4a24ee9d550c.pdf>. Acesso em: 21/10/2025.

CARVALHO NETO, Antonio *et al.* Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *In: Revista de Ciências da Administração*. Vol. 14, nº 32, abr./2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n32p35>. Acesso em: 24/10/2025.

CHEMERS, Martin M. Leadership research and theory: a functional integration. *In: Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. Vol. 4, nº 1, 2000, p. 27-43. Disponível em: <https://www.lindenwood.edu/files/resources/leadership-research-and-theory-a-functional-integr.pdf>. Acesso em: 23/10/2025.

CITADELLA, Alessandra. **Qualidade de vida no trabalho: o caso da Ana Terra Seguros**. Trabalho de conclusão de estágio supervisionado do curso de Administração. Universidade de Passo Fundo (RS): 2015.

CNSEG — Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada, Vida, Saúde Suplementar e Capitalização. **Setor segurador crescerá acima de 10% em 2025**. 12/12/2024. Disponível em: <https://cnseg.org.br/noticias/setor-segurador-crescera-acima-de-10-em-2025>. Acesso em: 23/10/2025.

COLOMBO, Jean R. **A análise das competências de um corretor de seguros segundo a ótica dos empregados de uma corretora de seguros de Forquilha/SC**. Trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas. Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma (SC): 2017.

CRONBACH Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *In: Psychometrika*. Vol. 16, nº 3, set. 1951, p. 297-334.

CUNHA, Antônio G. da. **Dicionário etimológico da língua portuguesa** (recurso eletrônico). Rio de Janeiro: Lexikon, 2010.

CUNHA, Jéssica N. C. **A tarefa de troca de textos em TTDii em perspectiva processual (task-in-process)**: um estudo de caso. Tese de doutorado em Estudos Linguísticos. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho,

Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas. São José do Rio Preto: 2024. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/entities/publication/35499449-4adc-413d-80bf-df7f15e28047>. Acesso em: 15/07/2026.

CUSTÓDIO, Letícia G. **Comportamentos de liderança como fator de sobrevivência de micro e pequenas empresas**. Dissertação de mestrado em Administração de Micro e Pequenas Empresas. Centro Universitário Campo Limpo Paulista, 2023.

DAVEL, Eduardo. MACHADO, Hilka V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *In: Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 5, nº 3, dez/2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/4J48XGhths8QNcxtXn7dtj/?format=html&lang=pt>. Acesso em 11/11/2025.

DIAS, Maria A. M. J.; BORGES, Renata S. G. e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *In: Revista Eletrônica de Administração*. 01/04/2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24/10/2025.

FENACOR — Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, das Empresas Corretoras de Seguros e de Resseguros. **Estudo socioeconômico das empresas corretoras de seguros**. Maio/25. Disponível em: <https://www.fenacor.org.br/download/ESECS-2025.pdf>. Acesso em: 15/11/2025.

FERREIRA, Heryane S.; MARTINS, Jéssica N. da S.; SANTOS, Luana F. dos. Liderança nas organizações: Revisão bibliográfica em periódicos nacionais. *In: Ciência Dinâmica*. Vol. 12, nº 1, 2021, p. 26-49. Disponível em: <https://revista.faculadadedinamica.com.br/index.php/cienciadinamica/article/view/74/68>. Acesso em: 24/10/2025.

FERRONATO, Aírto J. **A micro e pequena empresa: desafios, sobrevivência e prosperidade, uma busca de soluções integradas**. Dissertação de mestrado em Gestão de Empresa. Fundação Getúlio Varas: Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/0f09cb90-9cdf-4ed0-9c7a-31d702bfed4d/content>. Acesso em: 26/10/2025.

FONSECA, Ana M. de O.; PORTO, Juliana B.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *In: Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 19, nº 3, maio/junho 2015, p. 290-310. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Bk7gsJN8JZ4NyDRRYbJ7fmr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22/10/2025.

FONTANELLA, Bruno J. B.; RICAS, Janete; TURATO, Egberto R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *In: Cadernos de Saúde Pública*. Vol. 24, nº 1, p. 17-27, jan. 2008. Rio de Janeiro. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/csp/a/Zbfsr8DcW5YNWV/kymVByhrN/?lang=pt>. Acesso em: 29/06/2026.

FORTE, Denise W.; SILVA, Karmel C. N. da; ROVER, Aires J. Estudo da rotatividade em uma equipe de corretora de seguros à luz dos sistemas autopoieticos. *In: Anais do XIV Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação*. Vol. 1, nº 1, 2024. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1560>. Acesso em: 22/10/2025.

FREITAS, Marta L. F. **A percepção da personalidade de líder e a sua relação com os estilos de liderança em Portugal**. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional. Instituto Universitário de Lisboa, PT, 2022. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/27238/1/master_marta_fernandes_freitas.pdf. Acesso em: 21/10/2025.

GALLI, Lesley C.do L. A.; GIULIANI, Antonio C.; MARTINELLI, Dante P. A influência da liderança na competitividade das Micro e Pequenas Empresas: um estudo exploratório no setor moveleiro artesanal de São José do Rio Preto-SP. *In: VI Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. Recife, 14 a 16 de abr./2010. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/PE205.pdf>. Acesso em: 29/10/2025.

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

GIOIA, Dennis A; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia Methodology. *In: Organizational Research Methods*. 2013. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094428112452151>. Acesso em 26/04/2026.

GOMES, António R.; CRUZ, José. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *In: Psicologia USP on line*. Vol 18, nº 3, São Paulo, set/2007. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51772007000300008. Acesso em: 28/10/2025.

GRINT, Keith. A history of leadership. *In: BRYMAN, Allan et al. The sage handbook of leadership*. P. 3-14. Thousand Oaks, California, EUA: Sage Publications, 2011.

HAIR, Joseph. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANNAH, David R.; LAUTSCH, Brenda A. Counting in qualitative research: why to conduct it, when to avoid it, and when to closet it. *In: Journal of Management Inquiry*. Vol. 20, nº 1, 2011, p. 14-22. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/254117926_Counting_in_Qualitative

[Research Why to Conduct it When to Avoid it and When to Closet it.](#)
Acesso em 15/07/2026.

HODGKINSON, Gerard P.; HEALEY, Mark. Cognition in organizations. *In: Annual Review of Psychology*. Vol. 59, 2008, p 387-417.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. São Paulo: Objetiva, 2009.

HOUSE, Robert J. Theory of Charismatic Leadership. *In: Quarto Simpósio Bienal de Liderança da Southern Illinois University*. Carbondale, Illinois (EUA): 26-28 de outubro de 1976. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>. Acesso em: 22/04/2026.

IBARRA, Herminia; SCOULAR, Anne. The Leader as a Coach. *In: Harvard Business Review*, nov. – dez. 2019. Disponível em: https://www.perenti.com/wp-content/uploads/sites/13/2022/05/HBR_TheLeaderAsACoach.pdf. Acesso em: 22/04/2026.

ISRAEL, Carolina R.Q. Uma análise sobre liderança: da teoria dos traços à liderança 4.0. **Boletim do Gerenciamento**, [s.l.], v. 24, n. 24, jun. 2021, p. 21-30. ISSN 2595-6531. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/557>. Acesso em: 11/11/ 2025.

KACARIBU, Hendri; BASKARA, Ika. The effect of compensation, transformational leadership on work engagement by mediating the behavior of organizational citizens in insurance broker companies. *In: International Journal of Economics, Management and Accounting*. Jan/2024. P. 621-638. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/392275866_The_Effect_of_Compensation_Transformational_Leadership_on_Work_Engagement_by_Mediating_the_Behavior_of_Organizational_Citizens_in_Insurance_Broker_Companies. Acesso em: 16/07/2025.

KIRKBRIDE, Paul. Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *In: Journal Industrial and Commercial Training*. Vol. 38 nº 1, 2006, p. 23 – 32. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235320867_Developing_transformational_leaders_The_full_range_leadership_model_in_action. Acesso em: 24/10/2025.

LITARDO, Boris. I. D.; ROSS, Wendy. A. B.; BARRIGA, Luis. E. P. La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *In: Revista Publicando*. Vol. 9, nº 34, 2022, p. 96-107. Disponível em: <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2323>. Acesso em: 22/10/2025.

MATTOS, Júlio C. O. **Liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde e sua relação com o ambiente da prática profissional em enfermagem**. Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Ciências. Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Enfermagem. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/items/77660b2f-eff1-4b59-9f98-1216e6ef9376>. Acesso em: 23/04/2026.

MAXWELL, Joseph A. Using numbers in qualitative research. *In: Qualitative Inquiry*. Vol 16, nº 6, 2010, p. 475-482. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258181991_Using_Numbers_in_Qualitative_Research. Acesso: em 15/07/2026.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2ª ed. Thousand Oaks, CA, EUA: Sage, 1994

MORAIS, Daianne Oliveira *et al.* **A importância da gestão de RH nas pequenas e médias empresas**. Trabalho de conclusão do curso de Tecnologia em Gestão Comercial. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. Ipameri (GO): 2019. Disponível em: https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/471/1/TCC%20gest%C3%A3o%20comercial_altera%C3%A7%C3%A3o%20final%20%282%29.pdf. Acesso em: 29/10/2025.

NELSON, Reed E. Leadership, personal values, and cultural context in Brazil, China, and the USA. *In: Brazilian Administration Review*. Vol. 11, nº 1, jan./mar 2014, p. 47-63. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bar/a/ZQvkjcGcLXLDHsgw5JHWLxj/?lang=en>. Acesso em: 04/11/2025.

NORTHHOUSE, Peter. G. **Leadership theory and practice**. Thousand Oaks, California, EUA: Sage Publications, 2019. Disponível em: [https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Northouse_Leadership_Theory_and_Practiz-lib.org%20copy%20\(1\).pdf](https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Northouse_Leadership_Theory_and_Practiz-lib.org%20copy%20(1).pdf). Acesso em: 23/10/2025.

OLIVEIRA, Alan. C. de *et al.* Fome de sucesso: uma análise da liderança antiética no ambiente de trabalho. *In: Revista Científica da Ajes*. Vol. 12, nº 24, 2023.

PAES, Alana L. *et al.* Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. *In: Revista Vox Metropolitana*. Nº 4, fev./2021.

PEROVANO, Dalton G. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

POTYE, Lucimara; MOSCON, Daniela C. B. A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação. *In: Revista Gestão e Planejamento*. Vol. 23, p. 296-314, jan./dez. 2022. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6134>. Acesso em 22/04/2026.

RANGEL, Pollyana M. B.; MONTEIRO, Simone. Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas. *In: Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico*. Vol. 6, nº 2, 20/12/2020.

REIS, Luiz F. N. dos; NASCIMENTO, Maria E. F. do. Liderança situacional: um estudo sobre a aplicabilidade do modelo de Hersey e Blanchard na cadeia de liderança do Corpo de Cadetes da Aeronáutica - CCAer. *In: Revista da UNIFA*. Vol. 37, Rio de Janeiro: 2024, p. 1–20. Disponível em: <https://revistadaunifa.fab.mil.br/index.php/reunifa/article/view/538/555>. Acesso em: 20/06/ 2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Yasmine T. **Competências não cognitivas para a liderança responsável na era digital**: um framework para futuros líderes. Dissertação de mestrado em Administração de Organizações. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto: 2022.

SANDELOWSKI, Margarete; VOILS, Corrine I.; KNAFL, George. On quantizing. *In: Journal of Mixed Research*. Vol 3, nº 03, 2009, p.208-222. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2768355/>. Acesso em: 15/07/2026.

SANT'ANNA, Anderson de S.; NELSON, Reed E. Da leadership a novas formas de liderança: movimentos e tendências para além do mainstream. *In: Reuna*. Vol 19, nº 4, out. 2014, p. 5-20. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/reuna/article/view/48453/44908>. Acesso em 04/11/2025.

SEBRAE — Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Atlas dos pequenos negócios**. Brasília: Sebrae, 2025. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/10/251013_SEBRAE_AtlasdosPequenosNegocios-AF.pdf. Acesso em: 26/10/2025.

SEBRAE — Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Panorama do Emprego nas MPE (2022)**: Módulo Empregado. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/panorama-do-emprego/>. Acesso em: 26/10/2025.

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

SEMEDO, Pedro C. **A Influência da Liderança Carismática e da Adaptação, na Performance Adaptativa das Equipas**. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal: 2021.

SERRAT, Olivier. **The Full Range Leadership Model**: Essentials and Practicum. 2020. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/342782205_The_Full_Range_Leadership_Model_Essentials_and_Practicum. Acesso em: 05/11/2025.

SILVA, Beatriz; GUIMARÃES, Laurentino; MACHADO, Manuel. Estilos de liderança e satisfação no trabalho. *In: Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologia*. Vol. 28, jan./mar. 2021, p. 323-354. Disponível em: https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1532/1121. Acesso em: 21/10/2025.

SILVEIRA, Jaqueline M. G. da; RAMOS, Ana Paula L. de V. O desafio da gestão de pessoas em empresas de pequeno porte: uma investigação bibliográfica. *In: Anais do Congresso Mineiro de Empreendedorismo*. Vol. 3, 2023.

SOUZA, Bárbara B. de. **Seguros**: beneficiários e suas implicações. Dissertação de mestrado em Direito. Universidade de São Paulo: 2015. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2131/tde-01092016-161200/publico/Dissertacao_Seguros_Beneficiarios_INTEGRAL.pdf. Acesso em: 13/11/2025.

TEIXEIRA, Amanda C. *et al.* A gestão do conhecimento no setor de seguros: o ciclo de Wiig aplicado ao processo comercial de uma corretora de seguros. *In: Perspectivas em Gestão & Conhecimento*. Vol. 11, nº 1, jan./abr. 2021, p. 24-44. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/57566>. Acesso em: 22/10/2025.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIZEU, Fábio. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *In: Revista de Administração Mackenzie*. Vol. 12, nº 1, São Paulo, jan./fev. 2011, p. 53-81.

YUKL, Gary. *Leadership in organizations*. 8ª ed. Nova Jersey (EUA): Pearson, 2013.

ZUCCARI, Patrícia. **Perfil de gestores de micro e pequenas corretoras de seguros sob a ótica da competência em informação**: uma contribuição teórico-aplicada. Tese de doutorado em Ciência da Informação. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Marília: 2019. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/entities/publication/4eb27503-cdc5-47c2-b75f-d735d9ed1773>. Acesso em: 22/10/2025.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de apresentação e termo de livre consentimento

Prezado(a) Sr.(a),

Meu nome é Thiago Gonçalves Ribeiro de Almeida, sou estudante do mestrado em Administração e Gestão de Empresas com foco em Micro e Pequenas Empresas na UNIFACCAMP (Centro Universitário de Campo Limpo Paulista). Sou profissional da área de gestão com 25 anos de experiência.

A pesquisa a seguir objetiva identificar os perfis de gestores de corretoras de seguros de pequeno porte. Para condução deste estudo, os colaboradores são convidados a participar de uma entrevista referente a aspectos relacionados ao seu cotidiano na empresa. Cabe ressaltar que as informações deste estudo serão sigilosas. É relevante esclarecer que os nomes das empresas, gestores, informações demográficas e de estilo de liderança servirão exclusivamente ao estudo aplicado.

Desta forma, peço, gentilmente, sua autorização para realização desta pesquisa, o que auxiliará efetivamente para o desenvolvimento do estudo. Como agradecimento, após finalização do trabalho, será encaminhada uma versão sintetizada do estudo com as principais contribuições. Desde já, agradeço sua atenção, disponibilidade e a valiosa colaboração ao aceitar este convite.

Cordialmente,

Thiago Gonçalves Ribeiro de Almeida

APÊNDICE B – Formulário de entrevista semiestruturada

PARTE I - Dados sociodemográficos

Itens	Perguntas	Opções de Respostas
1.	Sexo	() Feminino () Masculino
2.	Idade	_____
3.	Cargo exercido	_____
4.	Tempo no cargo (em anos)	_____
5.	Tempo de experiência no setor	_____
6.	Nível educacional	() Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior () Especialização/MBA () Mestrado () Doutorado

PARTE II – Formulário de entrevista semiestruturada

Pergunta
1. Como o gestor conduz você para alcançar ou superar, um objetivo importante?
2. De que forma o gestor incentiva novas ideias ou forma diferente para resolução de um problema no trabalho? Como é sua condução?
3. Como funciona, na prática, a relação entre desempenho, metas e reconhecimento na corretora?
4. Existe na corretora situações em que um problema ou decisão ficou sem definição clara por um período?
5. Você é influenciada mais pela confiança no gestor ou por regras formais?
6. O gestor gera entusiasmo, engajamento ou motivação em você?
7. Pense numa decisão difícil que o gestor teve que tomar. O que se passava na sua mente e como você lidou com as consequências dessa escolha?
8. Já houve situações que o gestor precisou pensar sobre diferentes pontos de vista dos colaboradores? Como ele conduziu esse processo e comunicou a decisão final?
9. Como é a comunicação e os feedbacks na corretora? É constante?
10. O gestor estimula a autonomia da sua equipe? O que ele fez para apoiar esse processo?

APÊNDICE C - Relação entre as perguntas do roteiro usado na entrevista com os estilos de liderança considerados no estudo

Estilos possíveis	Dimensões	Unidades de significado	Pergunta
Liderança transformacional	influência idealizada por atributo	carisma, integridade e ideais do líder	1. Como o gestor conduz você para alcançar ou superar, um objetivo importante?
	influência idealizada por comportamento	valores, ética e propósito	
	motivação inspiradora	visão, entusiasmo e metas	
	estimulação intelectual	questionamento, alternativas e inovação	2. De que forma o gestor incentiva novas ideias ou forma diferente para resolução de um problema no trabalho? Como é sua condução?
	consideração individualizada	apoio, orientação e desenvolvimento	
Liderança transacional	recompensa contingente	metas, reconhecimento e resultados	3. Como funciona, na prática, a relação entre desempenho, metas e reconhecimento na corretora?
	gestão por exceção ativa	monitoramento, correção e controle	
Liderança <i>laissez-faire</i>	gestão por exceção passiva	adiamento, reatividade e omissão	4. Existe na corretora situações em que um problema ou decisão ficou sem definição clara por um período?
	<i>laissez-faire</i>	ausência, evasão e não decisão	
Liderança carismática	confiança do liderado	confiança do liderado	5. Você é influenciada mais pela confiança no gestor ou por regras formais?
	orientação e motivação	orientação e motivação	6. O gestor gera entusiasmo, engajamento ou motivação em você?
Liderança autêntica	autoconsciência perspectiva moral interna	reconhecimento de limites e aprendizado com a experiência coerência ética e decisão baseada em valores	7. Pense numa decisão difícil que o gestor teve que tomar. O que se passava na sua mente e como você lidou com as consequências dessa escolha?
	transparência relacional processamento equilibrado da informação	abertura no diálogo e comunicação honesta escuta ativa e consideração de pontos de vista divergentes;	8. Já houve situações que o gestor precisou pensar sobre diferentes pontos de vista dos colaboradores? Como ele conduziu esse processo e comunicou a decisão final?
Liderança coaching	comunicação dar e receber feedback	clareza na orientação e linguagem acessível feedback contínuo e construtivo	9. Como é a comunicação e os feedbacks na corretora? É constante?
	dar poder e exercer influência apoiar a equipe para o alcance dos resultados	delegação com confiança e estímulo à autonomia; orientação para metas e foco em resultados com apoio	10. O gestor estimula a autonomia da sua equipe? O que ele fez para apoiar esse processo?

Fonte: elaborado pelo autor

APÊNDICE D – Evidências empíricas numeradas

Estilo Coaching

Evidências empíricas
As experiências que eu tive foram construtivas. (E1)
Sim, depois dele, vem o acompanhamento do trabalho, sempre vêm. (E2)
Mesmo que não seja formal, o informal acontece mais vezes. (E2)
Sim, constantes. Eu vou na sala dele. Todo dia ele sempre está discutindo para melhorar mais e mais. (E4)
Sim, vai ser aplicado, como uma reciclagem. (E6)
Sempre tem troca, às vezes, nem é programado ou por obrigação (E6)
Ela chama na sala, vamos conversar. (E6)
Conforme ela vai sentindo a necessidade do feedback. (E6)
Ela tem este perfil participativo de muita troca com a gente. (E6)
A gente conversa bastante. (E7)
Sim, constante, semanal, quinzenal, às vezes, a gente não está fisicamente junto mas está sempre alinhando. (E7)
Ela aplica o feedback quando ela sente que o funcionário não está bem. (E8)
O feedback como ponto de atenção para aquele funcionário se aprimorar ou desenvolver. (E8)
Ela geralmente tem este perfil de tomar um cafezinho com o pessoal da equipe. Vire e mexe ela fala algo que eu possa melhorar ou pontos fortes. (E8)
Sim, ela faz bastante (as conversas). (E9)
Ela vai na minha mesa e me dá uma orientação sobre a atividade. (E11)
A gente tem essa transparência, se tem algo que eu não gosto, eu falo, se tem algo que ela não gosta, ela fala (E12)
Ela trabalha bastante no comportamento humano e está gerando bons frutos. (E12)
A fala é simples. (10)
Tem uma dúvida? Olha eu vou olhar aqui e já te falo. O gestor fala e tudo se explica e a gente não perde com aquilo. (E3)
Totalmente, sim ela estimula (autonomia) por vezes, ela me deixa conduzir sozinha, em confiança. (E1)
Mas assim, a autonomia ele gosta, ele acha que nós devemos pensar e agir, quando a gente sabe. (E2)
Tem decisões que a gente toma que é na hora, porque o cliente está ali, às vezes, a gente erra. (E2)
Sim, também tenho essa liberdade de fazer, trazendo cliente, captando cliente e atendendo cliente da corretora, sim eu tenho essa liberdade. Sem esta relação de metas. (E3)
Sim, esta parte da autonomia ele gosta que a gente tenha, por confiar mesmo. (E5)
Acredito que sim, ela acredita muito nos profissionais que ela tem. (E6)
Eu acho que é mais pela confiança, que é mais esta questão. (E6)
Se tem aquele profissional que está atuando naquela área, vai sentindo e liberando isso (autonomia). (E6)
Ela apoia muito a nossa autonomia e acesso às ferramentas. (E8)
É pela confiança que ela tem, porque ela não costuma trabalhar com pessoas que ela não confia. (E8)
Ela dá bastante autonomia, deixa a gente definir, fazer atividades. (E9)

Ela sabe que a gente vai entregar o resultado, é a confiança mesmo. (E9)
Sim, porque a própria empresa exige isso (autonomia). (E10)
A autonomia é sempre para a gente conseguir executar o melhor trabalho. (E10)
Confiança. É uma relação de troca. (E12)
Antes mesmo dela pedir, a gente já faz, a liberdade da gente se desenvolver. (E12)
Ela não faz microgestão, passou a fase da empresa não escutar o colaborador. (E12)
Hoje, eu acredito que seja confiança da equipe que ela tem, já pensei diferente. (E10)
É uma autonomia acompanhada, ele me passa oportunidades de negócios, ou seja, eu preciso fazer e ter a resposta. (E4)

Estilo Transformacional

Evidências empíricas
Quando tem um problema, ele ajuda, ajuda a gente resolver, é um acompanhamento, de fato. (E2)
Outra coisa, as ideias novas surgem da gente, elas vão se desenvolvendo com auxílio dele. (E2)
Se há uma inovação, na seguradora, é apresentada em grupo, o formato do gestor, até mesmo porque o seguro é quadrado. (E3)
Existe uma condução centrada nele para o que fazer para aumentar número, produção. (E3)
Por exemplo, uma ideia que eu tive sobre as redes sociais da corretora, a gente conhece uma pessoa que mexe com isso. A gente está tendo retorno. Ele costuma ter o papel de apoio. (E4)
Isso gera um debate entre a gente, eu acredito que papel de dele é desenvolver soluções juntos. (E5)
Ela dá o start, tomando a frente. (E6)
Ela vai dando o direcionamento, ela dá o caminho para que a gente resolva. (E6)
É o construir junto, ela sempre está acompanhando. (E6)
Ela incentiva, constrói, seleciona as nossas ideias. (E12)
Ela tem um papel de mentoria nossa, já tentou desse jeito? Sim, não? (E12)
A gente tem a meta, ela vai controlando. (E10)
Nós trabalhamos com meta, quando foi estabelecida esta meta deve ser cumprida mensalmente. (E4)
A gente faz um estudo do caso, é mais pragmática. (E7)
Mais focado na meta. (E7)
A gestora está empenhada em desenvolver a equipe, em peso maior, as metas. (E8)
Ela é muito comprometida com as metas para que ela entregue. (E8)
Ela orienta como devo chegar naquele objetivo. (E9)
Por exemplo, para atuar num seguro de automóvel para atingir conversão a base é X, a gente tem que renovar Y, a estratégia que a gente vai abordar é dar desconto, oferecer outras seguradoras, ela dá o passo a passo. (E9)
Eu acho que tem mais com jeito dele, o que ele pensa, de verdade. O jeito dele, ser empático, confiante, um líder, uma gestão, mesmo. (E2)
A gente tem troca constantes. Acho que tem essa parte de profissionalismo, mas também conseguimos entender o que pensa. (E1)
No dia a dia, este carisma, não tanto com cobrança em si, meta. Deixa a gente mais à vontade, isso acaba trazendo mais responsabilidade para a gente. (E3)

O quanto por meta seria uma cobrança mais incisiva, não é da parte dele fazer esta cobrança, é o modo dele. (E3)
Eu vejo que ele cobra de maneira mais liberal, seria mais ligado ao carisma dele. (E5)
Ela consegue dosar, ela aplica no dia de uma forma humanizada, que inspira. (E12)
A gente consegue fazer esta troca de opiniões, por exemplo, eu tenho meu parecer e ela pode ter outro. Na maioria das vezes, o papel é de alternativa. (E1)
Ela apresenta situações para solução e aí a gente desenvolve a partir das iniciativas repassadas, a maioria das vezes é assim. (E11)
Ela dá uma medida alternativa, é mais ou menos assim. (E7)
Ela traz algo mais pronto, algum norte. Ela traz uma novidade. (E8)
Nós tivemos um problema com cliente, ela perguntou qual seria a sugestão para resolver o problema. Na maioria das vezes, ela já dá orientação. (E9)
Ela é muito humana, de desenvolvimento, mas os valores pesam no final. (E6)

Estilo Autêntico

Evidências empíricas
Pela experiência, é bem técnica. (E1)
Mudança, por exemplo, formato de pagamento de comissão, de data, vai ser assim e pronto. (E3)
As experiências, isso não dá certo, isso dá certo, isso funciona, mas muito pela experiência. Já sabe o que dá certo e não dá. (E3)
As decisões que ele toma são baseadas nas experiências que ele tem no ramo. Nossa atividade não permite erro, um erro pode custar caro. (E4)
Ele vai por aquilo que deu certo. (E4)
Ela tem em consideração as experiências anteriores, com certeza. (E9)
Ela tem uma postura firme, da sua crença. (E10)
Eu acho vem mais de uma personalidade mesmo. (E10)
Sempre que ele tem uma decisão difícil, eu acho que o que ele acredita é como ele age. (E2)
Se for falar o lado que pesa mais, são os valores. (E5)
Eu acredito que é mais questão da ética e dos valores. (E6)
Ela preserva muito isso (valores). (E6)
Mas ele acredita que está certo. (E7)
Os valores, ela não gosta de nada errado. (E8)
Se tiver de fazer fraudar ou fazer alguma coisa errada, ela não vai fazer. (E8)
Os valores, ela não gosta de nada errado. (E8)
Por aquilo que ela acredita, daquilo que imagina ser. (E11)
Quando teve um desligamento, ela ficou triste, compartilhou comigo, porque precisava fazer. (E12)
Eu acho que tem a ver com valores, ela às vezes, bate de frente por isso. (E12)
Sim, se no ato da comunicação houver um ponto divergente, é levado em consideração, sim. (E1)
Ele sempre ouve a gente, às vezes, as pessoas pensam diferente, mas ele sempre ouve. (E2)
Pensar diferente, ele não vai insistir para que a pessoa mude, mas não vai permitir também que o jeito dessa pessoa pensar mude o que está colocado na corretora. Ele sempre escuta. (E3)

Ele escuta suas necessidades e dificuldades. Ele ouve as partes e depois, alguns assuntos são discutidos na reunião geral ou individual. (E4)
Quando acontece essa divergência, ela procura entender os dois lados. (E6)
Ela faz uma reunião e um alinhamento, que elas sejam respeitadas. (E6)
Ela observa mais pontos divergentes para depois tomar uma decisão. (E6)
Ela considera e ouve os pontos divergentes, distantes, diferentes. (E10)
Ela comunica a decisão final dela, a decisão parte dela. (E11)
Ela traz esta lucidez para gente, ontem tinha uma situação de 5 pessoas pensando diferentes e considerando isso. (E12)
Este é um ponto que digo que é positivo, num ambiente que tem muitas pessoas, as opiniões têm divergências, ele sempre ouve aquele ponto de vista, eu que tem uma comunicação mais aberta. (E5)
É mais conversado, via de regra sempre tem uma conversa. (E7)
O diálogo sempre acontece, o que ela achar melhor em um coletivo. (E8)

Estilo Transacional

Evidências empíricas
É um papel do dia a dia (controle da gestora). (E1)
Hoje, não existe uma meta traçada para nós corretores, é envio produção. (E3)
Ele tem essa visão mais de olhar o hoje e acompanhar. (E4)
Todas as áreas financeiras, recepção, sinistro e comercial sentam e conversam e expõe o que precisa ser melhorado, ele acompanha semanalmente. (E4)
Ali acaba que assim, cada um tem suas metas pessoais. E em relação assim não tem cobrança. O gestor acompanha e controla as metas. (E5)
Ela olha o desempenho de cada colaborador. (E6)
Ela vai avaliando você, quanto para a corretora. (E6)
Exato, sim, o controle do desempenho. (E6)
Mais para o presente, no controle dos nossos resultados. (E10)
O ajuste é feito por ela. (E10)
Ela faz o microgerenciamento. (E11)
Ela faz o acompanhamento das atividades no dia a dia. (E11)
Ela vai analisar nosso desempenho no nosso dia a dia. (E12)
Essa conversa é quase quinzenal, acompanha as conversas, ajustando, a equipe, todos tem uma boa impressão dela. (E12)
Existe um aspecto mais forte das metas, isso é para todos, o que traz o resultado. (E2)
Essa é uma das vantagens de estar numa corretora menor, conforme vão ocorrendo as entregas, acaba acontecendo o reconhecimento. (E7)
Ela “briga” nossa parte financeira. (E8)
Ela é voltada à meta. (E8)
Eu acredito que ela até queria reconhecer, mas as vezes é barrada. (E9)
Eu acho é mais fácil reconhecer este desempenho. (E9)

Estilo Carismático

Evidências empíricas
A confiança, sempre. (E1)
A gente confia nele, eu sempre confiei nele, até de fora da corretora. (E2)
Esta liberdade que nós temos nos mantém, esta parceria. Sim, já tem conhecimento de outro tempo antes da corretora em outro momento que ele não era o gestor, então a gente tem este vínculo de confiança (E3)
Totalmente pela confiança no gestor, a gente confia muito nele. Ele anda muito certo com as coisas. Ele me inspira (E4)
Acho que é mais pela confiança, um peso maior na confiança. (E11)
Eu tenho mais confiança nas trocas que eu tenho com ela. (E12)
Não, acho na confiança e troca que tenho com ela. (E6)
Parte da equipe é influenciada por ela, e estou neste grupo. (E9)
Como é uma corretora pequena, muda muita coisa. (E7)
Com certeza, as regras. (E5)
Pelas regras da empresa. (E8)
E sou mais influenciada pelas regras. O CNPJ acima de liderança. (E10)
Em mim, sim. eu acredito que seja um caminho orientação mesmo. (E1)
É orientação, porque ao mesmo tempo ele está orientando a gente, ele está vendo os clientes da carteira dele. (E3)
Conforme as nossas dificuldades vão surgindo, ele vai nos orientandos, o perfil dele é mais este. (E4)
Se eu tiver dificuldade, ele já me responde e tira me dúvida no dia a dia.(E4)
Ela é nos passa as atividades para desempenhar da melhor forma possível, sem engajamento, com perfil de orientação. (E8)
Ela é mais pelo lado de orientação. (E9)
O perfil dela é mais ligado à orientação. (E10)
Ela tem perfil de orientação. (E11)
Eu acho que ela tem mais perfil motivador. (E6)
Sempre que é feito algo ela reconhece, elogia, parabeniza. (E6)
Sim, ela olha para gente de forma geral no trabalho e pessoal. (E12)
Mais ou menos, é sempre mais um mostrar o que está certo do que motivar, eu acho difícil. (E2)
Nenhum dos dois lados. (E5)
De modo geral, nem motivador e pouco orientador. (E7)
Não orientação e menos motivação. (E7)

Estilo Laissez-Faire

Evidências empíricas
Não, jamais. (E1)
Não, ele não deixa isso, as coisas são rápidas. (E2)

Já houve situações, sim, mas da parte da seguradora, aí, né, não se tem o que se fazer. (E2)
Não, dentro da nossa proposta de trabalho não fica para depois, “bem redondo”. (E3)
Tudo é resolvido por ligação ou whatsapp. (E3)
Não, de forma alguma. Ele não deixa pendências ou demorar muito para resolver. (E4)
Não, uma das coisas que isso nunca vi acontecer. (E5)
Às vezes, quando tem um problema interno, com cliente, não deixa as coisas no ar. (E5)
Não, pelo contrário, a gente com prazo, acompanhamento diário. (E6)
Claro, pode ocorrer caso pontual, mas não é parte da rotina. (E6)
Sim, muito depende do gestor e tudo da aprovação. (E7)
Falta de alinhamento com a equipe. (E7)
Ocorrer de forma unilateral. (E7)
Não. Jamais. (E8)
Ela não tem perfil de omissão ou despreocupada. (E8)
Não, no que depende dela não. (E9)
Não. De forma alguma, ela tem princípios bem estruturados, bem-organizados. (E10)
Nada sem clareza. (E10)
Ela quer as coisas naquele momento. (E11)
Não, é bem resolutiva. Inclusive quando tem algum problema na equipe. (E12)

