

**COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA COMO FATOR  
DE SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS**

**Leticia Guarilha Custodio**

**Jan / 2023**

**Mestrado Profissional em Administração de Micro e  
Pequenas Empresas**



**LETICIA GUARILHA CUSTODIO**

**COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA COMO FATOR  
DE SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2023**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO**  
**E PEQUENAS EMPRESAS**

**LETICIA GUARILHA CUSTODIO**

**Comportamentos de liderança como fator de sobrevivência das**  
**micro e pequena empresas**

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Hashimoto

Linha de Pesquisa: Micro e Pequenas  
Empresas

**CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**2023**

## Ficha Cartográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

C991c

Custodio, Leticia Guarilha

Comportamentos de liderança como fator de sobrevivência de micro e pequenas empresas / Leticia Guarilha Custodio. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2022

Orientador: Prof. Dr. Marcos Hashimoto

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

1. Comportamentos de liderança. 2. Micro e pequenas empresas 3. Sobrevivência. I Hashimoto, Marcos. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD – 658.409

## CAMPO LIMPO PAULISTA

### RESUMO

**Propósito da pesquisa:** Apesar da abertura de um número significativo de novos negócios grande parte deles não sobrevive aos primeiros anos, ou seja, com a exposição a inúmeros riscos, perigos e adversidades empresas fecham suas portas prematuramente e incrementam a taxa de mortalidade. Esse fenômeno, conhecido na literatura organizacional como a desvantagem de ser jovem, pode ser atribuído a alguns fatores como situação do empreendedor antes da abertura da empresa, planejamento do negócio, gestão do negócio e capacitação dos donos em gestão empresarial. Outro ponto importante que contribui com a mortalidade das novas empresas no período dos primeiros 42 meses (3,5 anos) é o desconhecimento, por parte do gestor, das especificidades de uma micro e pequena empresa. Uma das especificidades das micro e pequenas empresas é ter a administração centralizada, dependente e alicerçada na figura de seu proprietário fundador. Sendo assim, podemos nos aproximar da ideia de que a sobrevivência dos micros e pequenos negócios constitui-se em um grande desafio a ser vencido e um dos grandes diferenciais da MPE é capacitação dos donos em gestão empresarial, mas principalmente suas características pessoais e seu comportamento.

**Problema e Objetivos:** Esta pesquisa busca compreender quais os comportamentos de liderança contribuem como fator de sobrevivência das micro e pequenas empresas com base na percepção dos gestores.

**Abordagem Metodológica:** A pesquisa é de natureza exploratória, com uma abordagem qualitativa. O instrumento de coleta de dados será a entrevista em profundidade, realizada através de um roteiro semiestruturado com perguntas abertas e fechadas.

**Resultados Obtidos:** Este estudo aponta que comportamentos de liderança relacionados aos perfis de tarefa e relacionamento são identificados como os mais relevantes para a sobrevivência da amostra populacional de MPE pesquisadas.

**Contribuição:** Este trabalho contribuiu para a discussão dos comportamentos de liderança que podem ter fomentado a sobrevivência das MPE nas quais atuam os sujeitos de pesquisa, produzindo material e alcançando novos conhecimentos que possam contribuir com futuros estudos voltados a gestores e empreendedores e proporcionando importantes aprendizagens para potenciais e reais dirigentes de MPE.

**Palavras-Chave:** Comportamentos de liderança, micro e pequenas empresas, sobrevivência.

## **ABSTRACT**

**Scope of research:** Despite the opening of a significant amount of new businesses, a great deal of them do not survive the first years, that is, exposed to countless risks, jeopardy and adversities, companies shut down prematurely and increase the mortality rate. This phenomenon, known in the organizational literature as the disadvantage of being young, can be due to factors such as the entrepreneur's situation before starting up the company, business planning, business management as well as the owners' business administration skills. Another important point that contributes to the mortality of new companies during the first 42 months (3 ½ years) is the lack of the manager's knowledge regarding the specifics of a micro and small company. One of the specificities of micro and small companies is having a centralized administration, depending and based on the figure of its founding owner. Therefore, we can consider the idea that the survival of micro and small businesses is a great challenge to overcome and one of the great differentials of micro and small businesses is qualifying the owners in business management, mainly focusing on their personal features and behavior.

**Problems and objectives:** This research intends to understand which leadership behavior problems contribute as a survival factor for micro and small companies based on the managers perception.

**Methodological Approach:** The research is exploratory in nature, with a qualitative approach. The data collection instrument was the in-depth interview carried out through a semi-structured script with open and closed questions.

**Obtained Results:** This study points out that leadership behaviors related to task and relationship profiles are identified as the most relevant for the survival of the surveyed MSE population sample.

**Contribution:** This work contributed to the discussion of leadership behaviors that may have fostered the survival of the MEP in which the research subjects work, producing material and achieving new knowledge that can contribute to future studies aimed at managers and entrepreneurs and providing important learning for potential and real leaders of MEP.

**Keywords:** Leadership behaviors, micro and small companies, survival.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Definições de Liderança.....	19
Figura 2 - Evolução do Conceito de Liderança .....	21
Figura 3 - Pesquisas de Ohio e Michigan.....	26
Figura 4 - Continuum de Tannenbaum e Schmidt.....	28
Figura 5 - Grid Gerencial proposto por Blake e Mouton.....	29
Figura 6 - Modelo de Fiedler .....	32
Figura 7 - Inter relação na Liderança Situacional .....	33
Figura 8 - Curva prescritiva de liderança - estilos do líder.....	34
Figura 9 - Diferenças entre liderança transacional e transformacional .....	38
Figura 10 – Mapa da região metropolitana de Campinas .....	54
Figura 11 - Escalas utilizadas .....	61
Figura 12 - Perfil comparativo entre as empresas entrevistadas e o relatório GEM.....	75
Figura 13 - Perfil comparativo entre gestores entrevistados e o relatório GEM	76

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de Mortalidade de empresas de dois anos no Brasil .....	49
Gráfico 2 - Motivações para empreender .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características e atributos dos líderes .....	23
Quadro 2 - Apresentação dos três estilos de liderança e suas correlações no processo de trabalho .....	27
Quadro 3 - Especificidades das pequenas empresas.....	51
Quadro 4 - Questões para qualificar a empresa (Se é ou não público da pesquisa).....	58
Quadro 5 - Questões – Perfil demográfico .....	59
Quadro 6 – Questões introdutórias .....	60
Quadro 7 - Grau de importância dos comportamentos de liderança para a sobrevivência das MPEs .....	62
Quadro 8 - Questões – Perfil de gestão orientado a tarefa .....	66
Quadro 9 - Questões – Perfil de gestão orientado a relações .	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Quadro 10 - Questões – Perfil de gestão orientado a mudanças ...	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

Quadro 11 - Questões – Perfil de gestão orientado ao externo **Erro! Indicador não definido.**

Quadro 12 - Matriz de amarração ..... 71

Quadro 13 - Perguntas abertas referentes ao perfil do respondente ..... **Erro! Indicador não definido.**

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Estrutura da dissertação ..... 17

Tabela 2 - Taxonomia hierárquica dos comportamentos de liderança ..... 42

Tabela 3 - Estudos que utilizaram a pesquisa do Dr. YUKL como referência ... 43

Tabela 4 - Definição do porte de estabelecimentos segundo número de empregados ..... 48

Tabela 5 - Definição do porte de estabelecimentos segundo receita bruta anual ..... 48

Tabela 6 - Perfil das empresas (casos extremos) ..... 50

Tabela 7 - Ranking de importância dos comportamentos de liderança – destaque maiores pontuações ..... 78

Tabela 8 - Ranking de comportamentos de liderança que os gestores afirmam possuir – destaque maiores pontuações ..... 79

Tabela 9 - Ranking de importância dos comportamentos de liderança - destaque menores pontuações ..... 84

Tabela 10 - Ranking de comportamentos de liderança que os gestores afirmam possuir – destaque menores pontuações ..... 86

Tabela 11 - Comparativo de ações do comportamento - Incentivando a construção de rede de contatos e relacionamentos ..... 88

Tabela 12 - Ações do comportamento - Monitoramento externo ..... 89

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
MPEs	Micro e pequenas empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
MEI	Microempreendedor Individual
PIB	Produto Interno Bruto
TEA	<i>Total Early - Stage Entrepreneurial Activity</i>

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
1.1 Contextualização .....	13
1.2 Objetivos de pesquisa .....	16
1.3 Estrutura da dissertação .....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Evolução das teorias de liderança .....	18
2.1.1 Teoria dos traços de personalidade .....	21
2.1.2 Teoria comportamental .....	24
2.1.3 Teoria contingencial ou situacional.....	30
2.1.4 Teoria da nova liderança .....	36
2.2 Taxonomia de Gary Yukl.....	39
2.2.1 Taxonomia hierárquica de comportamentos de liderança proposta por Gary Yukl .....	40
2.3 Micro e pequenas empresas .....	47
2.3.1 Critérios de classificação .....	47
2.3.2 Mortalidade e sobrevivência.....	49
2.3.3 Liderança em micro e pequenas empresas.....	52
3. MÉTODO .....	53
3.1 Paradigma de pesquisa .....	53
3.2 População, amostra e amostragem .....	54
3.3 Procedimento de coleta de dados.....	55
3.4 Instrumento de coleta de dados.....	57
3.5 Tratamento e análise dos dados.....	70
3.6 Confiabilidade e validade dos dados .....	72
3.7 Delimitações e limitações do estudo.....	72
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	74
4.1 Perfil demográfico da amostra.....	74

4.1.1 Perfil das empresas.....	74
4.1.2 Perfil dos respondentes .....	76
4.2 Comportamentos de liderança .....	78
4.2.1 Comportamentos de liderança com maiores pontuações .....	78
4.2.2 Comportamentos de liderança com menores pontuações .....	84
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	94
APÊNDICES .....	102
Apêndice A – Questões para qualificar a empresa.....	102
Apêndice B – Questões para avaliar o perfil sociodemográfico .....	103
Apêndice C – Questões introdutórias.....	104
Apêndice D – Questionário importância dos comportamentos de liderança	119
Apêndice E – Comportamentos de liderança.....	123

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

A importância das micro e pequenas empresas no contexto socioeconômico brasileiro é indiscutível. Representam 98,5% do total de empresas privadas e impactam 27% do PIB (SEBRAE, 2019). São responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no Brasil (SEBRAE, 2019) e conseqüentemente exercem papel fundamental para o crescimento do país, visto que atuam de forma relevante como fator de promoção social, base de estabilidade política e força propulsora de desenvolvimento através da geração de emprego e renda, desenvolvimento de tecnologias e inovações, estímulo a competição econômica e produção de bens e serviços (SOLOMON, 1986; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Segundo a pesquisa GEM – Global Entrepreneurship Monitor 2019/20, maior e mais importante pesquisa feita sobre empreendedorismo no mundo, muitos são os motivos para empreender e isso justifica a maior Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA, do inglês, *Total Early - Stage Entrepreneurial Activity*) desde o início da série histórica, em 1999. De acordo com o modelo definido pelo GEM, uma empresa com menos de 42 meses de existência (3,5 anos) é considerada uma empresa iniciante, mas ao sobreviver os 42 meses iniciais (3,5 anos) e ter pagado aos seus proprietários alguma remuneração, sob a forma de salário ou pró-labore é considerada uma micro e pequena empresa estabelecida (BOSMA, Niels *et al*, 2019/2020).

Apesar da abertura de um número significativo de novos negócios grande parte deles não sobrevive aos primeiros anos, ou seja, com a exposição a inúmeros riscos, perigos e adversidades empresas fecham suas portas prematuramente e incrementam a taxa de mortalidade (SOUSA, PEREIRA, 2009). Esse fenômeno, conhecido na literatura organizacional como a desvantagem de ser jovem, pode ser atribuído a alguns fatores como situação do empreendedor antes da abertura da empresa, planejamento do negócio, gestão do negócio e capacitação dos donos em gestão empresarial (SEBRAE 2016). Outro ponto importante que contribui com a mortalidade das novas empresas no período dos primeiros 42 meses (3,5 anos) é o desconhecimento, por parte do gestor, das especificidades de uma micro e pequena empresa (LEONE,1999).

Uma das especificidades das micro e pequenas empresas é ter a administração centralizada, dependente e alicerçada na figura de seu proprietário fundador (LEONE, 1999). Sendo assim, o crescimento, sucesso e sustentabilidade das micro e pequenas empresas é altamente dependente desse gestor que deve ser responsável, possuir boa capacidade de administração empresarial e ser comprometido com desempenho dos resultados (RESNIK, 1990)

Essa concentração de poder, atividades e decisões atribuídas a uma única figura, exige do gestor da micro e pequena empresa uma gama de características e comportamentos a fim de gerar valor e crescimento para o seu negócio.

Sendo assim, podemos nos aproximar da ideia de que a sobrevivência dos micros e pequenos negócios constitui-se em um grande desafio a ser vencido através do diferencial da empresa, da qualidade do produto e serviço oferecido, do preço compatível com o mercado (TACHIZAWA e FARIA, 2004), pela capacitação dos donos em gestão empresarial, mas principalmente por suas características pessoais e pelo comportamento do seu proprietário fundador.

Em alguns estudos pesquisadores investigaram as competências e comportamentos da liderança (PELISSARI *et al.*, 2011; REIS e DA SILVA, 2016; VERDOVELLO e PICHIAI, 2014), estudaram estilos de gestão predominantes (MELO, 2004), a liderança feminina (SOBRAL, RIBEIRO 2018; VERSIANI *et al.*, 2019), a qualidade da gestão (KRIECK e TONTINI, 1999), práticas de gestão (TAVARES, FERREIRA e LIMA, 2009) e também a mortalidade de pequenos negócios (SALES, BARROS e ARAUJO, 2011)

Apesar dos assuntos relacionados às MPE (Micro e pequenas empresas) serem de grande relevância, os estudos sobre MPE tem dado maior ênfase às causas de mortalidade e pouca atenção aos motivos que contribuem para a sua sobrevivência. Assim, ainda são poucos os estudos que mostram de forma detalhada a questão da sobrevivência e os comportamentos de liderança dos gestores das micro e pequenas empresas que contribuem com a mesma.

Uma das especificidades das micro e pequenas empresas é ter a administração alicerçada na figura de seu proprietário fundador (LEONE, 2009). Sendo assim, o crescimento, sucesso e sustentabilidade das micro e pequenas empresas é altamente dependente desse gestor que deve ser responsável, possuir boa capacidade de administração empresarial e ser comprometido com desempenho dos resultados (RESNIK, 1990).

Essa concentração de poder, atividades e decisões atribuídas a uma única figura, exige do gestor da micro e pequena empresa uma gama de características e comportamentos a fim de gerar valor e crescimento para o seu negócio. Portanto, podemos nos aproximar da ideia de que a sobrevivência dos micros e pequenos negócios constitui-se em um grande desafio a ser vencido através do diferencial da empresa, da qualidade do produto e serviço oferecido, do preço compatível com o mercado (TACHIZAWA e FARIA, 2004), pela capacitação dos donos em gestão empresarial, mas principalmente por suas características pessoais e pelo comportamento deles.

Com base no exposto, o presente estudo procura responder a seguinte questão: quais são os comportamentos de liderança que contribuem como fator de sobrevivência das micro e pequenas empresas?

Mediante o problema proposto esta pesquisa espera produzir e alcançar novos conhecimentos, contribuir com futuros estudos voltados aos gestores e empreendedores que buscam a sobrevivência de suas empresas, além de proporcionar importantes aprendizagens e conhecimentos relevantes para potenciais e reais dirigentes de micro e pequenas empresas.

## **1.2 Objetivos de pesquisa**

Para responder à questão de pesquisa, o presente estudo tem como objetivo geral identificar os comportamentos de liderança que contribuem como fator de sobrevivência de micro e pequenas empresas.

Tendo como referência o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos. São eles:

- a) Ponderar os comportamentos de liderança de acordo com o grau de importância para a sobrevivência das MPE atribuído pelos respondentes da pesquisa.
- b) Classificar os comportamentos de liderança que os respondentes da pesquisa afirmam possuir de acordo com o grau de concordância.
- c) Analisar quais comportamentos de liderança podem ter contribuído como fator de sobrevivência das MPE em que atuam os respondentes.
- d) Promover reflexões sobre como os resultados da pesquisa realizada podem contribuir para a sobrevivência de MPE.



### 1.3 Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada conforme tabela 1:

Tabela 1 - Estrutura da dissertação

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO		
	OBJETIVO	SESSÕES
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b>	Introduz a proposta da pesquisa, definindo a questão a ser respondida, os objetivos do trabalho e a forma como o trabalho está estruturado, além de sua contribuição para o estudo científico sobre o tema.	-
<b>CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO</b>	Traz a fundamentação teórica.	Seção 1: Liderança: Apresenta a evolução das teorias de liderança. Seção 2: Taxonomia de Gate Yukl: Apresenta a taxonomia de comportamentos de liderança proposta por Gate Yukl. Seção 3: MPEs: Apresenta os critérios de classificação, mortalidade e sobrevivência, especificidades e liderança em MPEs.
<b>CAPÍTULO 3 – MÉTODO</b>	Descreve a metodologia escolhida para o estudo	Seção 1: Descreve a natureza e o método de pesquisa utilizado. Seção 2: Descreve a população, amostra e amostragem e justifica a base de dados escolhida. Seção 3: Descreve os procedimentos de coleta Seção 4: Descreve os instrumentos de coleta. Seção 5: Descreve os procedimentos para a coleta dos dados. Seção 6: Descreve o tratamento e análise de dados. Seção 7: Descreve a Confiabilidade e validade dos dados Seção 8 :Descreve as delimitações e limitações do estudo Seção 9: Descreve os resultados esperados
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	Informa as fontes de informações utilizadas para a pesquisa	-

Fonte: Elaborada pela autora

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico foi dividido em 3 seções que abordam inicialmente a evolução das teorias existentes a respeito do tema liderança. Neste tópico também é apresentada a taxonomia hierárquica de comportamentos proposta por Gary Yukl (YUKL, 2012). Na sequência, apresenta a definição de micro e pequenas empresas, o critério de classificação das mesmas, informações a respeito de mortalidade e sobrevivência, as especificidades e por fim discorre acerca da liderança nas micro e pequenas empresas.

### **2.1 Evolução das teorias de liderança**

O termo “liderar” foi utilizado pela primeira vez em 825 D.C. A palavra tem origem inglesa e foi definido como o ato de: conduzir, dirigir, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar (HOUAISS, 2001).

A literatura aponta para a não existência de um significado universal para liderança (BOWDITCH e BUONO, 2016; ROBBINS, 2020). O conceito do termo é controverso, muito abrangente e de complexa definição (SOBRAL PECCI, 2013). Na literatura o assunto tem sido exaustivamente estudado ao longo da história por cientistas sociais. É possível encontrar vários estudos (STOGDILL, 1948; TANNENBAUM, WESCHILER e MASSARIK, 1961; KOONTZ E O'DONNELL 1980; KOTTER, 1986; HERSEY E BLANCHARD 1992; BENNIS e NANUS; 1988; YUKL, 2012; BASS, 2009; SENGE, 2013; CHEMERS, 2000; COHEN, 2003; HUNTER, 2004, LAKSHMAN, 2006) que buscam uma definição para o conceito de liderança, mas apesar das pesquisas ao longo do tempo, o tema ainda não se esgotou, não existe um consenso e a liderança continua sendo definida de várias maneiras (ROBBINS, 2020).

Na figura 1 relacionamos algumas definições apresentadas por estudiosos (STOGDILL, 1948; TANNENBAUM, WESCHILER e MASSARIK, 1961; KOONTZ E O´DONNELL 1980; KOTTER, 1986; HERSEY E BLANCHARD 1992; BENNIS e NANUS; 1988; YUKL, 2012; BASS, 2009; SENGE, 2013; CHEMERS, 2000; COHEN, 2003; HUNTER, 2004, LAKSHMAN, 2006) do tema e encontradas na literatura sobre liderança:

Figura 1- Definições de Liderança

DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA	
<b>STOGDILL</b> (1948)	"processo de influenciar as atividades de um grupo organizado e seus esforços no estabelecimento e execução de metas."
<b>TANNENBAUM, WESCHILER e MASSARIK</b> (1961)	"Liderança influencia pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingir um objetivo específico"
<b>KONTZ E O´DONNELL</b> (1980)	Entendem que liderança é a habilidade de um administrador que o torna capaz de persuadir os seguidores a se dedicarem com zelo e confiança.
<b>KOTTER</b> (1986)	Argumenta que a liderança deve estar preocupada em construir ou adaptar mudanças em três dimensões: desenvolver uma visão de futuro e as estratégias para alcançar a visão (planejar), energizar as pessoas para a visão (comandar e coordenar), para estas alcancarem aumentos de desempenho (controlar).
<b>HERSEY E BLANCHARD</b> (1992)	" processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para consecução de um objetivo em uma dada situação."
<b>BENNIS E NANUS</b> (1988)	Definem liderança a partir do conceito de poder "poder é a energia básica necessária para iniciar e sustentar a ação, ou seja, a capacidade de traduzir a intenção em realidade e sustenta-la.
<b>YUKL</b> (2012)	Definiu a liderança como um processo através do qual influência intencional do líder sobre o liderado é exercida para guiar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em um grupo ou organização.
<b>BASS</b> (2009)	"interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo que envolve estruturação e reestruturação de situações, percepções e expectativas desses indivíduos."
<b>SENGE</b> (2013)	"é a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes."
<b>CHEMERS</b> (2000)	"processo de influência social pelo qual um indivíduo é capaz de mobilizar a ajuda e o apoio de outros para a realização de uma tarefa comum."
<b>COHEN</b> (2003)	"um processo em que as partes envolvidas se influenciam mutuamente de formas específicas."
<b>HUNTER</b> (2004)	Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.
<b>LAKSHMAN</b> (2006)	Liderança pode ser vista como uma combinação de traços, valores, atitudes e comportamentos que resultam em um desempenho efetivo nas organizações a longo prazo.

Fonte: Do autor baseado nas definições de liderança

A partir das definições do quadro 1, percebe-se que apesar dos diferentes enfoques sobre as definições e conceitos de liderança, alguns aspectos parecem ser comuns à grande maioria, são eles: que a liderança está relacionada a um fenômeno grupal, ou seja, envolve duas ou mais pessoas, e que se trata de um processo em que o líder, de forma intencional, exerce influência sobre seus liderados (BERGAMINI, 1994).

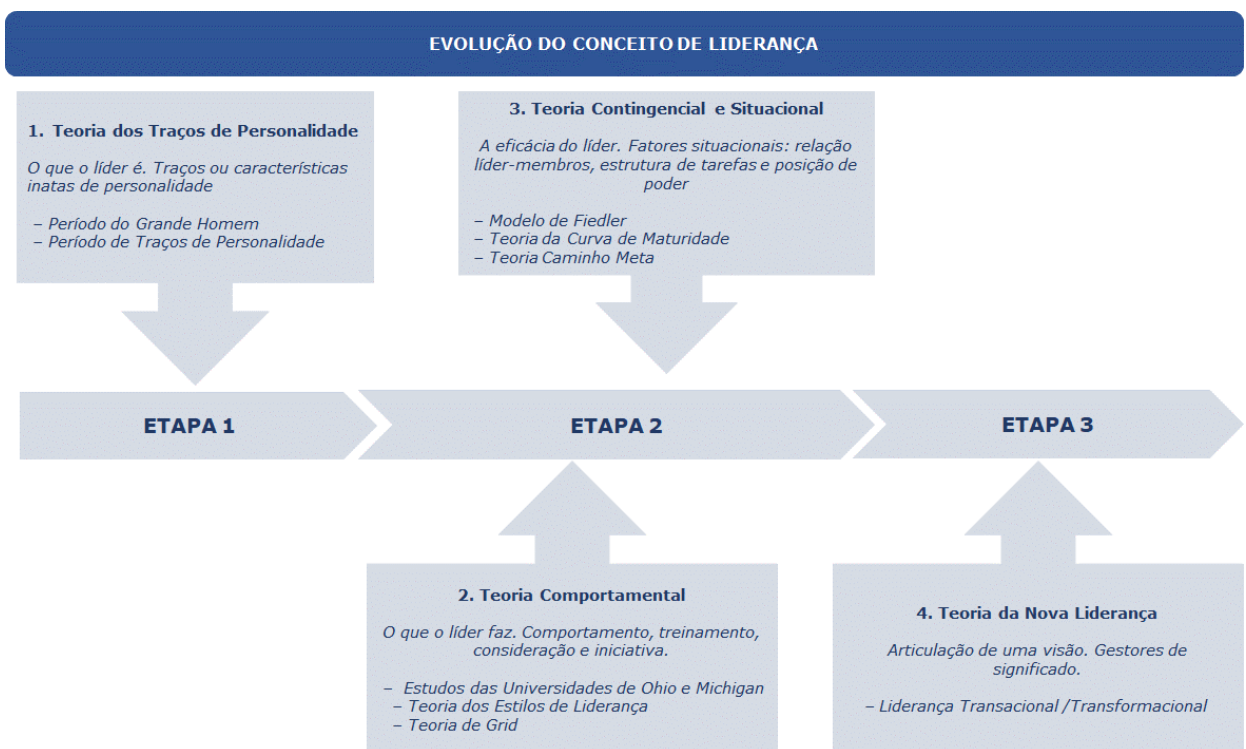
Ao longo da história o tema liderança foi amplamente estudado por diversos cientistas sociais (ROBBINS, 2020) e o mesmo foi definido sob diferentes perspectivas. Embora tenha sido foco de muitos estudos, devido à sua dimensão e à falta de uma conclusão sobre o conceito de liderança e sobre o comportamento e o estilo de um líder, contudo o assunto não foi esgotado e é tema recorrente em pesquisas do mundo acadêmico (ROBBINS, 2020).

Ao analisarmos a literatura podemos identificar grande quantidade de estudos que, apesar de tratarem de um mesmo assunto, a liderança, enfatizam aspectos diferentes em relação ao contexto e ao processo pelo qual essa ocorre (BERGAMINI, 1994).

Desenvolvidas ao longo do século XX, as teorias sobre liderança são umas das áreas mais antigas de pesquisa científica e têm limitado seu foco de análise aos traços de personalidade, ao comportamento do indivíduo e ao poder exercido pela liderança (YUKL, 2012). As teorias de liderança sugerem que o comportamento do líder tenha efeitos profundos em seus liderados, inclusive como eles se relacionam com a liderança assim como um com o outro (BASS, 2009).

A história das teorias de liderança pode ser dividida em três etapas principais (KOMIVES E DUGAN, 2010) e em cinco principais abordagens de liderança: personalidade, comportamental, situacional/contingencial, transacional e transformacional (BASS, 2009; BOWDITCH E BUONO, 2016; TOLFO, 2004) conforme apresentado na figura 2:

Figura 2 - Evolução do Conceito de Liderança



Fonte: Adaptado de Bryman (2004) e Komives e Dugan (2011)

A partir da figura 2, ser faz necessário explicar cada uma das teorias sinalizadas em cada etapa.

### 2.1.1 Teoria dos traços de personalidade

Na primeira etapa, os primeiros estudos sobre liderança foram realizados durante o período das duas guerras mundiais. A Abordagem de Personalidade, ou também conhecida como Teoria dos Traços, foi marcada por dois períodos: o Período do Grande Homem (até a primeira guerra mundial) e o Período dos Traços (que teve duração entre as duas guerras mundiais até o final da década de 40 (SADLER, 2007).

No primeiro período da abordagem de traços, Período do Grande Homem, o líder era uma referência, um modelo de grande homem, era tido como um herói que todos admiravam por ser mais dotado do que as demais pessoas. Esse líder era capaz de atrair seguidores pelos seus atributos pessoais como: carisma, confiança em si, respeito e lealdade para com todos fazendo com que seus liderados sentissem vontade de segui-lo tamanha a admiração desenvolvida pelos seus liderados. (FIELDER, 1981). Sendo assim, os estudos no Período do Grande Homem partiram do pressuposto da existência de elementos na personalidade de grandes homens e mulheres que os despontavam como líderes eficazes. (SADLER, 2007).

No segundo período dessa abordagem, os estudos foram direcionados para os traços de liderança e em como os indivíduos galgavam as posições de chefia. Na sequência dessa vertente os estudos evoluíram para identificar algumas características diferenciadas na personalidade desse líder que o permitia alcançar e manter cargos de liderança e ser reconhecido como um indivíduo diferente dos demais. (FIELDER, 1981; BERGAMINI, 1994, MAIA e SALGADO, 2017)

Sendo assim no Período dos Traços, foram utilizadas as seguintes abordagens com o objetivo de mensurar as características de liderança do indivíduo:

- a) Comparação entre as características de pessoas comuns com indivíduos que se revelaram como líderes.
- b) Comparação entre as características de líderes eficazes com as dos líderes ineficazes (ROBBINS, 2020).

Nesse período os estudiosos do tema tinham como objetivo identificar os atributos e aptidões psicológicas dos indivíduos, através de um teste de personalidade oriundo do estudo da vida dos grandes líderes da história. Esse teste visava identificar uma forma de avaliar os atributos de personalidade dos indivíduos como agressividade, inteligência, escolaridade, fluência verbal, masculinidade, capacidade de avaliar situações e tomar decisões, capacidade de julgamento, intuição e atributos físicos como altura, peso, saúde, aptidão atlética entre tantos outros (FIELDER, 1981; BERGAMINI 2009).

Os pesquisadores examinaram diferentes traços pessoais. A maior parte deles foi classificada em três principais grupos: traços físicos, habilidades e características de personalidade (CHEMERS, 2000). Conforme podemos observar no quadro 1 (BASS, 2009), o teórico Stogdill (1948) utilizou como base para sua pesquisa 163 estudos a respeito de características dos líderes e listou seis características principais e seus respectivos atributos.

Quadro 1 - Características e atributos dos líderes

CARACTERÍSTICAS	ATRIBUTOS
FÍSICAS	Energia, idade, altura, peso, aparência
SOCIAL	Educação, status social e mobilidade
INTELIGÊNCIA E HABILIDADE	Inteligência, conhecimento, fluência de fala, julgamento
PERSONALIDADE	Adaptabilidade, extroversão, criatividade, independência
RELACIONADA À TAREFA	Iniciativa, orientação para tarefa
RELACIONADA À PESSOAS	Habilidade administrativa, habilidades interpessoais

Fonte: Bass (2009)

No final da década de 40 a abordagem baseada nos traços de personalidade passou por considerável declínio no que diz respeito aos estudos sobre liderança visto que surgiram uma série de questionamentos e lacunas como:

Todos os indivíduos são líderes em alguns grupos e liderados em outros. Dificilmente um indivíduo mantém-se na liderança por um tempo prolongado. Desta forma assumir que a personalidade era o fator principal que levava o indivíduo a tornar-se líder passou a ser questionável (STOGDILL, 1948).

Acreditava-se que o líder nascia com determinados atributos que o tornavam diferenciado dos demais indivíduos e assim ignorava-se a possibilidade de um indivíduo aprender, desenvolver e adquirir novas características. No entanto, muitas das habilidades de liderança podem ser desenvolvidas e aprendidas como a comunicação, a tomada de decisão entre outras (MONTANA e CHARNOV, 2012).

Pesquisas revelaram baixa correlação entre as variáveis que mediram traços de personalidade e aptidão em liderar. Desta forma, surgiram vertentes que identificaram a análise da liderança como dependente não somente do líder, mas também dependente de outros aspectos como situações e eventos a que essa liderança estava exposta. Por esse prisma, o líder não seria formado somente por um conjunto de traços, mas sim a interações de variáveis sujeitas a constantes mudanças que estão condicionadas aos modelos de características pessoais do líder, suas atividades e aos objetivos de seus seguidores (STOGDILL, 1948, FIELDER, 1981).

Mediante tantos questionamentos concluiu-se que liderança e características inatas não estavam tão relacionadas como se pressupunha. O foco dos estudos de liderança passou a ser o comportamento dos líderes. Esse movimento, que acontece no início dos anos 50, deu origem à abordagem comportamental.

### **2.1.2 Teoria comportamental**

Na segunda etapa, após o movimento dos traços de personalidade surgem em sua oposição, as Teorias Comportamentais. Essa nova abordagem mudou o foco de pesquisa para o comportamento da liderança e não tinha mais o foco em quem eram os líderes, mas sim no que eles faziam, procurando encontrar características comportamentais dos líderes eficazes (SOBRAL E PECCI, 2013). A ênfase passava a ser “o líder faz, e não no que o líder é” (JESUÍNO, 2005; RODRIGUES e FERREIRA e MOURÃO, 2013)



Uma grande diferença entre as teorias dos traços e as teorias comportamentais é que a liderança pode ser aprendida sob forma de técnicas de desenvolvimento pessoal, modificando e adaptando comportamentos para formar líderes (YUKL,2012). Desta forma, um líder não é um ser que nasce dotado de atributos necessários e sim um indivíduo capaz de alternar padrões de comportamento com a sociedade (YUKL, 2012; CHAMPOUX, 2020).

A abordagem comportamental busca evidenciar a existência de padrões de comportamento característico do líder no grupo, assim como identificar diferenças comportamentais entre líderes eficazes e ineficazes (BLAKE e MOUTON, 2000). O principal questionamento que os pesquisadores dessa abordagem buscavam responder era “como” e “quais” são as melhores maneiras usadas pelos dirigentes, em termos de capacidade de orientar, motivar e reunir esforços das pessoas, para alcanças os desafios definidos pela organização (BLAKE e MOUTON, 2000).

A fim de responder essas indagações inúmeras pesquisas foram realizadas, como as seguintes:

Pesquisa 1) Estudos nas Universidades de Michigan e na de Ohio foram responsáveis por enormes contribuições a respeito do comportamento dos líderes. Na Universidade de Michigan estudiosos conduziram uma pesquisa buscando evidenciar que padrões de liderança culminavam em um desempenho diferenciado e eficaz. Essa pesquisa classificou o comportamento da liderança em duas formas: orientada para o funcionário, na qual é de extrema relevância para a liderança o bem-estar dos colaboradores e a orientada para a produção, cujo maior foco e prioridade a conclusão do trabalho (SCHERMERHORN, 2014)

Já na Universidade de Ohio as pesquisas visavam o entendimento a respeito à eficácia dos comportamentos de liderança orientada para tarefa, estrutura de iniciação, e para as pessoas, estrutura de consideração (SOBRAL E PECI, 2013). A estrutura de iniciação indica a capacidade que a liderança possui de estruturar o seu trabalho e o trabalho de seus colaboradores para alcance dos objetivos definidos. O líder com tais características acentuadas delega tarefas, estabelece padrões de desempenho e enfatiza cumprimento de prazos enquanto um líder com um alto grau de consideração preza pela confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com seus sentimentos. Embora as pesquisas tenham apontado que a liderança com alta estrutura de iniciação e alta consideração eram associados a melhores desempenhos e até mesmo satisfação, também foi identificado nos estudos que fatores contingenciais deveriam ser levados em consideração quando fosse avaliado o estilo de liderança mais adequado (SHARTLE, 1979).

Figura 3 - Pesquisas de Ohio e Michigan



Fonte: Adaptado de Sobral e Peci (2013)

Pesquisa 2) Kurt Lewin e outros pesquisadores da Universidade de Iowa conduziram pesquisas que estiveram entre as tentativas iniciais de identificar os estilos de liderança e conseguiram identificar três estilos que receberam a denominação de autoritário, democrático e liberal - laissez-faire (SOBRAL e PECCI, 2013).

Os estilos de liderança dessa teoria foram relacionados com o comportamento do líder e liderados no processo de trabalho, conforme consta no quadro 2.

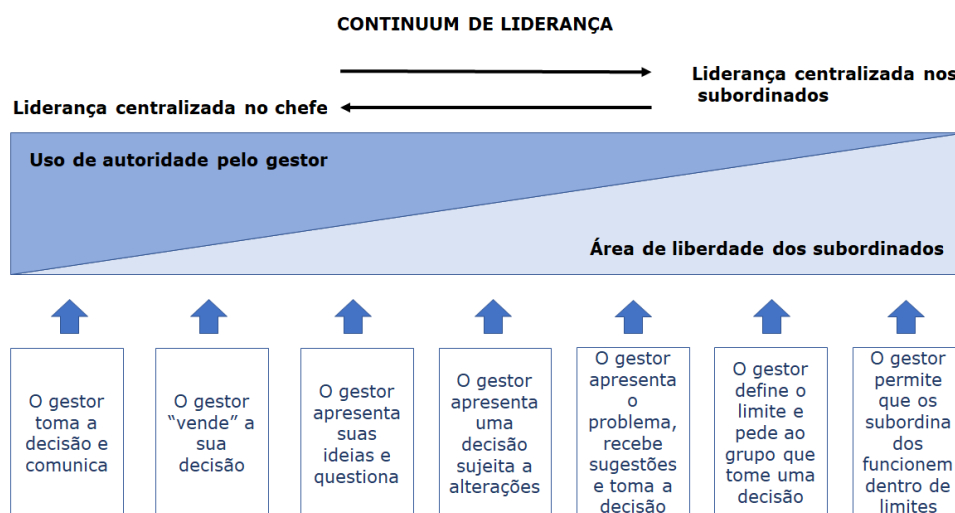
Quadro 2 - Apresentação dos três estilos de liderança e suas correlações no processo de trabalho

		ESTILOS DE LIDERANÇA		
		LIDERANÇA AUTOCRÁTICO	LIDERANÇA DEMOCRÁTICO	LIDERANÇA LIBERAL – LAISSEZ-FAIRE
<b>TOMADA DE DECISÃO</b>		Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
<b>PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS</b>		O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas
<b>DIVISÃO DO TRABALHO</b>		O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo, absoluta falta do líder.
<b>PARTICIPAÇÃO</b>		O líder é pessoal e dominador, nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado..

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

Pesquisas realizadas a respeito dos estilos de liderança acima relacionados concluíram que o estilo *laissez faire* era o mais ineficaz de todos (SOBRAL e PECI, 2013) e que os melhores desempenhos oscilavam entre os estilos autocrático – orientado para a tarefa, composto por comportamentos relacionados ao atingimento dos objetivos e democrático – centrado nas pessoas, dando apoio às necessidades individuais dos liderados e à coesão do grupo, mas esse último era capaz de alcançar maiores níveis de satisfação (SOBRAL e PECI, 2013; ISRAEL, 2021). Com o objetivo de identificar o estilo de liderança que deveria ser privilegiado, Robert Tannenbaum e Warren Schmidt desenvolveram um continuum de comportamentos de liderança que varia de um estilo autocrático até um estilo *laissez-faire*, conforme exibido na figura 4 (SOBRAL e PECI, 2013).

Figura 4 - Continuum de Tannenbaum e Schmidt



Fonte: Sobral e Peci, 2013

Com base no modelo acima ilustrado e por eles desenvolvidos Robert Tannenbaum e Warren Schmidt defendiam que o estilo de liderança democrático era melhor no longo prazo por proporcionar maior motivação, qualidade de decisão e por fortalecer a moral da equipe (SOBRAL e PECI, 2013).

Pesquisa 3) Na sequência surge o modelo de Grade Gerencial proposto por Blake e Mouton. Nesse Grid, que utilizou resultados das pesquisas anteriores, os estilos de liderança não eram mais vistos como opostos, como proposto no Continuum de Tannenbaum e Schmidt (Figura 3), mas sim como uma combinação da orientação para pessoas e orientação para produção, ou seja, o líder pode alternar essas duas dimensões, ele não precisa se posicionar, necessariamente, entre um dos dois extremos (produção X pessoas). O modelo supõe que o líder consegue identificar e alterar seu próprio comportamento já que os pesquisadores acreditavam que as duas dimensões eram determinantes para o êxito de um líder (BARROS, 2019). A figura 5 ilustra o Grid Gerencial proposto.

Figura 5 - Grid Gerencial proposto por Blake e Mouton

<b>ORIENTAÇÃO PARA PESSOAS</b>	<b>Alta</b>	9	<b>Gerência 1.9:</b> A atenção dedicada a necessidade que as pessoas têm de manter boas relações gera um clima agradável e amistoso na organização e no andamento do trabalho.			<b>Gerência 9.9:</b> Os resultados provêm do empenho pessoal; a interdependência através de um "interesse comum" pelos objetivos da organização produz a relação de confiança e respeito.				
		8								
		7								
	<b>Baixa</b>	<b>ORIENTAÇÃO PARA PESSOAS</b>	6	<b>Gerência 5.5:</b> O desempenho organizacional adequado é possivelmente o equilíbrio entre a necessidade de alcançar resultados e a manutenção da satisfação do pessoal em nível aceitável.						
			5							
			4							
		<b>Baixa</b>	<b>ORIENTAÇÃO PARA PESSOAS</b>	3	<b>Gerência 1.1:</b> O esforço mínimo necessário para realizar o trabalho requerido é suficiente para garantir um lugar na organização.			<b>Gerência 9.1:</b> A eficiência operacional resulta da organização das condições de trabalho de tal forma que o elemento humano interfira em grau mínimo.		
				2						
				1						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		<b>Baixa</b>			<b>ORIENTAÇÃO PARA PRODUÇÃO</b>			<b>Alta</b>		

Fonte: Blake e Mouton (2000)

O modelo de Grid exemplificado na figura 5 é composto por dois eixos. Em um deles é medida a orientação para pessoas e no outro eixo a orientação para tarefas. Assim líderes com baixo nível de orientação tanto para pessoas quanto para tarefas são classificados como 1X1. Em contrapartida, líderes com alto desempenho em ambos os eixos são classificados como 9X9. É possível também identificar líderes com composição de eixos intermediária, visto a classificação obtida por eles em cada um dos eixos.

Apesar das Teorias de Traços de Personalidade e das Teorias Comportamentais terem contribuído enormemente para a identificação de uma liderança eficaz, elas não são garantia que um líder tenha sucesso, visto que não conseguiram concluir qual estilo de liderança era mais vantajoso, sou seja, para diferentes pessoas, situações e circunstâncias os diferentes estilos de liderança têm desempenho diferentes, ora um se mostrava mais adequado, ora outro. Sendo assim, uma nova abordagem surgiu, a contingencial (MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI Jr. 1986; CHEMERS, 2000; MELO, 2004).

### **2.1.3 Teoria contingencial ou situacional.**

Ainda na segunda etapa em sequência, a abordagem situacional ou contingencial parte do pressuposto que as características e aptidões necessárias para o exercício da liderança são determinadas pelas exigências da situação em que o indivíduo atua como líder (GUEST, HERSEY E BLANCHARD, 1980; FIELDER, 1981; RODRIGUES e FERREIRA e MOURÃO, 2013). Prever o sucesso da liderança era mais complexo do que isolar traços e comportamentos e deveriam ser consideradas condições situacionais (MELO, 2004).

Esta abordagem determina que o líder eficaz é aquele que identifica a situação que ele e seus colaboradores estão envolvidos e adapta suas habilidades a ela, ou seja, os líderes eficazes são aqueles com destreza suficiente para avaliar o seu ambiente, realizar um diagnóstico do mesmo, compreender as necessidades específicas para cada uma das situações e conseguir rapidamente adaptar as suas habilidades a essa dinâmica. O sucesso da liderança encontra-se na liderança adaptativa. (HERSEY, BLANCHARD, 1992; MONTANA e CHARNOV, 2012; BOWDITCH e BUONO, 2016).

Pela primeira vez o tema liderança não foi tratado de uma maneira unidimensional como nas abordagens anteriores, traços de personalidade e comportamental. Na teoria contingencial o líder eficaz depende de um ou mais fatores referentes à personalidade, ao comportamento, à influência e a situação (RODRIGUES e FERREIRA e MOURÃO, 2013). Foi a primeira tentativa de unir esforços para entendimento do conceito liderança como uma perspectiva associada às abordagens anteriores, com o intuito de utilizar todas as variáveis possíveis para explicar o fenômeno (FIELDER, 1981; BERGAMINI, 1994)

Com o objetivo de explorar em conjunto as questões de traços de liderança, do comportamento do líder, da capacidade de influência no liderado e ainda influência do contexto surgiram as seguintes teorias:

1. O modelo de Fiedler propõe que os estilos de liderança, orientado à tarefa e orientado às relações são relativamente inflexíveis, desta forma, os líderes devem ser escolhidos de acordo com a situação ou a situação deverá ser moldada para se adequar ao líder. Foram apontados três fatores determinantes da eficácia da liderança (ROBBINS, 2020)

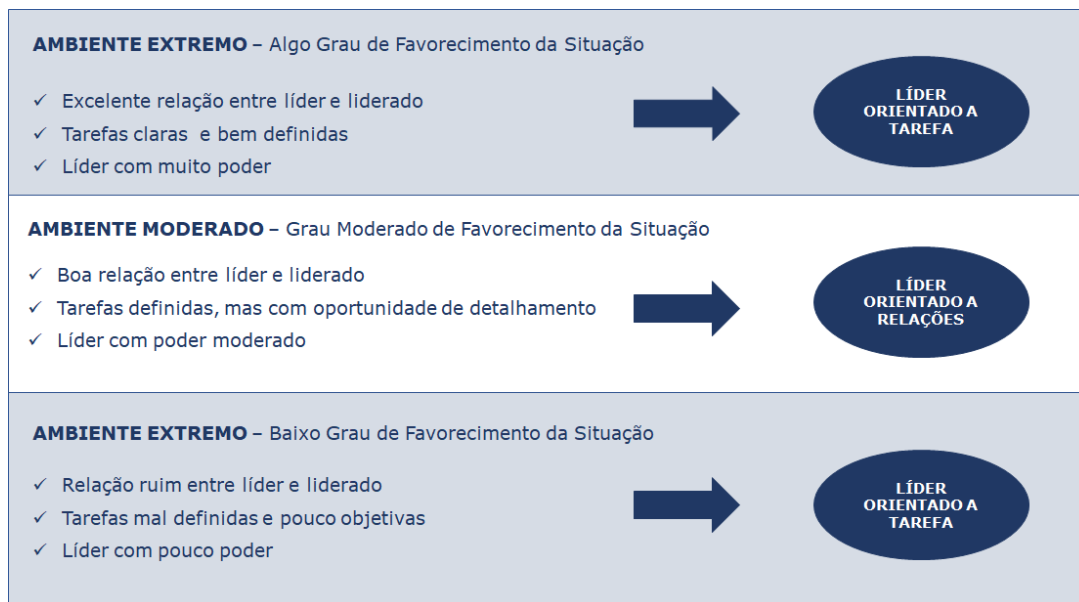
a) A relação entre líderes e subordinados: grau de confiança, credibilidade, respeito que os membros do grupo têm com o seu líder.

b) A estrutura da tarefa: estruturação e formalização dos procedimentos e tarefas.

c) Poder da posição: influência que um líder tem sobre variáveis como o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais.

Conforme ilustrado na figura 6, os líderes com altos ou baixos níveis de favorecimento da situação desempenham melhor suas funções, caso sejam orientados à tarefa, enquanto em situações de controle moderado sobre a situação o estilo orientado a relações é mais eficaz (ASHOUR, 1973)

Figura 6 - Modelo de Fiedler

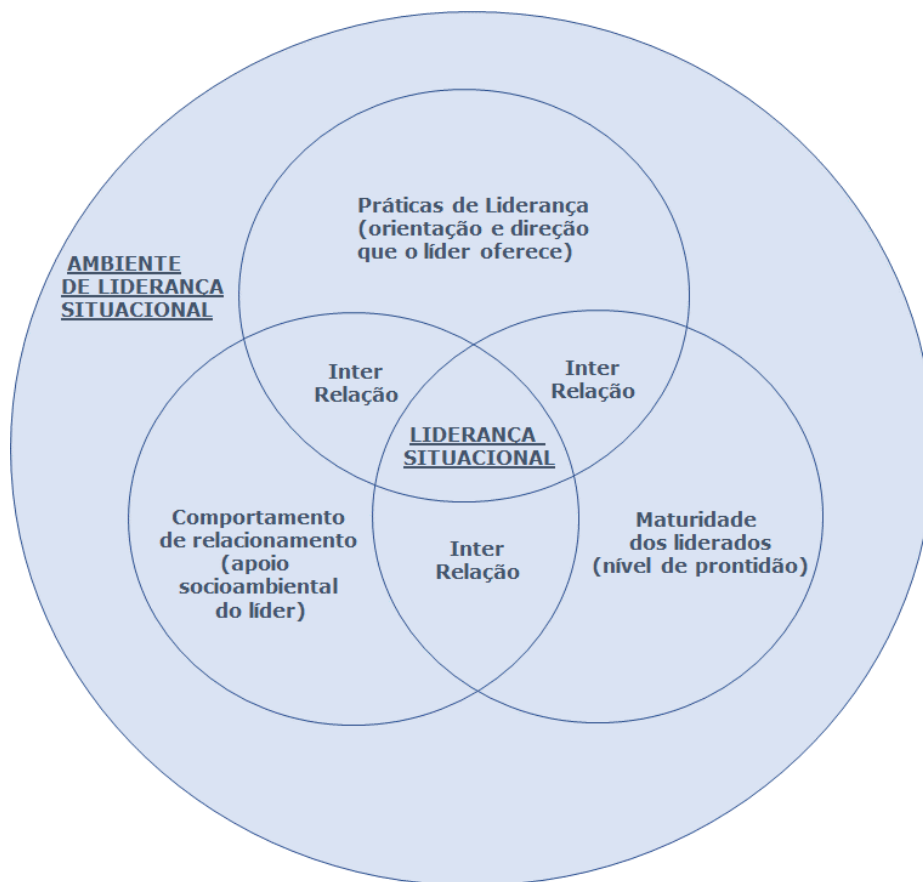


Fonte: Adaptado de Fielder (1981)

2. O modelo proposto por Hersey e Blanchard baseia-se numa inter-relação entre: o direcionamento oferecido pelo líder (comportamento e tarefa), a quantidade de apoio socioemocional (comportamento do relacionamento) e o nível de maturidade dos subordinados em relação à tarefa. Essas três dimensões e suas inter-relações podem ser observadas na Figura 7



Figura 7 - Inter relação na Liderança Situacional



Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1992)

A partir da figura da interrelação na liderança situacional, entende-se por maturidade a prontidão, disposição para assumir tarefas e dirigir seu próprio comportamento. Na liderança situacional a eficácia está diretamente relacionada à capacidade do líder em se adaptar de acordo com a maturidade do liderado e, assim, oferecer o ambiente e os recursos adequados para que ele se desenvolva e realize as tarefas propostas. Nesse modelo, proposto por Hersey e Blanchard (1992), não existe um modo melhor de influenciar as pessoas. O comportamento adotado pela liderança deve ser de acordo com o nível de maturidade do grupo que deseja influenciar. Os estilos de liderança: determinar, persuadir, compartilhar e delegar, são uma combinação de tarefa e relacionamento e podem ser vistos na (Figura 8) definidos em quatro quadrantes.

Figura 8 - Curva prescritiva de liderança - estilos do líder



Fonte: Hersey e Blanchard (1992)

A curva apresentada na figura 8 considera na linha horizontal os comportamentos relacionados a tarefa e na linha vertical os comportamentos relacionados a relações. Sendo assim, um baixo nível de relacionamento e baixo nível de orientação, exigem do líder a atitude de delegar, com alto nível de maturidade dos subordinados, altos níveis de relacionamento e níveis medianos de orientação a tarefa exigem da liderança atitudes de compartilhar e persuadir, a depender do nível de maturidade dos liderados, já a imaturidade dos liderados condiz com baixo nível de relacionamento e um alto nível de orientação a tarefa e exige do líder uma atitude de determinar (SANTA BARBARA; FERNANDEZ 2010).

3. Teoria caminho meta: O modelo proposto Robert House o papel do líder é auxiliar os subordinados a compreender o que dever ser feito (meta) e como fazê-lo (caminho). Para isso o líder deve se valer do mais adequado estilo de liderança, dentro os quatro apresentados abaixo, a fim de assegurar a definição dos objetivos, o esclarecimento do caminho a ser trilhado, a remoção de obstáculos ao atingimento dos objetivos, bem como disponibilizar suporte a sua equipe (NORTHOUSE, 2018).

a) Líder diretivo: É caracterizado pelo líder que apresenta aos subordinados todas as instruções sobre as tarefas que deverão ser realizadas. Incluindo o que o líder espera de um funcionário, como deve ser feito o trabalho e o espaço de tempo no qual a tarefa deve ser realizada. Esse tipo de líder é encorajador, estrutura a divisão das tarefas de forma clara e esclarecedor com relação ao que se espera que seja realizado.

b) Líder apoiador ou provedor: É caracterizado por um líder de comportamento amigável e acessível em relação aos seus subordinados. O líder é atendo ao bem-estar dos liderados e busca criar um ambiente de trabalho harmonioso. Trata todos de forma igualitária.

c) Líder participativo: Esse estilo o líder compartilha informações e encoraja a participação dos liderados na tomada de decisão que vão além das suas atividades normais.

d) Líder direcionado e orientado a resultados: refere-se ao comportamento de líderes que desafiam os subordinados a realizarem suas tarefas nos níveis mais elevados de eficiência. O líder desafia o time e confia no desempenho de seus subordinados.

#### **2.1.4 Teoria da nova liderança**

Na terceira etapa da Liderança, situada a partir da década de 1980, houve uma mudança nos estudos de liderança. O foco que antes era na adaptação do líder de acordo com o perfil de seus subordinados, passou a ser no líder e na sua capacidade gestora. Pesquisadores do tema consideraram que a liderança é um fenômeno que não refere-se somente ao líder, ou a uma determinada situação, mas que na realidade trata-se de um processo de interação social em que há uma mútua influência, entre líder e liderado (MELO, 2004).

As novas teorias se opunham às teorias tradicionais, enfatizando emoções e valores e reconhecendo a importância de comportamentos simbólicos e do papel do líder em dar sentido ao trabalho do liderado (YUKL, 2012). Surgiram assim, novos tipos de liderança: a liderança transacional e a liderança transformacional.

##### **a) Liderança Transacional:**

A liderança transacional tem como conceito o estudo do processo de troca entre o líder e o liderado. Essa abordagem apoia-se em recompensas contingências, nas quais a liderança identifica os desejos específicos de seus liderados, tais como: salários, promoções e satisfação profissional. Os líderes dessa teoria se dedicam a satisfazer tais desejos, e em contrapartida os liderados devem cumprir determinadas metas (BASS, AVOLIO, 1994). Esse estilo de liderança é caracterizado por definir objetivos, monitorá-los e checar os resultados atingidos. Sendo assim, enquanto os liderados são reconhecidos de acordo com a performance alcançada nas atividades definidas, os líderes se beneficiam pelo cumprimento das tarefas. (NORTHOUSE, 2018)

As trocas na liderança tradicional não estão restritas apenas a benefícios de ordem econômica como também, a trocas de natureza política e psicológica entre líderes e liderados para ascensão profissional (recompensa contingencial) (KIRKBRIDE, 2006). As recompensas também referem-se a benefícios não financeiros que variam dos mais tangíveis (férias extras, tempo livre, dias de folga) para menos tangíveis como (elogios, exposição, visibilidade, reconhecimento). Nessa abordagem de liderança o desempenho do liderado é monitorado pelo líder que irá recompensá-lo mediante o atingimento das metas e objetivos definidos. (KIRKBRIDE, 2006).

Cabe ao líder transacional gerenciar e monitorar ativamente os desvios dos padrões e erros dos liderados com objetivo de tomar medidas corretivas, ou seja, punir mau desempenho (gerenciamento por exceção ativo). (BASS, AVOLIO, 1994). Também cabe ao líder aguardar passivamente e somente tomar providências quando o erro dos colaboradores já tiver ocorrido (gerenciamento passivo) (BASS, AVOLIO, 1994).

A liderança transacional é a forma mais frequente de liderança nas organizações. Geralmente esse tipo de liderança é mais eficiente e mantém a produtividade organizacional (BASS e AVOLIO, 1994). No entanto, essa abordagem tem como principal crítica a baixa motivação em realizar entregas acima das expectativas. Mediante o atingimento das metas, mesmo que seja possível superá-las, o liderado não o faz, pois a meta alcançada para sua recompensa já foi alcançada. (BASS e AVOLIO, 1994).

#### b) Liderança Transformacional

A liderança transformacional busca proporcionar um ambiente organizacional harmonioso, no qual o liderado possa desenvolver seu potencial, de maneira a incentivar a melhoria do desempenho. liderado (AVOLIO, WALDMAN, YAMMARINO, 1991). Esse tipo de liderança busca o alinhamento aos valores organizacionais, procura aumentar a consciência do grupo através do estímulo ao crescimento individual e quando preciso, realiza mudanças internas buscando alinhar as expectativas individuais e organizacionais por meio de implementação de uma “visão de futuro”, capaz de gerar credibilidade e traduzir as aspirações e a confiança do liderado (BASS, 2009).

Líderes transformacionais influenciam seguidores a trabalhar por metas além dos interesses próprios e, ainda motivam liderados a fazerem além da expectativa e se esforçarem por resultados cada vez melhores liderado (AVIOLIO, WALDMAN, YAMMARINO, 1991). Os líderes transformacionais são consistentes em sua conduta ética, princípios e valores definidos (BASS, 2009). Estes líderes são confiáveis admirados, respeitados e se preocupam mais com o crescimento de seus seguidores do com o seu próprio crescimento. Possuem aceitação de seus seguidores, quanto à missão da organização, e desenvolvem neles a habilidade de olhar além de seus próprios interesses (BASS, 2009)

A liderança transformacional possui quatro características essenciais: carisma, estimulação intelectual, inspiração motivacional e consideração individual. (BASS; AVOLIO, 1994). Na figura 9 apresentamos as principais diferenças entre a liderança transacional e a liderança transformacional.

Figura 9 - Diferenças entre liderança transacional e transformacional

LIDERANÇA TRANSACIONAL	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
<p>Líder que conduz ou motiva seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas.</p>	<p>Líder que inspira seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados</p>
<p><b>RECOMPENSA CONTINGENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Negocia os esforços em troca de recompensas.</li> <li>✓ Promete recompensas por bom desempenho.</li> <li>✓ Reconhece bons resultados.</li> </ul>	<p><b>INFLUÊNCIA IDEALIZADA - CARISMA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentido de missão.</li> <li>✓ Introduce o orgulho.</li> <li>✓ Introduce o respeito e a confiança.</li> </ul>
<p><b>GERENCIAMENTO POR EXCEÇÃO (ATIVA):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Observa e procura por desvios das regras e padrões.</li> <li>✓ Promete recompensas por bom desempenho.</li> <li>✓ Reconhece bons resultados.</li> <li>✓ Toma as ações corretivas.</li> </ul>	<p><b>MOTIVAÇÃO INSPIRACIONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunica altas expectativas utilizando símbolos para focar os esforços.</li> <li>✓ Expressa os objetivos mais importantes de forma simples.</li> </ul>
<p><b>GERENCIAMENTO POR EXCEÇÃO (PASSIVA):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intervém somente quando os padrões não são alcançados.</li> </ul>	<p><b>ESTÍMULO INTELECTUAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promove a inteligência, racionalidade e a solução de problemas de forma cuidadosa.</li> </ul>
<p><b>LAISSEZ - FAIRE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abdica de suas responsabilidades.</li> <li>✓ Evita tomar decisões.</li> </ul>	<p><b>CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fornece atenção individualizada.</li> <li>✓ Trata cada funcionário de forma individual</li> <li>✓ Treina e aconselha</li> </ul>

Fonte: Robbins (2020)

O capítulo teve como objetivo elucidar as principais abordagens de liderança. Todas as diferentes teorias apresentadas foram classificadas sob a perspectiva da evolução histórica a partir de uma sucessão de períodos chamados eras da liderança.

As inúmeras pesquisas sobre comportamento de liderança desenvolvidas durante o último meio século geraram uma série de taxinomias de comportamentos diferentes e não evidenciaram resultados claros a respeito dos comportamentos eficazes (YUKL, 1989). Agora faz-se necessário abordarmos em um próximo capítulo a taxonomia desenvolvida e proposta por Gary Yukl.

## **2.2 Taxonomia de Gary Yukl**

A taxonomia é um termo cunhado da Biologia dedicada à organização e classificação dos seres vivos (HOUAISS, 2015). É uma área de extrema importância, pois, afinal de contas, lida com uma quantidade significativa de espécimes e, sem uma devida classificação, seria impossível o estudo preciso e vital para a melhoria de conhecimento do mundo natural. (HOUAISS, 2015). Voltando esse termo para a Taxonomia de YUKL, observa-se que o autor organizou, com base nas abordagens e teorias descritas no capítulo evolução das teorias de liderança, uma espécie de classificação hierárquica para os tipos de liderança (YUKL, 2012). Nessa etapa, passa-se a entender o lugar e as características da liderança em YUKL.

Estudando liderança há mais de 45 anos, o professor de gestão na Albany University Dr. Yukl é membro da American Psychological Association, da American Psychological Society, da Society for Industrial-Organizational Psychology e da Academy of Management. Gary Yukl recebeu seu Ph.D. em Psicologia Industrial-Organizacional pela Universidade da Califórnia em Berkeley (YUKL, 2012).

Foi responsável pela publicação de inúmeros artigos em revistas profissionais e faz parte do conselho editorial de várias revistas importantes. Dr. Yukl também é autor de vários livros incluindo o texto altamente influente, *Leadership in Organizations*, 8ª edição (Prentice-Hall, 2013) que é amplamente utilizado em todo o mundo e foi traduzido para vários idiomas (YUKL, 2012).

O Dr. Yukl recebeu vários prêmios por sua pesquisa e recebeu dois prêmios por toda a vida, incluindo o Walter Ulmer Applied Research Award de 2007 do Center for Creative Leadership e o Eminent Leadership Scholar Award de 2011 da Academy of Management Network de Acadêmicos de Liderança. Ele consultou uma ampla variedade de organizações empresariais e do setor público e projetou uma variedade de programas de desenvolvimento de liderança para elas (YUKL, 2012).

### **2.2.1 Taxonomia hierárquica de comportamentos de liderança proposta por Gary Yukl**

Com relação aos estudos de liderança, milhares de estudos a respeito do comportamento do líder e suas consequências foram conduzidos ao longo das últimas décadas, mas a enorme variedade de constructos de comportamentos usados para essas pesquisas faz com que se torne difícil e praticamente impossível comparar e integrar os resultados (BASS, 2009).

Para serem úteis a ponto de serem utilizadas em pesquisas e formular teorias, as categorias de comportamento do líder devem ser observáveis, distintas, mensuráveis e significativas para vários tipos de líderes e as taxonomias de comportamento do líder devem ser abrangentes, porém devem ser em uma quantidade moderada (YUKL, 2012).

Tendo analisado um vasto material desenvolvido por estudiosos ao longo da evolução do tema liderança, foram observadas as seguintes oportunidades nas taxonomias existentes (YUKL, 2012):



- a) As taxonomias de comportamento que orientaram as pesquisas existentes têm diferenças significativas com relação ao número e tipo de comportamento que consideram;
- b) Em alguns casos possuem poucas metacategorias muito bem descritas e detalhadas, enquanto outras tem um número maior de metacategorias porém superficialmente especificadas;
- c) Algumas propõem-se a englobar toda a gama de comportamentos de liderança, enquanto outras abrangem somente os comportamentos descritos e exploradas em uma teoria de liderança específica;
- d) Há exemplos de taxonomia que detalham comportamentos de líderes utilizados para motivar um único subordinado, enquanto outras descrevem comportamentos utilizados com objetivo de motivar grupos ou organizações;
- e) Em alguns casos incluem além dos comportamentos da liderança, outros constructos como: papéis da liderança, habilidades e valores do líder;
- f) Identifica-se também falta de consistência na utilização de rótulos de categorias. Em alguns casos para se especificar um mesmo tipo de comportamento utilizam-se diferentes termos e, em algumas situações, o mesmo termo é utilizado para detalhar diferentes comportamentos.

Com base na conclusão de seus estudos a respeito das taxonomias existentes e apresentadas no seção em questão Dr.Yukl elaborou, para utilização em suas pesquisas de liderança, uma taxonomia hierárquica com quatro metacategorias e quinze comportamentos conforme observamos na tabela 2 (YUKL, 2012).

Tabela 2 -Taxonomia hierárquica dos comportamentos de liderança.

TAXONOMIA HIERÁRQUICA DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA	
METACATEGORIA	COMPORTAMENTOS
ORIENTADO A TAREFAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planejamento</li> <li>✓ Esclarecimento</li> <li>✓ Monitoramento</li> <li>✓ Solução de problemas</li> </ul>
ORIENTADO PARA RELAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suporte</li> <li>✓ Desenvolvimento</li> <li>✓ Reconhecimento</li> <li>✓ Empoderamento</li> </ul>
ORIENTADO PARA MUDANÇA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promovendo mudanças</li> <li>✓ Prevendo mudanças</li> <li>✓ Incentivando a inovação</li> <li>✓ Facilitando a aprendizagem coletiva</li> </ul>
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incentivando a construção de rede de contatos e relacionamentos</li> <li>✓ Monitoramento externo</li> <li>✓ Representando equipe</li> </ul>

Fonte: Yukl (2012)

O estudo de pesquisa realizado pelo Dr. YUKL, e que nos sugeriu a taxonomia hierárquica de comportamentos de liderança a ser utilizado na pesquisa em questão, foi amplamente utilizado como referência bibliográfica em estudos significativos a respeito do tema como exemplificamos na tabela 3:

Tabela 3 - Estudos que utilizaram a pesquisa do Dr. YUKL como referência

ESTUDOS QUE UTILIZARAM A PESQUISA DO DR YUKL COMO REFERÊNCIA	
TEMA	AUTORES
LIDERANÇA E AMBIENTE DE MUDANÇA	(JOSEFY <i>et al.</i> , 2015)
LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO	(NEWARK, 2018)
COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E ÉTICA	(SHERF, VENKATARAMANI E GAJENDRAN, 2019)
LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO	(GERPOTT <i>et al.</i> , 2019)
COMPORTAMENTO DA LIDERANÇA EM AMBIENTES DESAFIADORES	(VAN DER HOEK, ROENEVELD e BEERKENS; 2021) (CHAN, WANG e YBARRA, 2021)
ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	(TURANO E CAVAZOTTE, 2016)

Fonte: Elaborado pela autora com base em consultas realizadas aos repositórios de textos científicos.

Na sequência apresentamos os quinze comportamentos de liderança mencionados no estudo realizado pelo Dr. YUKL:

1) Comportamento orientado a tarefa

. Planejamento: Desenvolve planos de curto médio e longo, determina como planejar e coordenar atividades e também como utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente.

. Esclarecimento: Explica de forma clara e objetiva as atividades e responsabilidade de cada membro do grupo; define metas e prazo para as entregas; explica os objetivos para cada uma das atividades solicitadas e explica de forma clara regras e procedimentos padrão.

. A definição de metas claras, específicas e desafiadoras, porém realistas, geralmente melhora o desempenho do grupo. O esclarecimento pode aumentar a eficácia da liderança. (SHIPPER e DILLARD, 2000; AMABILE *et al.*, 2004)

. Monitoramento: verifica o andamento e a qualidade do trabalho; examina fontes relevantes a fim de identificar se as tarefas estão sendo bem executadas e avalia o desempenho dos subordinados de forma frequente e sistemática.

. Solução de Problemas: Identifica oportunidades relacionadas as tarefas que podem impactar a continuidade das mesmas; realiza diagnóstico sistemático, mas rápido, e toma decisões para resolver os problemas de forma decisiva e segura. A resolução de problemas está relacionada a eficiência do gestor (MORGESON, 2005).

## 2) Comportamento orientado a relações

. Suporte: Mostra preocupação com as necessidades e sentimentos de cada membro da equipe, oferece apoio e incentivo mediante uma tarefa desafiadora ou estressante e expressa confiança na equipe. Um líder que apoia seus liderados e incentiva a cooperação e a confiança mútua possui resultados diferenciados (DRUSKAT E WHEELER, 2003)

. Desenvolvimento: Fornece feedback útil e treinamento para os membros que necessitam assim como conselhos úteis de carreira. Incentiva os membros a aproveitar as oportunidades de desenvolvimento de habilidades.

. Reconhecimento: Elogia e reconhece o empenho eficaz dos membros da equipe, pelas suas realizações e contribuições para a organização e reconhece mediante recompensas adequadas subordinados com alto desempenho. Elogios e reconhecimentos causam efeitos positivos sobre o desempenho dos subordinados.

. Empoderamento: Envolve os membros na tomada de decisões importantes relacionadas ao trabalho e considera suas sugestões e preocupações; delega responsabilidades e autoridade a equipe para a realização de tarefas importantes além de permitir que tomem decisões para solucionarem problemas sem autorização prévia. Quando usado de forma apropriada, o empoderamento pode aumentar a qualidade da decisão, a satisfação no trabalho e o desenvolvimento de habilidades (DRUSKAT E WHEELER, 2003)

### 3) Comportamento orientado a mudanças

. Promovendo mudanças: Explica uma ameaça ou oportunidade emergente; esclarece por que uma política ou procedimento não é mais apropriado e deve ser alterado; propõe mudanças e assume riscos.

. Prevendo mudanças: comunica uma visão clara do que pode ser realizado; vincula a visão aos valores e ideais da equipe; descreve uma mudança proposta ou uma nova iniciativa com entusiasmo e otimismo. Articular uma visão atraente e inspiradora é relevante para o sucesso da liderança. (WANG, TSUI E XIN, 2011)

. Incentivando a inovação: fala a respeito da inovação e flexibilidade, incentiva o pensamento inovador e novas abordagens para resolução de problemas, apoia esforços para o desenvolvimento de novos produtos e serviços ou processos inovadores.

. Facilitando a aprendizagem coletiva: usa procedimentos sistemáticos para aprender como melhorar o desempenho da organização, ajuda a equipe a compreender as causas do desempenho da organização. A facilitação da aprendizagem coletiva está relacionada à liderança eficaz (BAUMARD e STARBUCK, 2005).

#### 4) Comportamento orientado ao externo

. Incentivando a construção de rede de contatos e relacionamento: comparece a reuniões e/ou eventos, adere a associações profissionais; utiliza rede sociais para construir e manter relacionamentos favoráveis com a equipe, pares, superiores e pessoas que podem fornecer informações úteis.

. Monitoramento externo: analisa informações sobre eventos; tendências e mudanças no ambiente externo a fim de identificar ameaças, oportunidades e ou outras implicações para a organização.

. Representando a equipe: representa a organização em reuniões, fóruns e em eventos, promove e defende a reputação da equipe e da organização, negocia acordos e coordena atividades com outras áreas da organização e com terceiros. Os altos executivos precisam influenciar as partes interessadas externas, cuja confiança e apoio são importantes para o sucesso e sobrevivência da organização (FANELLI E MISANGYI, 2006).

O capítulo teve como objetivo elucidar a taxonomia hierárquica dos comportamentos de liderança elaborada por Yukl e que será utilizada para avaliar o comportamento os líderes de micro e pequenas empresas.

Sendo assim, faz-se necessário abordarmos no próximo capítulo as micro e pequenas empresas.

## **2.3 Micro e pequenas empresas**

As micro e pequenas empresas são fundamentais para a economia do país, visto que representam cerca de 98,5% do total de empresas privadas e impactam 27% do PIB. São responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no Brasil (SEBRAE, 2019) e conseqüentemente exercem papel fundamental para o crescimento do país através da geração de emprego e renda, desenvolvimento de tecnologias e inovações, estímulo a competição econômica e produção de bens e serviços (SOLOMON, 1986; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997)

### **2.3.1 Critérios de classificação**

O termo micro e pequenas empresas, comum na literatura administrativa, apresenta diferentes critérios de classificação, com diferenças entre os países, e até mesmo dentro destes, de acordo com os programas governamentais existentes (ASTEBRO e BERNHARDT, 2003). Sendo assim, não há uma definição formal para o termo e encontramos uma variedade de critérios de classificação por parte da legislação, de organizações financeiras e de entidades de representação do setor (IBGE, 2003). Seguem alguns critérios:

- a) O SEBRAE utiliza o número de empregados combinado com o setor de atuação/econômico para classificar o porte da empresa conforme tabela 4.

Tabela 4 - Definição do porte de estabelecimentos segundo número de empregados

PORTE	COMÉRCIO E SERVIÇOS	INDÚSTRIA
MICROEMPRESAS	Até 9 empregados	Até 19 empregados
PEQUENA EMPRESA	De 10 à 49 empregados	De 20 à 99 empregados
MÉDIA EMPRESA	De 50 à 99 empregados	De 100 à 499 empregados
GRANDE EMPRESA	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE (2019)

- b) O Simples Nacional (Lei Complementar Federal 123 de 14/01/06) uniformizou o conceito de micro e pequenas empresas ao enquadrá-las com base em sua receita bruta conforme tabela 5.

Tabela 5 - Definição do porte de estabelecimentos segundo receita bruta anual

	DEFINIÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
<b>MICROEMPRESAS</b>	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário	Inferior ou igual a R\$ 360.000
<b>EMPRESAS DE PEQUENO PORTE</b>	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000	Superior a R\$ 360.000 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000
<b>MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL</b>	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa	Igual ou inferior a R\$ 81.000

Fonte: SEBRAE (2019)

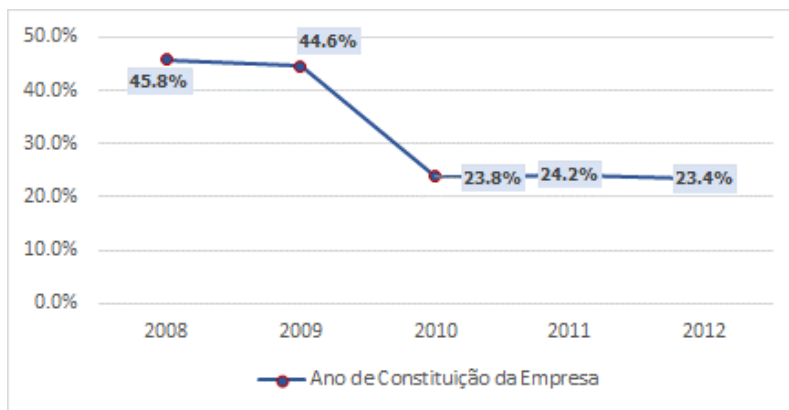


A classificação acima mencionada é de suma importância visto que a Lei das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte define alguns benefícios para as microempresas e as empresas de pequeno porte como: regime tributário específico, redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento de imposto. Além disso, também oferece facilidades para acesso ao mercado, para obtenção de créditos e estímulo à inovação e à exportação (SEBRAE, 2019). Tais benefícios tem contribuído enormemente para o crescimento dessas empresas e para a redução da taxa de mortalidade.

### 2.3.2 Mortalidade e sobrevivência

Apesar da abertura de um número significativo de novos negócios grande parte deles não sobrevive aos primeiros anos, ou seja, como a exposição a inúmeros riscos, perigos e adversidades empresas fecham suas portas prematuramente e incrementam a taxa de mortalidade (SOUSA, PEREIRA, 2009), conforme gráfico 1.

Gráfico 1 - Taxa de Mortalidade de empresas de dois anos no Brasil



Fonte: Sebrae 2016 – Sobrevivência das empresas no Brasil

O gráfico 1 refere-se a uma pesquisa conduzida pelo SEBRAE em 2016 em âmbito nacional com o objetivo de calcular a taxa de mortalidade das empresas de dois anos no Brasil e identificar os fatores determinantes para a sobrevivência/falência das mesmas. Os dados obtidos evidenciaram queda na mortalidade para empresas até dois anos de atividade.

É importante ressaltar que as empresas criadas no período entre 2008 e 2012 beneficiaram-se de uma série de aspectos positivos, presentes no conjunto do período compreendido entre 2008 e 2014, o que ajuda a explicar a redução dada taxa de mortalidade das empresas neste período (SEBRAE, 2016). Entre os fatores que levaram a esse resultado, destacam-se a expansão dos MEI e o aumento do PIB brasileiro no período, ambos favorecidos pelo aumento do rendimento médio real dos trabalhadores, em especial do salário-mínimo, a tendência à redução média das taxas de juros, a queda da taxa de desemprego na economia e a melhoria da legislação em favor dos pequenos negócios, no período entre 2008 e 2014 (SEBRAE, 2016).

Apesar da queda a mortalidade é significativa e esse fato foi atribuído a alguns fatores como: situação do empreendedor antes da abertura da empresa, planejamento do negócio, gestão do negócio e capacitação dos donos em gestão empresarial conforme evidenciado na tabela 6:

Tabela 6 - Perfil das empresas (casos extremos)

	EMPRESAS SOBREVIVENTE	EMPRESAS FECHADAS
ANTES DA ABERTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Era empregado no mesmo ramo</li> <li>✓ Abriu por oportunidade</li> <li>✓ Desejava ter o próprio negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estava desempregado</li> <li>✓ Abriu por necessidade</li> <li>✓ Abriu por exigência do cliente/fornecedor</li> </ul>
PLANEJAMENTO DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planejou por mais tempo (11 meses) e com mais tranquilidade</li> <li>✓ Negociou prazo com fornecedores</li> <li>✓ Obteve empréstimos de bancos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planejamento deficiente (8 meses)</li> <li>✓ Não negociou prazo com fornecedores</li> <li>✓ Não obteve empréstimo em bancos</li> </ul>
GESTÃO DE NEGÓCIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aperfeiçoava produtos com frequência</li> <li>✓ Investia na capacitação da mão de obra e dos sócios</li> <li>✓ Estava sempre atualizado com respeito as tecnologias do setor</li> <li>✓ Acompanhamento rigoroso de receitas/despesas</li> <li>✓ Diferenciava produtos e serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não aperfeiçoava produtos</li> <li>✓ Não investia na capacitação da mão de obra e dos sócios</li> <li>✓ Não se atualizava</li> <li>✓ Não realizava acompanhamento rigorosa de receitas/despesas</li> <li>✓ Produtos e serviços sem diferencial</li> </ul>
CAPACITAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizou curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio enquanto tinha a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não realizou nenhum curso a sobre gestão de negócios</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Sebrae 2016 – Sobrevivência das empresas no Brasil

A tabela 6 evidencia as diferenças entre o comportamento do empreendedor em uma empresa sobrevivente e o da empresa fechada. Suas características pessoais são determinantes para o sucesso assim como sua qualificação (ASTEPRO e BERNHARDT, 2003). A importância da experiência no ramo, de um bom planejamento estratégico, de uma detalhada gestão do negócio e constante investimento em capacitação são determinantes para o sucesso. Além de fatores comportamentais existem fatores externos que propiciam ou inibem o sucesso como acontecimentos políticos, crises econômicas, ambiente de negócio desfavorável, dificuldade de na obtenção de recursos financeiros, forte concorrência e alta carga tributária (SALES, 2011)

Outro ponto importante para sobrevivência do micro e pequena empresa é o conhecimento, por parte do empreendedor, de suas especificidades. Essas especificidades demandam um enfoque diferente nas práticas gerenciais (LEONE, 1999). No quadro 3 listamos as principais especificidades das pequenas empresas:

Quadro 3 - Especificidades das pequenas empresas

ESPECIFICIDADES ORGANIZACIONAIS	ESPECIFICIDADES DECISIONAIS	ESPECIFICIDADES INDIVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de recursos</li> <li>✓ Gestão centralizada</li> <li>✓ Situação extra organizacional incontrolável</li> <li>✓ Fraca maturidade organizacional</li> <li>✓ Fraqueza das partes no mercado</li> <li>✓ Estrutura simples e leve</li> <li>✓ Ausência de atividade de planejamento formal</li> <li>✓ Fraca especialização</li> <li>✓ Estratégia intuitiva e pouco formalizada</li> <li>✓ Sistemas de informações simples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tomada de decisão intuitiva</li> <li>✓ Horizonte temporal de curto prazo</li> <li>✓ Inexistência de dados quantitativos</li> <li>✓ Alto grau de autonomia decisional</li> <li>✓ Racionalidades econômica, política e familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Onipotência do proprietário-dirigente</li> <li>✓ Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica</li> <li>✓ Dependência ante a certos empregados</li> <li>✓ Influência pessoal do proprietário-dirigente</li> <li>✓ Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal</li> <li>✓ Propriedade dos capitais</li> <li>✓ Propensão a riscos calculados</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Leone (2019)

Com base nas informações apresentadas no quadro 3 observamos que em função das especificidades da pequena empresa pode-se compreender o funcionamento centralizado e dependente de seu proprietário-dirigente. (TAVARES; LIMA; FERREIRA, 2009). Sendo assim, o principal desafio a sobrevivência ao êxito de um pequeno negócio é a qualidade de sua gestão, caracterizada pelo despreparo gerencial do proprietário dirigente. (KRIECK e TONTINI, 1999).

### **2.3.3 Liderança em micro e pequenas empresas**

Uma das especificidades das micro e pequenas empresas é ter a administração alicerçada na figura de seu proprietário fundador (LEONE, 2009). Sendo assim, o crescimento, sucesso e sustentabilidade das micro e pequenas empresas é altamente dependente desse gestor que deve ser responsável, possuir boa capacidade de administração empresarial e ser comprometido com desempenho dos resultados (RESNIK, 1990).

Essa concentração de poder, atividades e decisões atribuídas a uma única figura, exige do gestor da micro e pequena empresa uma gama de características e comportamentos a fim de gerar valor e crescimento para o seu negócio.

Com todo o conhecimento adquirido e compartilhado nesse capítulo, podemos nos aproximar da ideia de que a sobrevivência dos micros e pequenos negócios constitui-se em um grande desafio a ser vencido através do diferencial da empresa, da qualidade do produto e serviço oferecido, do preço compatível com o mercado (TACHIZAWA e FARIA, 2004), pela capacitação dos donos em gestão empresarial, mas principalmente por suas características pessoais e pelo comportamento deles. Sendo assim, esse estudo pretende identificar quais os comportamentos da liderança contribuem para a sobrevivência das micro e pequenas empresas.

### **3. MÉTODO**

O método de pesquisa é entendido como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. (GIL, 2008).

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, abordando o paradigma de pesquisa, a estratégia de investigação adotada, a população, a amostra de interesse bem como os instrumentos e procedimentos que foram utilizados para a coleta e análise dos dados. Na sequência aborda validade e confiabilidade da pesquisa, as limitações e delimitações do estudo do presente estudo, a análise dos resultados e as considerações finais.

#### **3.1 Paradigma de pesquisa**

A pesquisa tem como finalidade buscar explicações significativas para problemas ou interrogações mediante a utilização de procedimentos científicos (BARROS e LEHFELT, 2000).

As estratégias de investigação e métodos contribuem para um projeto de pesquisa que podem ser classificados em três tipos: qualitativo, quantitativo e misto (CRESWELL, 2007). No estudo em questão, utilizou-se de estratégia de investigação qualitativa, pois se propôs a pesquisar opiniões, perspectivas e condições contextuais em que os gestores de MPE vivem, a contribuir com revelações com relação ao comportamento da liderança que podem ajudar a explicar a sobrevivência das micro e pequenas empresas e por não estar baseada em uma única fonte (YIN, 2016)

Quanto aos objetivos, essa pesquisa caracterizou-se como exploratória, uma vez que buscou compreender os fenômenos a partir das perspectivas daqueles que vivem aquela realidade (GRUBITS; NORIEGA, 2004). O estudo em questão possuiu a intenção de compreender a história e os comportamentos de liderança de um conjunto de gestores de MPEs da região metropolitana de Campinas por meio de entrevistas semiestruturadas.

### 3.2 População, amostra e amostragem

População é o conjunto de todos os elementos que, cada um deles, apresenta uma ou mais características comuns. A amostra faz parte dessa população, enquanto a amostragem é o processo para obtenção da mesma (COSTA e COSTA 2015).

A população dessa pesquisa corresponde a gestores de micro e pequenas empresas do estado de São Paulo, mais especificamente na região metropolitana de Campinas, conforme Figura 10, vinculados a base de dados do SEBRAE-SP, de acordo com a classificação de micro e pequenas empresas citada na tabela 5 da seção 2.3.1 deste trabalho.

Figura 10 – Mapa da região metropolitana de Campinas



Fonte: Secretaria de desenvolvimento regional

A região metropolitana de Campinas é composta por 20 municípios paulistas sendo eles Americana, Arthur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itatiba, Jaguariúna, Monte Mor, Morungaba, Nova Odessa, Paulínea, Pedreira, Santa Barbara D'Oeste, Santo Antônio da Posse, Sumaré, Valinhos e Vinhedo. Foi criada pela Lei Complementar Estadual 870, de 19 de junho de 2000, onde abrange uma área de aproximadamente 3791 km<sup>2</sup>, com cerca de 30 milhões de habitantes (IBGE, 2021).

Para o presente estudo foram selecionados 15 gestores de MPE de variados segmentos da região metropolitana de Campinas, cuja MPE tivesse mais de 42 meses/3,5 anos de operação (BOSMA *et al.*, 2019/2020) e com mais de 1 funcionário. Foi utilizado o critério de classificação de micro e pequena empresa adotado pelo SEBRAE (Vide tabela 4) que define o porte do estabelecimento de acordo com o número de empregados e setor de atividade econômica. A amostra foi constituída por micro e pequenas empresas, selecionados pela pesquisadora sem qualquer procedimento estatístico, conforme disponibilidade dos gestores, compondo, portanto, uma amostragem do tipo não probabilística, selecionada por acessibilidade e conveniência.

### **3.3 Procedimento de coleta de dados**

O processo de coleta de dados é composto de duas etapas:

a) Pesquisa bibliográfica:

Para a elaboração do referencial teórico foram realizadas consultas aos repositórios de textos científicos como: Proquest, Ebsco, Spell, Scielo e Google Scholar, bases e dissertações, bibliotecas de instituições universitárias e sites de entidades. Foram encontrados principalmente artigos, livros de autores que são referência no campo de estudo em questão.

b) Questionários e entrevista semiestruturada:

Foram aplicados questionários e realizadas entrevistas presenciais (4 entrevistados) e por vídeo conferência (11 entrevistados) junto aos gestores das micro e pequenas empresas, selecionados conforme critérios de amostragem definidos na seção 3.2.

Os respondentes foram convidados a participar da pesquisa através de um pedido formal do pesquisador via contato telefônico. Durante esse contato inicial o pesquisador explicou e forneceu ao respondente informações a respeito do propósito e objetivos da pesquisa além de explicações a respeito da confidencialidade dos dados.

As entrevistas foram conduzidas individualmente, para que, em caso de dúvidas as mesmas fossem sanadas no ato da entrevista. O roteiro da entrevista seguiu a seguinte sequência:

Etapa 1: Questões que possuíam o objetivo de qualificar a amostra (Seção 3.4 - quadro 4) e realizar um levantamento sociodemográfico (Seção 3.4 - quadro 5).

Etapa 2: Questões introdutórias para que o entrevistado narrasse suas experiências e suas práticas de gestão na administração da MPE (Seção 3.4 - quadro 6).

Etapa 3: Questionário para que o respondente atribuisse grau de importância aos comportamentos de liderança para a sobrevivência da MPE (Seção 3.4 - quadro 7).

Etapa 4: Questionário que objetivavam capturar os comportamentos de liderança que o gestor afirmava possuir de acordo com o grau de concordância (Seção 3.4 - quadros 8, 9, 10 e 11).



As entrevistas tiveram duração média de uma hora e meia e foi solicitada autorização prévia para gravação em áudio com o objetivo de facilitar a transcrição e para que os áudios servissem de fonte para futuras pesquisas a respeito da mesma temática.

Mediante conclusão da pesquisa será compartilhada com cada respondente, via e-mail, o resultado do estudo.

### **3.4 Instrumento de coleta de dados**

Os instrumentos de coleta são peças muito importantes para a realização de um projeto de pesquisa. É através deles que o pesquisador seleciona os dados para o estudo em questão (SANTOS, 2016). É fundamental que sejam selecionados os instrumentos mais adequados para o objetivo a ser alcançado. Além disso, é muito importante que sejam definidas regras para a medição do fenômeno revestida de validade, confiabilidade e precisão (SANTOS, 2016).

Nos estudos exploratórios, os instrumentos mais comuns para coleta de dados são o questionário e a entrevista (MARTINS, 2000). A presente pesquisa utilizou questionários e a entrevista semiestruturada. Para a entrevista foi preparado um roteiro com questões abertas e fechadas. Iniciamos o roteiro por questões que possuíam como objetivo qualificar a amostra, conforme quadro 4, visto que era imprescindível que o entrevistado fosse um gestor de uma micro e pequena empresa da região metropolitana de Campinas, cuja a MPE tenha mais de 42 meses/3,5 anos de operação (BOSMA *et al.*, 2019/2020) e com mais 1 funcionário.

Quadro 4 - Questões para qualificar a empresa (Se é ou não público da pesquisa)

Questões - Qualificação	
Ramo de atividade:	<input type="checkbox"/> Extrativismo <input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Serviço
Tempo de existência da empresa:	<input type="checkbox"/> Mais de 3,5 a 5 anos <input type="checkbox"/> Mais de 10 a 15 anos <input type="checkbox"/> Mais de 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 15 anos
Cidade:	
Número de colaboradores da empresa:	<input type="checkbox"/> De 2 a 5 funcionários <input type="checkbox"/> De 5 a 10 funcionários <input type="checkbox"/> De 10 a 20 funcionários <input type="checkbox"/> Acima de 20 funcionários
Faturamento aproximado da empresa por ano:	<input type="checkbox"/> Igual ou inferior a R\$ 360.000,00 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00

Fonte: Elaborado pela autora

Na sequência foram utilizados, como próximos instrumentos de pesquisa, roteiros com questões quanto ao perfil demográfico (quadro 5). Essas questões completavam a identificação da amostra selecionada para a pesquisa.

Após a validação da amostra, a pesquisadora iniciou a entrevista com questões introdutórias para que o entrevistado pudesse narrar suas experiências e suas práticas de gestão na administração da MPE (quadro 6), questionário para que o respondente atribuísse grau de importância aos comportamentos de liderança para a sobrevivência da MPE (quadro 7) e por fim, questionário que objetiva capturar os comportamentos de liderança que o gestor afirmava possuir de acordo com o grau de concordância (quadros 8, 9, 10 e 11).

Como o foco principal da pesquisa referia-se aos comportamentos de liderança do gestor das micro e pequenas empresas, esse foi denominado como respondente e participante. Os entrevistados não tiveram seus nomes expostos e divulgados a fim de garantir a confidencialidade dos dados e das informações coletadas. Para tal, os respondentes foram identificados com a utilização das letras do alfabeto, em maiúsculo, como exemplo a seguir: respondente A, respondente B etc.

A seguir as questões que foram utilizadas na sequência informada:

Quadro 5 - Questões – Perfil demográfico

Questões - Perfil Demográfico	
Função:	<input type="checkbox"/> Sócio (a) dirigente <input type="checkbox"/> Gestor (a)
Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Idade:	
Estado Civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Divorciado (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Viúvo (a)
Grau de Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo <input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> Pós graduação ou Maior
Tem formação específica no negócio/ramo ?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Fonte: Elaborado pela autora

## Quadro 6 – Questões introdutórias

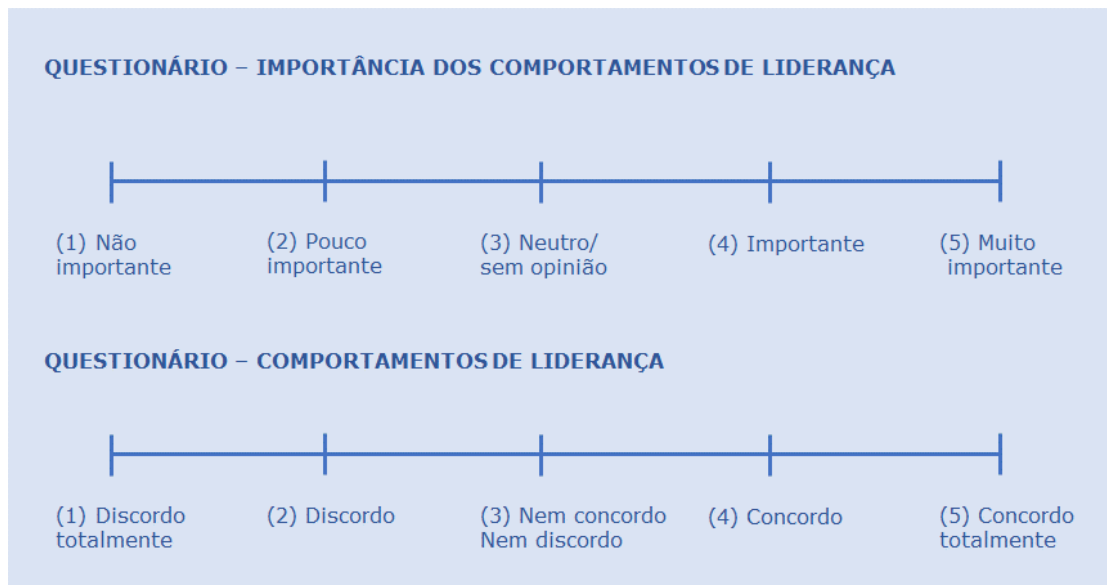
Questões Introdutórias
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?
Como você se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?
Quais características você possui que seus liderados admiram?
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?
Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança? GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e está atento ao sentimento dos liderados. GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Líderes que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.
Quais os principais desafios que você teve até o momento?

Fonte: Elaborado pela autora

Os questionários 7,8, 9, 10 e 11 utilizaram a escala Likert.

A escala Likert transformava perguntas em afirmativas de maneira que o respondente pudesse indicar o nível de concordância com a afirmação (COLLINS; HUSSEY, 2005; PEROVANO, 2016), ao escolher um dos cinco pontos da escala: conforme questionário 7 - (i) não importante; (ii) pouco importante; (iii) neutro/sem opinião; (iv) importante; e (v) muito importante ou conforme questionários 8, 9, 10 e 11 (i) discordo totalmente; (ii) discordo; (iii) nem concordo nem discordo; (iv) concordo; e (v) concordo totalmente. A cada ponto era associado um valor numérico de modo que o respondente tivesse uma pontuação atribuída para cada afirmativa, qualificando assim o objeto que está sendo medido (MARTINS; LINTZ, 2013). As escalas utilizadas são identificadas na Figura 11.

Figura 11 - Escalas utilizadas



Elaborado pela autora com a partir da escala Likert

A seguir os questionários:

Quadro 7 - Questionário - Importância dos comportamentos de liderança

Questionário - Importância dos comportamentos de liderança		
Comportamento	Explicação do Comportamento	Grau de importância desse comportamento de liderança para a sobrevivência da MPE? (Escala Likert)
Planejamento	Desenvolver plano com as atividades que devem ser realizadas em curto, médio e longo prazo.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Planejamento	Determinar como planejar e coordenar todas as atividades da minha empresa.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Planejamento	Determinar como utilizar os recursos (pessoas, R\$, equipamentos etc....) disponíveis de forma eficiente para realização das tarefas.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Esclarecimento	Explicar de forma clara e objetiva as atividades de cada membro do grupo.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Esclarecimento	Definir metas e prazos para as atividades demandadas e acordadas.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Esclarecimento	Explicar os objetivos para cada uma das atividades solicitadas e explico de forma clara regras e procedimentos padrão.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Monitoramento	Verificar o andamento e a qualidade do trabalho/atividades delegadas	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Monitoramento	Examinar fontes relevantes (Relatórios, sistemas, áreas cliente) a fim de identificar se as tarefas estão sendo bem executadas.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Monitoramento	Avaliar o desempenho dos subordinados de forma frequente e sistemática.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Solução de Problemas	Identificar oportunidades relacionadas a tarefas que podem impactar a continuidade das mesmas.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Solução de Problemas	Realizar diagnóstico sistemático, mas rápido, e tomar decisões para resolver os problemas de forma decisiva e segura.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI

Questionário - Importância dos comportamentos de liderança		
Comportamento	Explicação do Comportamento	Grau de importância desse comportamento de liderança para a sobrevivência da MPE? (Escala Likert)
Suporte	Criar um ambiente amistoso para que os colaboradores se sintam bem e trabalhem felizes e confiantes?	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Suporte	Demonstrar preocupação com as necessidades e sentimentos de cada membro da equipe.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Suporte	Oferecer apoio e incentivo mediante uma tarefa desafiadora ou estressante e expressa confiança na equipe.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Desenvolvimento	Fornecer feedback útil e treinamento para os membros que necessitam assim como conselhos úteis para a carreira.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Desenvolvimento	Incentivar os membros a aproveitar as oportunidades de desenvolvimento de habilidades (Atividades na empresa, cursos, palestras etc..)	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Reconhecimento	Elogiar e reconhecer o empenho eficaz dos membros da equipe pelas suas realizações e contribuições para a organização.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Reconhecimento	Reconhecer mediante recompensas adequadas subordinados com alto desempenho.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Empoderamento	Envolver os colaboradores na tomada de decisões importantes relacionadas ao trabalho/tarefas.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Empoderamento	Considerar suas sugestões e preocupações.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Empoderamento	Delegar responsabilidades e autoridade a equipe para a realização de tarefas importantes.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Empoderamento	Permitir que tomem decisões importantes sem autorização previa.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI

Questionário - Importância dos comportamentos de liderança		
Comportamento	Explicação do Comportamento	Grau de importância desse comportamento de liderança para a sobrevivência da MPE? (Escala Likert)
Promovendo mudança	Explicar uma ameaça ou oportunidade emergente.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Promovendo mudança	Explicar por que uma política ou procedimento não é mais apropriado e deve ser alterado.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Promovendo mudança	Propor mudanças e assumir risco.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Prevenindo mudanças	Comunicar uma visão clara do que pode ser realizado.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Prevenindo mudanças	Vincular a visão aos valores e ideais da equipe.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Prevenindo mudanças	Descrever uma mudança proposta ou uma nova iniciativa com entusiasmo e otimismo,	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Incentivando a Inovação	Falar a respeito de inovação e flexibilidade.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Incentivando a Inovação	Incentivar o pensamento inovador e novas abordagens para a resolução de problemas.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Incentivando a Inovação	Apoiar esforços para o desenvolvimento de novos produtos e serviços ou processos inovadores	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Facilitando a aprendizagem coletiva	Realizar análises dos resultados das tarefas para aprender como melhorar o desempenho da organização.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Facilitando a aprendizagem coletiva	Ajudar a organização a compreender as causas do desempenho da organização	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI



Questionário - Importância dos comportamentos de liderança		
Comportamento	Explicação do Comportamento	Grau de importância desse comportamento de liderança para a sobrevivência da MPE? (Escala Likert)
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento	Comparecer a reuniões/eventos da área em que atua.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento	Fazer parte de associações profissionais.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento	Utilizar redes sociais para construir relacionamentos favoráveis com a equipe, pares, superiores e pessoas que podem ser fornecedor de informações úteis.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Monitoramento externo	Acompanhar tendências do meu ramo de negócios.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Monitoramento externo	Monitorar mudanças no ambiente externo a fim, de obter informações importantes	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Monitoramento externo	Com base nas tendências e mudanças do ambiente externo eu identificar ameaças e oportunidades para a empresa	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Monitoramento externo	Realizar benchmarking com empresas do mesmo ramo.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Representando a equipe	Representar a organização em reuniões/foruns/eventos.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Representando a equipe	Promover e defender a reputação da equipe.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Representando a equipe	Negociar acordos com clientes.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI
Representando a equipe	Negociar acordos com terceiros.	( ) NI ( ) PI ( ) N ( ) I ( ) MI

**Escala de importância**

DT - Discordo Totalmente

N - Neutro / Sem opinião

DP - Discordo Parcialmente

CP - Concordo Parcialmente

CT - Concordo Totalmente

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Yukl (2012)

Quadro 8 – Questionário – Comportamentos de liderança

Questões - Comportamentos de Liderança		
Comportamento	Afirmação	Escalonamento Likert
Planejamento	Eu desenvolvo plano com as atividades que devem ser realizadas em curto, médio e longo prazo.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Planejamento	Eu determino como planejar e coordenar todas as atividades da minha empresa.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Planejamento	Eu determino como utilizar os recursos (pessoas, R\$, equipamentos etc....) disponíveis de forma eficiente para realização das tarefas.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Esclarecimento	Eu explico de forma clara e objetiva as atividades de cada membro do grupo.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Esclarecimento	Eu defino metas e prazos para as atividades demandadas e acordadas.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Esclarecimento	Eu explico os objetivos para cada uma das atividades solicitadas e explico de forma clara regras e procedimentos padrão.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Monitoramento	Eu verifico o andamento e a qualidade do trabalho/atividades delegadas	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Monitoramento	Eu examino fontes relevantes (Relatórios, sistemas, áreas cliente) a fim de identificar se as tarefas estão sendo bem executadas.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Monitoramento	Eu avalio o desempenho dos subordinados de forma frequente e sistemática.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Solução de Problemas	Eu identifico oportunidades relacionadas a tarefas que podem impactar a continuidade das mesmas.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Solução de Problemas	Eu realizo diagnóstico sistemático, mas rápido, e tomo decisões para resolver os problemas de forma decisiva e segura.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT

Questões - Comportamentos de Liderança		
Comportamento	Afirmação	Escalonamento Likert
Suporte	Eu crio um ambiente amistoso para que os colaboradores se sintam bem e trabalhem felizes e confiantes?	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Suporte	Eu demonstro preocupação com as necessidades e sentimentos de cada membro da equipe.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Suporte	Eu ofereço apoio e incentivo mediante uma tarefa desafiadora ou estressante e expressa confiança na equipe.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Desenvolvimento	Eu forneço feedback útil e treinamento para os membros que necessitam assim como conselhos úteis para a carreira.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Desenvolvimento	Eu incentivo os membros a aproveitar as oportunidades de desenvolvimento de habilidades (Atividades na empresa, cursos, palestras etc..)	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Reconhecimento	Eu elogio e reconheço o empenho eficaz dos membros da equipe pelas suas realizações e contribuições para a organização.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Reconhecimento	Eu reconheço mediante recompensas adequadas subordinados com alto desempenho.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Empoderamento	Eu envolvo os colaboradores na tomada de decisões importantes relacionadas ao trabalho/tarefas.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Empoderamento	Eu considero suas sugestões e preocupações.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Empoderamento	Eu delego responsabilidades e autoridade a equipe para a realização de tarefas importantes.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Empoderamento	Eu permito que tomem decisões importantes sem autorização previa.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT

Questões - Comportamentos de Liderança		
Comportamento	Afirmção	Escalonamento Likert
Promovendo mudança	Eu explico uma ameaça ou oportunidade emergente.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Promovendo mudança	Eu explico por que uma política ou procedimento não é mais apropriado e deve ser alterado.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Promovendo mudança	Eu proponho mudanças e assumo risco.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Previendo mudanças	Eu comunico uma visão clara do que pode ser realizado.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Previendo mudanças	Eu vinculo a visão aos valores e ideais da equipe.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Previendo mudanças	Eu descrevo uma mudança proposta ou uma nova iniciativa com entusiasmo e otimismo,	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Incentivando a Inovação	Eu falo a respeito de inovação e flexibilidade.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Incentivando a Inovação	Eu incentivo o pensamento inovador e novas abordagens para a resolução de problemas.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Incentivando a Inovação	Eu apoio esforços para o desenvolvimento de novos produtos e serviços ou processos inovadores	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Facilitando a aprendizagem coletiva	Eu realizo análises dos resultados das tarefas para aprender como melhorar o desempenho da organização.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Facilitando a aprendizagem coletiva	Eu ajudo a organização a compreender as causas do desempenho da organização	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT

Questões - Comportamentos de Liderança		
Comportamento	Afirmação	Escalonamento Likert
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento	Eu compareço a reuniões/eventos da área em que atuo.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento	Eu faço parte de associações profissionais.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento	Eu utilizo redes sociais para construir relacionamentos favoráveis com a equipe, pares, superiores e pessoas que podem ser fornecedor de informações úteis.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Monitoramento externo	Eu acompanho tendências do meu ramo de negócios.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Monitoramento externo	Eu monitoro mudanças no ambiente externo a fim, de obter informações importantes	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Monitoramento externo	Com base nas tendências e mudanças do ambiente externo eu identifico ameaças e oportunidades para a empresa	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Monitoramento externo	Realizo benchmarking com empresas do mesmo ramo.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Representando a equipe	Eu represento a organização em reuniões/foruns/eventos.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Representando a equipe	Eu promovo e defendo a reputação da equipe.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Representando a equipe	Eu negocio acordos com clientes.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT
Representando a equipe	Eu negocio acordos com terceiros.	( ) DT ( ) DP ( ) NCND ( ) CP ( ) CT

**Escala de importância**

DT - Discordo Totalmente

DP - Discordo Parcialmente

N - Neutro / Sem opinião

CP - Concordo Parcialmente

CT - Concordo Totalmente

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Yukl (2012)

### 3.5 Tratamento e análise dos dados

A presente pesquisa, por ser qualitativa, tende a gerar uma quantidade significativa de dados; com isso, esses precisam ser muito bem-organizados para seguir com a análise mais fidedigna e imparcial possível (BARROS; LEHFELD, 2010).

Sendo assim, antes de iniciarmos o processo de análise de conteúdo, foi realizada uma minuciosa organização do material coletado. Somente após a conclusão dessa etapa foi iniciado o processo de análise de dados que possuiu as seguintes fases (BARDIN, 2016):

1. Pré-análise: fase em que foi realizada a seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos. Momento em que o pesquisador dedicou tempo a organizar e sistematizar as ideias iniciais;
2. Exploração do material: consistiu em operações de codificação, decomposição ou enumeração; e
3. Tratamento dos dados e interpretação: referiu-se à geração de uma nova interpretação, uma nova narrativa. Gerou-se inferências sobre o texto. Além disso, foi nessa fase que os dados foram tratados de maneira a serem significativos e válidos para que as suposições pudessem ou não serem confirmadas.

A entrevista realizada com base em roteiro semiestruturado propiciou ao entrevistado a oportunidade de abordar o tema presente em cada pergunta. As respostas foram transcritas e palavras-chave foram identificadas para a análise das respostas. Além do roteiro semiestruturado, para coleta de dados, foram desenvolvidos questionários com base na taxonomia hierárquica de YUKL (2012) que determina quatro metacategorias, quinze comportamentos e as respectivas ações para cada um dos quinze comportamentos (vide item 2.2 deste trabalho).

A análise dos comportamentos de liderança foi realizada a partir das respostas obtidas por meio de perguntas abertas (Apêndice C) e por meio de pontuações tabuladas a partir de formulários (Apêndice D e E).

Com relação aos Apêndice D e E, a quantidade de afirmações por comportamento não é a mesma. Por isso, os dados obtidos foram tratados por meio das seguintes etapas: soma dos pontos atribuídos pelos respondentes para cada ação (somatório mínimo: 5 e somatório máximo: 75 pontos); cálculo das médias das pontuações dos comportamentos; e ordenação dos comportamentos de liderança. Após a tratativa descrita os dados foram analisados.

A matriz de amarração demonstrada no quadro 12 a seguir é um instrumento de análise metodológica para pesquisa em administração. Através dela demonstra-se os vínculos entre objetivo de pesquisa e os meios e instrumentos de coleta e de análise dos dados (TELLES, 2001).

Quadro 9 - Matriz de amarração

Objetivos		Método de Pesquisa	Coleta de Dados		População e Amostra	Tratamento e Análise dos Dados
Geral	Específicos	Caracterização da pesquisa e da amostra	Procedimentos	Instrumentos		
Identificar os comportamentos de liderança que contribuem como fator de sobrevivência de micro e pequenas empresas.	Ponderar os comportamentos de liderança de acordo com o grau de importância atribuído pelos respondentes da pesquisa.	A pesquisa caracteriza-se como <b>exploratória</b> quanto ao seu propósito.	Entrevista semiestruturada e aplicação de questionário feitos pessoalmente ou por vídeo conferência com gestores de MPE, conduzida de forma individual, usando um roteiro de questões preparado com antecedência, e realizada em local de conveniência do entrevistado e do entrevistador.	Questionário de importância dos comportamentos e entrevista semiestruturada	15 gestores de variados segmentos da região metropolitana de Campinas, cuja MPE tenha mais de 42 meses/3,5 anos de operação (GEM, 2019/2020) e ao menos 1 funcionário.	Ranqueamento de pontuação e análise das respostas transcritas
	Classificar os comportamentos de liderança que os respondentes da pesquisa afirmam possuir de acordo com o grau de concordância.	A pesquisa classifica-se em <b>qualitativa</b>		Questionário de comportamentos de liderança e entrevista semiestruturada		Ranqueamento de pontuação e análise das respostas transcritas
	Analisar quais comportamentos de liderança podem ter contribuído como fator de sobrevivência das MPE em que atuam os respondentes.	A amostra selecionada por acessibilidade e por conveniência do pesquisador		MS Excel		Tabulação de dados
	Promover reflexões sobre como os resultados da pesquisa realizada podem contribuir para a sobrevivência de MPE.	Foram investigados 15 gestores MPEs de variados segmentos da região metropolitana de Campinas, que tenham mais de 42 meses/3,5 anos de operação e com mais de um funcionário.		-		Discussão das informações emergentes

Fonte: Elaborado pela autora

### **3.6 Confiabilidade e validade dos dados**

A confiabilidade diz respeito as descobertas da pesquisa, significa obter os mesmos resultados caso a pesquisa venha a ser realizada por um outro pesquisador (COLLINS; HUSSEY, 2005).

Já a validade refere-se a até que ponto os achados de pesquisa representam de modo fiel o objeto ou a situação que está sendo estudada (COLLINS; HUSSEY, 2005).

A fim de garantir a confiabilidade e a validade dos dados da pesquisa em questão, a amostra foi qualificada através de questões prévias com o objetivo de evitar quaisquer desvios do público-alvo descrito na seção 3.3. A elaboração dos instrumentos de coleta de dados foi baseada no referencial teórico deste estudo e, por fim, os resultados das entrevistas individuais foram submetidos a um processo de análise, tendo como base todo o conteúdo escrito e/ou gravado para evitar quaisquer distorções.

### **3.7 Delimitações e limitações do estudo**

Uma limitação identifica possíveis pontos fracos da pesquisa (COLLINS; HUSSEY, 2005; CRESWELL, 2007). Pode-se considerar como delimitações e limitações do presente estudo:

. A pesquisa limitou-se a descrever sobre 15 gestores de MPEs de variados segmentos da região metropolitana de Campinas, cuja MPE tivesse mais de 42 meses/3,5 anos de operação (BOSMA *et al.*, 2019/2020) e com mais de 1 funcionário.



. A amostra que foi selecionada pela pesquisadora era desprovida de procedimentos estatísticos, conforme a disponibilidade dos respondentes, compondo, assim, uma amostra do tipo não probabilística, selecionada por acessibilidade ou por conveniência. Em função do tipo de amostragem adotado as descobertas não poderão ser estendidas a todas as MPEs uma vez que o mesmo diminui a possibilidade de generalização dos resultados (CRESWELL, 2007).

. Apesar da pesquisa ter sido realizada de maneira presencia ou por vídeo conferência destaca-se a possibilidade da falta de entendimento das questões por parte do gestor entrevistado ou até mesmo interpretações distintas entre os participantes da pesquisa.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta as análises e os resultados obtidos a partir dos dados coletados pela pesquisa de campo. As informações produzidas foram objeto de análise e reflexões a partir do referencial teórico levantado, a fim de subsidiar a compreensão dos dados obtidos.

Antes de iniciar a análise dos dados relacionados aos objetivos específicos, faz-se necessário apresentar o perfil da amostra populacional deste estudo, para possibilitar melhor compreensão dos resultados obtidos por meio da pesquisa realizada.

### **4.1 Perfil demográfico da amostra**

Para o presente estudo, foram selecionados 15 gestores de MPE de variados segmentos da região metropolitana de Campinas, cujas organizações tivessem mais de 42 meses/3,5 anos de operação (BOSMA *et al.*, 2019/2020) e contassem com mais de 1 funcionário.

Por meio da pesquisa, foi delineado o perfil das empresas e dos respondentes.

#### **4.1.1 Perfil das empresas**

No que se refere ao perfil das empresas entrevistadas, 53% são do ramo do comércio, 40% são empresas de serviços e 17% são indústrias. 74% das empresas entrevistadas possui tempo de vida entre 3,5 anos e 10 anos. 87% delas possui faturamento igual ou inferior a R\$ 360.000,00/ano. 60% das empresas se encontram estabelecidas na cidade de Campinas, 20% na cidade de Itatiba e os outros 20% das empresas estão distribuídas em cidades do entorno de Campinas. As informações de perfil das empresas são demonstradas na Figura 11 e confrontadas com os dados do relatório GEM - *Global*

*Entrepreneurship Monitor (2019/2020)* referentes a pequenas e microempresas estabelecidas, ou seja, com mais de 3,5 anos de vida.

Figura 12 - Perfil comparativo entre as empresas entrevistadas e o relatório GEM

INFORMAÇÕES		% das MPE pesquisadas	GEM 2019/2020 (MPE estabelecidas)
RAMO DE ATUAÇÃO	COMÉRCIO:	53,0%	56,4%
	INDÚSTRIA:	17,0%	35,8%
	SERVIÇOS:	30,0%	05,0%
	EXTRATIVISMO:	00,0%	02,8%
FATURAMENTO	MENOR OU IGUAL A R\$ 360 MIL:	87,0%	99,4%
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	DE 2 a 4 FUNC.:	73%	80%
	ACIMA DE 5 FUNC.:	27%	20%

Elaborado pela autora a partir de Bosma (2019/2020) e com base nos dados da pesquisa

Conforme a Figura 11, a amostra de empresas entrevistadas muito se assemelha a pesquisa GEM 2019/2020, principalmente quando comparamos características de faturamento e número de funcionários. A pesquisa GEM 2019/2020 aponta que 99,4% das empresas estabelecidas faturaram um valor igual ou menor do que R\$ 360.000,00/ano. Esse valor está de acordo com os dados coletados. No entanto, quando analisamos o ramo de atuação das empresas, a amostra possui uma concentração maior de negócios do ramo de serviços (30%) e uma parcela menor de indústrias (17%), o que contrapõe a pesquisa GEM 2019/2020 (discrepância destacada pela linha pontilhada na Figura 11).

Embora a distribuição da pesquisa GEM não tenha se refletido na distribuição dos ramos de empresa pesquisadas para os fins deste trabalho e considerando que o universo de empresas pesquisadas foi constituído por meio de amostra por conveniência, a pesquisa foi levada adiante tendo em vista o perfil dos respondentes, que será demonstrado na seção a seguir.

#### 4.1.2 Perfil dos respondentes

No que diz respeito aos respondentes, todos foram os próprios sócios dirigentes, sendo 67% casados, 27% divorciados e somente 7% solteiros. Quanto ao sexo, 80% eram mulheres. No entanto, o relatório GEM 2019/2020 aponta que, no estágio de empreendedores estabelecidos, os homens foram mais ativos que as mulheres (taxa de empreendedores do sexo masculino de 56,5% e feminino, 43,5%). Essa tendência tem sido constante no Brasil ao longo dos anos, ou seja, proporções semelhantes de empreendedores iniciais entre a população masculina e feminina, e um percentual maior de homens à frente de negócios já consolidados (empreendedorismo estabelecido) (BOSMA, Niels *et al*, 2019/2020).

A amostra desta pesquisa demonstra características que diferem da amostra utilizada pela pesquisa GEM (2019/2020), conforme pode ser visto na Figura 12. Hryniewicz e Vianna (2018) afirmam que, apesar da representatividade de mulheres em cargos de liderança ter aumentado nos últimos anos, as posições de gestão ainda são dominadas pelos homens e as desigualdades entre os sexos masculino e feminino no contexto corporativo ainda são significativas.

Figura 13 - Perfil comparativo entre gestores entrevistados e o relatório GEM

INFORMAÇÕES		% de gestores entrevistados	GEM 2019/2020 (MPEs estabelecidas)
GÊNERO	FEMININO:	80%	43,5%
	MASCULINO:	20%	56,5%
FAIXA ETÁRIA:	18 À 24 ANOS:	00,0%	08,2%
	25 À 34 ANOS:	07,0%	19,4%
	35 À 44 ANOS:	27,0%	26,5%
	45 À 54 ANOS:	60,0%	27,5%
	54 À 64 ANOS:	07,0%	18,4%
ESCOLARIDADE	FUNDAMENTAL INCOMPL.	00,0%	09,8%
	FUNDAMENTAL COMPL.	00,0%	32,5%
	MÉDIO COMPL.	00,0%	26,3%
	SUPERIOR COMPL OU MAIOR	100,0%	31,2%

Elaborado pela autora a partir de Bosma (2019/2020) e com base nos dados da pesquisa

De acordo com a Figura 13 constata-se a prevalência do sexo feminino na amostra pesquisada, além de diferenças em relação à faixa etária e à escolaridade, comparando dados coletados para os fins deste trabalho com dados da pesquisa GEM. No que tange à faixa etária, a pesquisa GEM 2019/2020 apresenta distribuição mais regular entre as classes, embora a maior concentração esteja na mesma classe apontada na pesquisa. Na amostra analisada, verifica-se que a maior concentração de entrevistados se encontra na faixa de 45 à 54 anos de idade (60% dos respondentes). Se somarmos a faixa de 45 a 54 anos à faixa seguinte, elas contemplam 67% dos entrevistados.

Já no que diz respeito à escolaridade, todos os entrevistados possuem pós-graduação, embora essa característica não tenha sido propositalmente buscada por meio da pesquisa. Assim como em relação à faixa etária, as informações divergentes sobre escolaridade são demonstradas pelas linhas pontilhadas da Figura 12.

Os resultados de escolaridade vão ao encontro às informações do SEBRAE (2016) que evidencia as diferenças entre os comportamentos de uma empresa sobrevivente e de uma empresa não sobrevivente e que cita como fatores de sucesso para a sobrevivência de uma MPE a importância da qualificação do gestor. Isto sugere que existe a possibilidade de que indivíduos com formação acadêmica mais robusta abram negócios mais embasados em conhecimento. Sendo assim, a parcela de gestores iniciantes com acesso a formação superior e pós-graduação deve afetar positivamente o cenário de empreendedorismo do país.

Com os perfis das empresas e dos respondentes apresentados, na seção seguinte serão analisados os comportamentos de liderança, para identificar quais deles contribuem como fator de sobrevivência das micro e pequenas empresas com base nas informações fornecidas pelos gestores.

## 4.2 Comportamentos de liderança

Esta seção apresenta as análises e os resultados obtidos a partir dos dados coletados pela pesquisa de campo. As informações produzidas foram objeto de análise, discussões e reflexões a partir do referencial teórico levantado, a fim de subsidiar a compreensão dos dados obtidos.

### 4.2.1 Comportamentos de liderança com maiores pontuações

As informações sobre a importância dos comportamentos de liderança fornecidas pelos entrevistados foram ordenadas em grau decrescente de pontuação (Tabela 7).

Tabela 7 - Ranking de importância dos comportamentos de liderança – destaque maiores pontuações

COMPORTAMENTO	PERFIL DE LIDERANÇA				TOTAL GERAL
	ORIENTADO A TAREFA	ORIENTADO A REAÇÕES	ORIENTADO A MUDANÇA	EXTERNO	
Esclarecimento	68.7				68.7
Monitoramento	68.0				68.0
Desenvolvimento		67.5			67.5
Planejamento	66.3				66.3
Suporte		65.7			65.7
Reconhecimento		65.0			65.0
Monitoramento externo				64.8	64.8
Previendo mudanças			64.3		64.3
Incentivando a Inovação			64.3		64.3
Facilitando a aprendizagem coletiva			62.5		62.5
Promovendo mudança			59.0		59.0
Solução de Problemas	59.0				59.0
Representando a equipe				53.3	53.3
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento				48.0	48.0
Empoderamento		47.0			47.0

Elaborado pela autora a partir de YUKL (2012) e com base nos dados da pesquisa

Por meio da Tabela 7, é possível compreender que há uma maior importância dada pelos entrevistados aos comportamentos de esclarecimento (pontuação: 68,7), monitoramento (pontuação: 68,0) desenvolvimento (pontuação: 67,5), planejamento (pontuação: 66,3), suporte (pontuação: 65,7) e reconhecimento (pontuação: 65,0). Dos 15 comportamentos da taxonomia de Yukl, os seis (40%) identificados como mais importantes pelos gestores entrevistados são comportamentos que compõem os perfis orientados a tarefa e a relações.

Já os comportamentos que os respondentes afirmam possuir estão apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Ranking de comportamentos de liderança que os gestores afirmam possuir – destaque maiores pontuações

COMPORTAMENTO	PERFIL DE LIDERANÇA				TOTAL GERAL
	ORIENTADO A TAREFA	ORIENTADO A RELAÇÕES	ORIENTADO A MUDANÇA	EXTERNO	
Suporte		66.7			66.7
Monitoramento	64.7				64.7
Esclarecimento	63.3				63.3
Desenvolvimento		63.0			63.0
Planejamento	62.7				62.7
Reconhecimento		61.0			61.5
Previendo mudanças			61.0		61.0
Incentivando a Inovação			60.7		60.7
Representando a equipe				60.5	60.5
Promovendo mudança			60.0		60.0
Monitoramento externo				58.5	58.5
Facilitando a aprendizagem coletiva			58.0		58.0
Solução de Problemas	57.0				57.0
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento				54.7	54.7
Empoderamento		47.8			47.8

Elaborado pela autora a partir de YUKL (2012) e com base nos dados da pesquisa

A partir da Tabela 8, nota-se que os seis primeiros comportamentos que os gestores afirmam possuir são exatamente os seis primeiros que eles identificam como os mais importantes. Apesar da ordem de prioridade não ser exatamente a mesma, identificar os seis comportamentos com maior pontuação em ambas as tabelas demonstra um alinhamento entre o que eles entendem como importante e o que efetivamente praticam no cotidiano. Além disso, reafirma um perfil preponderante para tarefa e relações.

Além dos formulários, três perguntas introdutórias tinham como objetivo identificar características de comportamentos dos gestores entrevistados.

Foram elas:

- a) Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos?
- b) Quais características você possui que seus liderados admiram?
- c) Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?

PERFIL 1: O bem-estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e está atento ao sentimento dos liderados.

PERFIL 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Líderes que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.

Para a pergunta “Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos?”, 53% dos respondentes utilizaram palavras/termos relacionados aos comportamentos de liderança orientados a tarefa (e.g., planejamento, acompanhamento de tarefas, prioridades, objetivo, cumprimento de prazos, prioridade, plano, foco, monitoramento e estratégia). Isso reforça a informação de que, na amostra de respondentes desse trabalho, os comportamentos de liderança orientados a tarefa recebem maior grau de importância, o que pode ser evidenciado por meio das seguintes transcrições das respostas dos entrevistados:



Respondente A: Acredito que tenha sido a coragem e determinação. Eu não enrolo para fazer as coisas e trago a equipe junto através de um bom **planejamento, acompanhamento das tarefas e foco**. Não deixo o time viajar muito não.

Respondente F: Eu sou muito organizada e tenho muita preocupação com o **planejamento das atividades**, dos próximos passos enfim... todo o planejamento da empresa. Cumpro esse planejamento à risca. **Acompanho a realização das tarefas e cumprimento dos prazos** que estabeleci para o time. Sou muito disciplinada e exijo o mesmo do meu time. Ao longo dos anos tudo que planejamos vem sendo cumprido à risca... claro que podemos mudar de ideia, mas não deixamos de fazer por falta de **monitoramento** e disciplina.

Respondente O – Minha formação, **planejamento** de negócio e determinação de **objetivos** foram determinantes para chegar aonde chegamos. Tivemos **foco** e o **plano** muito bem definido nos ajudou muito.

Para a pergunta “Quais características você possuiu que seus liderados admiram?”, 73% dos respondentes utilizaram palavras e/ou expressões relacionadas aos comportamentos de liderança orientados a tarefa (e.g., empatia, ouvir, respeito, escuta ativa, mediar conflitos, cuidado com as relações, ambiente colhedor, humana, disponível, presente, ambiente de confiança, colaboração, justa, bem estar, se sintam apoiados e me colocar no lugar do outro) Isso reforça a informação de que, na amostra de respondentes desse trabalho desse trabalho, os comportamentos de liderança orientados a relações recebem maior grau de importância, o que pode ser evidenciado por meio das seguintes transcrições das respostas dos entrevistados:

Respondente B – O que geralmente eles comentam comigo em conversas informais e a maneira como eu os trato. Sou parceiro, tenho **empatia**, mas não deixo de cobrá-los sempre com muito **respeito**.

Respondente C – A minha **escuta ativa** com funcionários e clientes. Sempre me preocupo em **ouvir** para entender a posição deles. Sempre tento **mediar os conflitos. Me colocar no lugar do outro, ter empatia**. Tenho muito **cuidados com as relações**. Acho que esse é um grande segredo da minha liderança.

Respondente E: De novo vou na **empatia**. Trabalhamos muito com jovens. Seja como cliente ou como funcionários e é isso que precisamos ensiná-los o tempo inteiro a ter **empatia**. Para ensinarmos aos jovens nada melhor que com o próprio exemplo. Tento criar um **ambiente acolhedor** para todos e é o feedback que mais recebo seja de funcionários, pais e alunos.

Para a pergunta “Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?”

PERFIL 1: O bem-estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e está atento ao sentimento dos liderados.

PERFIL 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Líderes que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.”

93% dos respondentes responderam que se identificam como os dois grupos e não fizeram opção por nenhum deles. Isso reforça a informação de que, na amostra de respondentes desse trabalho, os comportamentos de liderança orientados a relações e tarefa recebem maior grau de importância. Isso pode ser evidenciado por meio das seguintes transcrições dos entrevistados:

Respondente H: Eu me classifico nos dois grupos. É muito importante que um empreendedor tenha as características dos dois grupos. Não dá para polarizar e ficar só em um deles. Quem foca em um morre. Não sobrevive... Precisamos pensar no negócio, mas também nas pessoas que fazem ele funcionar, que são nossos parceiros no dia a dia e nos ajudam a realizar o nosso sonho.

Respondente I: A gente nunca é um só. Me sinto nos 2... Preso muito o grupo um sou muito o relacional, mas tenho que ter foco no resultado. Não posso abandonar o grupo 2. Então não consigo me classificar em um grupo ou em outro. Estou me ambos.

Respondente O: Eu sou um pouco de tudo. Não consigo me definir em um dos grupos tem problema? Acredito que o equilíbrio entre esses dois papéis é o segredo do sucesso.

As informações coletadas direcionam os resultados preponderantemente a comportamentos de liderança ligados a perfis de tarefa e relações, o que vai ao encontro à teoria comportamental (SOBRAL e PECI, 2013; ISRAEL, 2021), a qual evidencia que líderes com características acentuadas para delegar tarefas, estabelecer padrões de desempenho e enfatizar cumprimento de prazos, assim como com características de alto grau de consideração, confiança, respeito às ideias dos funcionários e cuidados com seus sentimentos eram associados a melhores desempenhos e satisfação (SHARTLE, 1979; SOBRAL e PECI 2013).

Outro modelo criado na era da teoria comportamental e que também corrobora com o resultado da pesquisa é o modelo do *grid* proposto por Blake e Mounon (2000). A grade gerencial proposta identifica que os estilos de liderança orientados a tarefa e a relações não eram mais vistos como opostos como proposto por modelos anteriores. De acordo com o *grid*, esses perfis eram classificados como complementares e se combinavam, uma vez que o líder consegue identificar e alterar seu próprio comportamento (BARROS, 2019), exatamente como verificado nas Tabelas 7 e 8.

Essa alternância de comportamento identificada nos resultados da pesquisa é reafirmada pela teoria contingencial ou situacional que defende que o líder eficaz é aquele que identifica a situação e adapta suas habilidades a ela, ou seja, líderes eficazes são aqueles com destreza suficiente para avaliar seu ambiente, realizar um diagnóstico do mesmo, compreender as necessidades específicas para cada uma das situações e conseguir rapidamente adaptar as suas habilidades a essa dinâmica. O sucesso da liderança encontra-se na liderança adaptativa (MELO 2004; MONTANA e CHARNOV, 2012; BOWDITCH e BUONO, 2016).

A pesquisa reafirma também as informações do SEBRAE (2016) que evidencia as diferenças entre os comportamentos de uma empresa sobrevivente e de uma empresa não sobrevivente e que cita como fatores de sucesso para a sobrevivência de uma MPE planejamento e acompanhamento das atividades, comportamentos de liderança do perfil orientado a tarefa que obtiveram pontuação expressiva na pesquisa conduzida.

#### 4.2.2 Comportamentos de liderança com menores pontuações

Tendo discutido os resultados referentes às maiores pontuações, esta subseção é dedicada a analisar os resultados referentes aos comportamentos que obtiveram menores pontuações na pesquisa.

As informações sobre importância dos comportamentos de liderança fornecidas pelos entrevistados foram ordenadas em grau crescente de pontuação (Tabela 9).

Tabela 9 - Ranking de importância dos comportamentos de liderança - destaque menores pontuações

COMPORTAMENTO	PERFIL DE LIDERANÇA				TOTAL GERAL
	ORIENTADO A TAREFA	ORIENTADO A REAÇÕES	ORIENTADO A MUDANÇA	EXTERNO	
Empoderamento		47.0			47.0
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento				48.0	48.0
Representando a equipe				53.3	53.3
Promovendo mudança			59.0		59.0
Solução de Problemas	59.0				59.0
Facilitando a aprendizagem coletiva			62.5		62.5
Prevedendo mudanças			64.3		64.3
Incentivando a Inovação			64.3		64.3
Monitoramento externo				64.8	64.8
Reconhecimento		65.0			65.0
Suporte		65.7			65.7
Planejamento	66.3				66.3
Desenvolvimento		67.5			67.5
Monitoramento	68.0				68.0
Esclarecimento	68.7				68.7

Elaborado pela autora a partir de YUKL (2012) e com base nos dados da pesquisa

Na seção anterior, observamos que dos quatro comportamentos de liderança relacionados ao perfil orientado a relação três constam no ranking dos seis comportamentos mais importantes e na lista dos seis comportamentos que os respondentes afirmam possuir. Por meio da Tabela 9, é possível compreender que na contramão dos demais comportamentos orientados a relação o

empoderamento (pontuação: 47,0) foi o comportamento com a menor nota e, portanto, é o comportamento apontado como menos importante do ranking. Mediante tal informação, podemos inferir que os gestores das MPE pesquisadas tendem a centralização, visto que tendem a não concordar com a tomada de decisão por parte do time sem prévia autorização da gestão e a não envolver os funcionários na tomada de decisões importantes apesar de considerar suas sugestões e preocupações.

A mesma situação ocorre com o comportamento de liderança solução de problemas (pontuação: 48,0). Ele faz parte do perfil orientado a tarefas. Todos os comportamentos desse perfil, exceto o solução de problemas, constam no ranking dos seis comportamentos mais importantes e também na lista dos seis comportamentos que os respondentes afirmam possuir. Esse comportamento está relacionado à eficiência do gestor. No caso dos respondentes eles até entendem ser importante realizar um diagnóstico rápido para tomada de decisão de uma forma decisiva e segura, mas não priorizam a identificação de oportunidades relacionadas a tarefas que podem impactar a continuidade de outras.

Na sequência identificamos que dois dos três comportamentos orientados ao externo constam na lista de comportamentos de liderança menos importantes para os entrevistados. São eles: os comportamentos incentivando a construção de rede de contatos e de rede de relacionamento (pontuação: 48,0) e representando a equipe (pontuação: 53,3). Esse dado nos permite interpretar que os gestores respondentes dão pouca importância para o externo. Principalmente, quando verificamos que os respondentes atribuíram baixa importância para representar a empresa em reuniões, fóruns e eventos e para fazer parte de associações comerciais. No entanto, vale ressaltar que o comportamento representando a equipe possui duas afirmações que foram avaliadas como relevantes pelos respondentes, reforçando a tendência da gestão centralizada: negociação de acordos com terceiros e com clientes pelo próprio gestor.

Para fechar os comportamentos elencados pelos gestores respondentes da pesquisa como menos importantes, temos o comportamento promovendo a mudança (pontuação: 59,9), comportamento contemplado no perfil de liderança orientado a mudança. O que faz esse comportamento entrar no rol dos menos importantes é a atribuição de menor pontuação para afirmações como a necessidade de explicar uma ameaça, oportunidade emergente ou até mesmo uma política ou procedimento que não seja mais apropriado. Tal dado pode ser compreendido pela questão da decisão ser tão centralizada que o gestor acaba não dando importância em compartilhar a mesma com os demais membros da empresas.

Já os comportamentos que os respondentes afirmam possuir de maneira menos evidente estão apresentados na Tabela 10.

Tabela 10- Ranking de comportamentos de liderança que os gestores afirmam possuir – destaque menores pontuações

COMPORTAMENTO	PERFIL DE LIDERANÇA				TOTAL GERAL
	ORIENTADO A TAREFA	ORIENTADO A RELAÇÕES	ORIENTADO A MUDANÇA	EXTERNO	
Empoderamento		47.8			47.8
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento				54.7	54.7
Solução de Problemas	57.0				57.0
Facilitando a aprendizagem coletiva			58.0		58.0
Monitoramento externo				58.5	58.5
Promovendo mudança			60.0		60.0
Representando a equipe				60.5	60.5
Incentivando a Inovação			60.7		60.7
Previendo mudanças			61.0		61.0
Reconhecimento		61.0			61.5
Planejamento	62.7				62.7
Desenvolvimento		63.0			63.0
Esclarecimento	63.3				63.3
Monitoramento	64.7				64.7
Suporte		66.7			66.7

Elaborado pela autora a partir de YUKL (2012) e com base nos dados da pesquisa

Por meio da Tabela 10 é possível compreender que há menor incidência nos comportamentos de liderança empoderamento (pontuação: 47,8), incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento (pontuação: 54,7), solução de problemas (pontuação: 57,0), facilitando a aprendizagem coletiva (pontuação: 58,0) e monitoramento externo (pontuação: 58,8).

Diferentemente do comparativo entre os comportamentos mais importantes e os comportamentos mais recorrentes que os gestores afirmaram possuir, em que os seis principais comportamentos analisados se repetem em ambas as tabelas, somente havendo alternância de posição no ranking, a partir da Tabela 10 percebe-se que dos cinco comportamentos menos relevantes segundo os gestores, somente três deles também foram identificados como menos importantes na Tabela 9. São eles empoderamento, solução de tarefas e incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamentos.

A partir dessa constatação podemos inferir que o baixo empoderamento vai contra o modelo de Tannenbaum e Schmidt (1958) que desenvolveram um continuum de comportamentos de liderança que varia de um estilo autocrático até um estilo *laissez-faire*. Com base nos estudos que realizaram através da aplicação desse modelo os estudiosos concluíram e defendiam que o estilo de liderança democrático, centrado nas pessoas, era melhor a longo prazo por proporcionar maior motivação, qualidade de decisão e por fortalecer a moral da equipe (SOBRAL e PECI, 2013; ISRAEL, 2021). No entanto vale ressaltar que a teoria de liderança acima citada não considerava o porte da empresa. Quando nos aprofundamos na literatura especializada em MPE, a baixa delegação de atividades é citada por Leone (1999) como uma das especificidades desse tipo de organização.

Para baixa pontuação dos comportamentos solução de um problema e facilitando a aprendizagem coletiva, mais especificamente para as afirmações de não priorizar a identificação de oportunidades relacionadas a tarefas que podem impactar a continuidade de outras e a ajudar organização a compreender as causas do seu desempenho, deve-se observar que a baixa pontuação vai ao encontro as ideias de Leone (1999) que cita a existência de especificidades nas MPE, entre elas a existência de sistemas de informações simples, e como

consequência dificuldades de dados qualitativos e uma gestão mais intuitiva. Tal fato reforça as baixas pontuações atribuídas à ação mencionada.

Com relação ao baixo escore obtido pelos dois comportamentos do perfil orientados ao externo (incentivando a construção de rede de contatos e relacionamentos e o monitoramento externo), nota-se que o primeiro comportamento aparece nos 2 rankings com menor pontuação e com mesmo grau de prioridade das afirmações conforme Tabela 11.

Tabela 11 - Comparativo de afirmações do comportamento de liderança - Incentivando a construção de rede de contatos e relacionamentos

Questionário - Importância dos comportamentos de liderança		
Comportamento	Explicação do Comportamento	Grau de importância desse comportamento de liderança para a sobrevivência da MPE? (Escala Likert)
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento	Utilizar redes sociais para construir relacionamentos favoráveis com a equipe, pares, superiores e pessoas que podem ser fornecedor de informações úteis.	(20%) NI (00%) PI (13%) N (33%) I (33%) MI
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento	Comparecer a reuniões/eventos da área em que atuo.	(13%) NI (07%) PI (20%) N (47%) I (13%) MI
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento	Fazer parte de associações profissionais.	(13%) NI (13%) PI (33%) N (27%) I (00%) MI

Questões - Comportamentos de Liderança		
Comportamento	Afirmação	Escala Likert
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento	Eu utilizo redes sociais para construir relacionamentos favoráveis com a equipe, pares, superiores e pessoas que podem ser fornecedor de informações úteis.	(00%) NI (07%) PI (13%) N (40%) I (40%) MI
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento	Eu compareço a reuniões/eventos da área em que atuo.	(00%) NI (20%) PI (13%) N (33%) I (33%) MI
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento	Eu faço parte de associações profissionais.	(20%) NI (07%) PI (27%) N (47%) I (00%) MI

Elaborado pela autora a partir de YUKL (2012) e com base nos dados da pesquisa

A partir da Tabela 11, pode-se concluir que os respondentes atribuíram menor pontuação para as afirmações representar a empresa em reuniões, fóruns e eventos e a fazer parte de associações comerciais, evidenciando menor atenção ao externo principalmente de forma presencial. Essa tendência pode ser reforçada pela maior atribuição de pontuação para a afirmação que cita a utilização de redes sociais para construir relacionamentos favoráveis e obter informações úteis. O comportamento monitoramento externo reforça a informação de menor atenção para o externo, à medida que as duas afirmações que apontam para acompanhar o ramo de negócio possuem uma pontuação



melhor do que as afirmações que se referem ao monitoramento do ambiente externo de forma mais ampla a fim de obter informações importantes e identificar ameaças e oportunidades para a empresa obtiveram uma menor pontuação, conforme Tabela 12.

Tabela 12 - Afirmações do comportamento de liderança - Monitoramento externo

Questões - Comportamentos de Liderança		
Comportamento	Afirmação	Escalonamento Likert
Monitoramento externo	Eu acompanho tendências do meu ramo de negócios.	(00%) NI (00%) PI (20%) N (13%) I (67%) MI
Monitoramento externo	Realizo benchmarking com empresas do mesmo ramo.	(00%) NI (13%) PI (33%) N (27%) I (27%) MI
Monitoramento externo	Eu monitoro mudanças no ambiente externo a fim, de obter informações importantes	(13%) NI (13%) PI (27%) N (33%) I (13%) MI
Monitoramento externo	Com base nas tendências e mudanças do ambiente externo eu identifico ameaças e oportunidades para a empresa	(00%) NI (13%) PI (07%) N (73%) I (07%) MI

Elaborado pela autora a partir de YUKL (2012) e com base nos dados da pesquisa

Essa tendência de pouca priorização ao ambiente externo contraria o que o SEBRAE (2016) aponta como relevante para a gestão de negócios de empresas sobreviventes que é manter se atualizado com respeito as tecnologias do setor e do ramo de negócios e o aperfeiçoar frequente os produtos e serviços prestados, ou seja, é necessário acompanhamento e monitoramento constante do ambiente externo.

Até este ponto do trabalho foram atingidos os objetivos específicos propostos para atendermos o objetivo principal desse estudo que é identificar os comportamentos de liderança que contribuem como fator de sobrevivência de micro e pequenas empresas. Na próxima seção serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar os comportamentos de liderança que contribuem como fator de sobrevivência de micro e pequenas empresas. Nessa busca, foram realizadas pesquisas bibliográfica e de campo, esta última subsidiada por entrevistas semiestruturadas e questionários. O propósito inicial do trabalho foi devidamente atingido.

A pesquisa bibliográfica apresentou diferentes enfoques sobre as definições e conceitos de liderança como também a evolução de suas teorias. Na sequência, foi apresentada a taxonomia de Yukl (2012). Organizada com base nas abordagens e teorias de liderança, a taxonomia definida por YUKL é uma espécie de classificação hierárquica para os tipos de liderança. Por fim, foi apresentada a definição de micro e pequenas empresas, seus critérios de classificação, informações a respeito de mortalidade e sobrevivência, as especificidades e ainda se discorreu acerca da liderança nas micro e pequenas empresas.

Com a pesquisa de campo, foi possível analisar, discutir e refletir a partir do referencial teórico. Este estudo foi realizado com base em uma amostra de 15 gestores de MPE de variados segmentos da região metropolitana de Campinas, cuja MPE tivesse mais de 42 meses/3,5 anos de operação (BOSMA *et al.*, 2019/2020) e com mais de 1 funcionário.

Os resultados apresentados indicam que, dos 15 comportamentos da taxonomia de Yukl, os seis identificados como mais importantes para a sobrevivência das MPE pelos gestores entrevistados são comportamentos que compõem os perfis orientados a tarefa e a relações. São eles: esclarecimento, monitoramento, desenvolvimento, planejamento, suporte e reconhecimento. Além disso, os resultados demonstram alinhamento entre o que os gestores entendem como comportamentos importantes e o que efetivamente praticam em seu cotidiano, visto que, apesar da ordem de prioridade não ser a mesma, os seis comportamentos de liderança que os gestores afirmam possuir de maneira mais perceptível são exatamente os seis primeiros que eles identificam como os mais importantes.

As informações coletadas direcionam os resultados preponderantemente a comportamentos de liderança ligados a perfis de tarefa e relações. Líderes com características acentuadas para delegar tarefas, estabelecer padrões de desempenho e enfatizar cumprimento de prazos, assim como com características de alto grau de consideração, confiança, respeito às ideias dos funcionários e cuidados com seus sentimentos são associados a melhores desempenhos e satisfação (SHARTLE, 1979; SOBRAL e PECI 2013).

A pesquisa reafirma que os comportamentos de liderança relacionados aos estilos de tarefas e relações são complementares e que líderes eficazes são aqueles com destreza suficiente para avaliar seu ambiente, realizar um diagnóstico do mesmo, compreender as necessidades específicas para cada uma das situações e conseguir rapidamente adaptar as suas habilidades a essa dinâmica (MELO 2004; MONTANA e CHARNOV, 2012; BOWDITCH e BUONO, 2016).

Na contramão dos demais comportamentos orientados a relação, o empoderamento foi o comportamento como menos importante do ranking e que menos os respondentes afirmam possuir. Pode-se inferir que os gestores das MPE pesquisadas tendem à centralização, pois são propensos a não concordar com a tomada de decisão por parte do time sem prévia autorização da gestão e a não envolver os funcionários na tomada de decisões importantes, apesar de considerar suas sugestões e preocupações. Essa tendência de gestão centralizada foi reforçada pela afirmação referente a negociação de acordo com terceiros e com clientes pelo próprio pertencente ao comportamento representando a equipe. Em MPE, a baixa delegação de atividades é uma das especificidades desse tipo de organização (LEONE, 1999).

O mesmo ocorre com o comportamento de liderança solução de problemas, que faz parte do perfil orientado a tarefas. Todos os comportamentos desse perfil (exceto solução de problemas) constam no ranking dos seis comportamentos mais importantes e na lista dos seis comportamentos que os respondentes afirmam possuir. Os respondentes entendem ser importante e afirmam realizar um diagnóstico rápido para tomada de decisão de uma forma decisiva e segura, mas não priorizam a identificação de oportunidades relacionadas a tarefas que podem impactar a continuidade de outras. O

comportamento facilitando a aprendizagem coletiva reforça essa tendência com a baixa identificação dos gestores com a afirmação ajudar a organização a compreender as causas do seu desempenho. As MPE possuem sistemas de informações simples, e, como consequência, apresentam dificuldades de dados qualitativos e de gestão mais intuitiva.

O grupo de gestores pesquisado tende a atribuir menor atenção para representar a empresa em reuniões, fóruns e eventos e a fazer parte de associações comerciais, evidenciando menor atenção ao externo principalmente de forma presencial. Isso pode ser reforçado pela maior atribuição de pontuação para a afirmação que cita a utilização de redes sociais para construir relacionamentos favoráveis e obter informações úteis. O comportamento monitoramento externo reforça a informação de menor atenção para o externo, à medida que as duas ações que apontam para acompanhar o ramo de negócio possuem pontuação maior do que as afirmações referentes ao monitoramento do ambiente externo de forma mais ampla para obter informações importantes e identificar ameaças e oportunidades para a empresa obtiveram uma menor pontuação.

Este trabalho contribuiu para a discussão dos comportamentos de liderança que podem ter fomentado a sobrevivência das MPE nas quais atuam os sujeitos de pesquisa, produzindo material e alcançando novos conhecimentos que possam contribuir com futuros estudos voltados a gestores e empreendedores e proporcionando importantes aprendizagens para potenciais e reais dirigentes de MPE.

No que se refere às limitações da pesquisa, a pesquisa apresentou uma restrição geográfica, pré-definida na amostra da população que corresponde a Campinas e às cidades do seu entorno. Apesar da limitação citada, os resultados podem servir de ponto de partida para outros pesquisadores. Portanto, seria interessante realizar novos estudos, com um maior número de gestores, em outras cidades, para resultados mais abrangentes e que ilustrem a realidade de outros perfis regionais.

Por fim, os subsídios teóricos sobre comportamentos de liderança em MPE inicialmente abordados neste estudo não esgotam o referencial teórico sobre o tema, embora tracem um panorama a partir dos componentes históricos e contextuais dos comportamentos de liderança em questão. Futuras pesquisas podem ser desenvolvidas considerando não apenas os conceitos de liderança em MPE, mas também outros componentes teóricos que possam fomentar reflexões sobre sobrevivência e sucesso das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMABILE, Teresa. M. *et al.* Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *In The leadership quarterly*. Vol. 15, nº 1, p. 5–32. 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984303001000?via%3Dihub>.

ASHOUR, Ahmed Sakr. Further discussion of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *In Organizational behavior and human performance*, Vol. 9, Issue 3, p. 369-376 June 1973. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507373900597?via%3Dihub>.

ASTEBRO, Thomas; BERNHARDT, Irwin. (2003). Start-up financing, owner characteristics, and survival. *In Journal of economics and business*. Vol. 55. p 303-319. 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-economics-and-business/vol/55/issue/4>.

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, p.9-16, 1991. Disponível em <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090599110143366/full/html>>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, Aidil. J. P.; LEHFELD, Neide. A. S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 20ª ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

BARROS, Jessica L. B., Liderança organizacional e suas influências nas organizações, **Ab Origine – Cesut em Revista**. V. 2, N. 29, jul/dez 2019

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Makron Books, 2000.

BASS, Bernard. M. **Bass & Stodgill's handbook of leadership**: theory, research and managerial applications. New York: Free Press, 2009. 4º ed

BASS, Bernard. M.; AVOLIO, Bruce. J. Transformational leadership and organizational culture. *In Public administration quarterly*. Vol.17, nº1, p. 112-121,1994. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.921.5307&rep=rep1&type=pdf>.

BAUMARD, Philippe; STARBUCK, William H. Learning from failures: why it may not happen. *In Long range planning*. Vol. 38, p. 281–298, 2005. Disponível em <

[https://www.researchgate.net/publication/221942809\\_Learning\\_from\\_Failures\\_Why\\_It\\_May\\_Not\\_Happen](https://www.researchgate.net/publication/221942809_Learning_from_Failures_Why_It_May_Not_Happen)>.

BENNIS, Warren; NAUS, Burt. **Líderes**: estratégia para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

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

\_\_\_\_\_. Liderança: a administração do sentido. *In REA – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol.34, nº 3, p.102-114, Mai./Jun. 1994. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-34-num-3-ano-1994-nid-44307/>.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane. S. **O grid gerencial**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

BOSMA, Niels *et al.* **Global entrepreneurship monitor 2019/2020 global report**. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>>.

BOWDITCH, James. L.; BUONO, Anthony. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BRASIL. IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: [biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf).

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. *In CALDAS, Miguel P.; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (orgs.)*. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004 v. 3 (Cap. 10).

CHAMPOUX, J. E. **Organizational behavior: integrating individuals, groups, and organization**. 6. ed. New York: Routledge, 2020.

CHAN, Todd; WANG, Iris; YBARRA, Oscar. Leading and managing the workplace: the role of executive functions. *In Academy of management perspectives*. 16 February, Vol. 35, nº 1, 2021. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/epub/10.5465/amp.2017.0215>.

CHEMERS, Martin M. Leadership research and theory: a functional integration. *In Group dynamics: theory, research and practice*. Vol. 4, nº1, p. 27-43, 2000. Disponível em: <https://www.lindenwood.edu/files/resources/leadership-research-and-theory-a-functional-integr.pdf>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2005.

COHEN, Allan. R.; FINK, Stephen L. **Comprometimento organizacional**: conceito e estudo de casos. Rio de Janeiro: Elsevier – Campus, 2003.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, Marco Antônio F.; COSTA, Maria de Fátima B. **Projeto de pesquisa**: entenda e faça. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto, 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DA SILVA, Clayton J. *et al.* A liderança na era do conhecimento: uma análise nas start ups de tecnologia. *In* **Gestão e desenvolvimento em revista**. Vol. 2, nº 2, jul-dez/2016, p.65-76. Disponível em <https://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/16161>.

DRUSKAT, Vanessa. U.; WHEELER, Jane. V. Managing from the boundary: the effective leadership of self-managed work teams. *In* **Academy of management journal**, Vol. 46, nº 4, p. 435– 457, 2003. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/315361497 MANAGING FROM THE BOUNDARY THE EFFECTIVE LEADERSHIP OF SELF-MANAGING WORK TEAMS](https://www.researchgate.net/publication/315361497_MANAGING_FROM_THE_BOUNDARY_THE_EFFECTIVE_LEADERSHIP_OF_SELF-MANAGING_WORK_TEAMS)>.

FANELLI, Angelo.; MISANGYI, Vilmos. F. Bringing out charisma: CEO charisma and external stakeholders. *In* **Academy of management review**. Vol. 31, nº 4, p. 1049 –1061, 2006.

FIEDLER, Fred. E. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

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

GRUBITS, Sônia.; NORIEGA, José. A. V. **Método qualitativo**: epistemologia, complementaridades e campos de aplicação. São Paulo: Vetor, 2004.

GUEST, Robert; HERSEY, Paul; BLANCHARD Kenneth H. **A mudança organizacional através da liderança eficaz**. São Paulo: Multimedia Tecnologia Educacional, 1980.

HERSEY, Paul.; BLANCHARD, Kenneth. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1992.

HOUAISS. Dicionário. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001

HRYNIEWICZ, Lygia G. C; VIANNA Maria A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR** 16 (3), Set 2018. Disponível em < <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>>

HUNTER, James. C. **O monge e o executivo**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.



ISRAEL, C.R.Q.; Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. Núcleo de Pesquisas em Planejamento e Gestão (NPPG) – Escola Politécnica, UFRJ, Rio de Janeiro. **Revista Boletim do Gerenciamento**, nº 24 (2021)

JESUÍNO, J. C. (2005). **Processos de liderança**. 4. ed. Lisboa: Livros Horizontes, 2005.

JOSEFY, Matthew *et al.* All things great and small: organizational size, boundaries of the firm, and a changing environment. *In Academy of management annals*. Vol. 9, nº 1, Janeiro 2015.

KIRKBRIDGE, Paul. Developing transformation leaders: the full range leadership model in action. *In Journal industrial and commercial training*. Vol. 38, nº 1, p. 23-32. 2006. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197850610646016/full/html>.

KOMIVES, Susan R; DUGAN, John P. Contemporary leadership theories. *In* COUTO, Richard A. **Political and civic leadership**: a reference handbook k. (Cap. 14) Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications, 2010.

KOONTZ, Harold.; O`DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração**: uma análise das funções administrativas. 12º ed. São Paulo: Pioneira,1980.

KOTTER, John. P. **The general managers**. New York: Free Press, 1986.

KRIECK, Manfredo.; TONTINI, Gerson. Qualidade de gestão da micro e pequena empresa como fator chave para sua sobrevivência. *In Revista de Negócios*. Blumenau, vol. 4, nº 4, p. 7-21, jan./mar. 1999. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/29513/qualidade-de-gestao-da-micro-e-pequena-empresa-como-fator-chave-para-sua-sobrevivencia>.

LAKSHMAN, C. A theory of leadership for quality: lessons from TQM for leadership theory. *In Total quality management & business excellence*. Vol. 17, nº 1, p 41-60, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783360500249729>.

LEONE, Nilda M de C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *In RAUSP management journal*. São Paulo, vol. 34, nº 2, p. 91-94, abril/junho 1999.

LONGENECKER, Julian. G.; MOORE, Carlos.W.; PETTY, J. William.

**Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Markron Books, 1997.

MAIA, Sérgio B. P.; SALGADO, Andreia M.P. A Descoberta da Essência da Liderança. *In XIVSEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2017. Disponível em - [18925184.pdf \(aedb.br\)](#)

MARTINS, Gilberto A; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARTINS, Gilberto. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul. H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MELO, Eleuni A.A. (2004) Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *In Revista Psicologia e organização do trabalho*. 2004, vol.4, nº2, pp. 31-62. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572004000200003&script=sci\\_abstract](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572004000200003&script=sci_abstract)>.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MORGESON, Frederick. P. The external leadership of selfmanaged teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *In Journal of Applied Psychology*. Vol 90, nº 3, p. 497– 508. 2005. Disponível em: <<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.589.3411&rep=rep1&type=pdf>>.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: theory and practice**. 3ª ed. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications, 2018.

PELISSARI, Anderson S. *et al.* **Competências gerenciais: estudo em pequenas empresas de confecções**. *In REAd – Revista Eletrônica de Administração*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, ed 68, vol. 17, nº 1, jan/abr 2011 - p. 149-180. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/jTvvRwt8FL3mgyjqsgwwwLz/abstract/?lang=pt>.

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

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa**. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1990.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento organizacional**. 14ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2020.

RODRIGUES, Alexandra de O. R.; FERREIRA, Maria C.; MOURÃO L. O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. **Fragmentos de Cultura**, Goiânia, v. 23, n. 4, p. 587-601, out./dez. 2013. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.18224/frag.v23i4.3556>

SADLER, Philip. Leadership and organizational learning. In: DIEKERS, Meinolf *et al.* **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2007. Cap.18, p.415-427.

SALES, Ricardo L.; BARROS, Aloízio A.; ARAÚJO, Cláudia M.M.F. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. *In Revista da micro e pequena empresa*. Faculdade Campo Limpo Paulista, vol. 5, nº 1, p. 68-84, jan/abril 2011. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/130/117>.

SANTA-BARBARA, Emilio. S.; FERNANDEZ, Andrés. R. 40 Anos de la teoria del liderazgo situacional: una revisión. *In Revista latinoamericana de Psicología*. Bogotá, vol. 42, n.1, p. 25-39, 2010. Disponível em : [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342010000100003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342010000100003).

SANTOS, Izequias. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 12ª ed. Niterói: Impetus, 2016.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

SEBRAE. **Análise do CAGED**. Brasília: SEBRAE, Janeiro / 2019. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20do%20CAGED%2001%202019.pdf>.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das empresas no brasil**. Brasília: SEBRAE, Out 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>.

SENGE, Peter. M. **a quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 2013.

SHARTLE, Carrol. L. Early years of the Ohio State University leadership studies. *In Journal of management*, v. 5, n. 2, p. 127-134, 1979. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920637900500203>.

SHIPPER, Frank; DILLARD JR., John. (2000). A study of impending derailment and recovery of middle managers across career stages. *In Human resource management*. Vol, 39, Issue 4, p. 331– 345. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1099-050X%28200024%2939%3A4%3C331%3A%3AAID-HRM5%3E3.0.CO%3B2-Y>.

SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia. A liderança no feminino: uma revisão da literatura. *In Gestão e desenvolvimento*, 26 (2018), 57-76. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/655>.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2013.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

SOUSA, Priscila A.; PEREIRA, Rodrigo C. M. **Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços.** In Anais do VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2009. Disponível em:

[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/195\\_Mortalidade\\_nas\\_MPEs.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/195_Mortalidade_nas_MPEs.pdf).

STOGDILL, Ralph M. Personal factors associated with leadership: a survey of literature. In **Journal of Psychology**, 25, p. 35-71, Ohio State University, 1948. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1948.9917362>.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de S. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TANNENBAUM, Robert; WESCHLER, Irving; MASSARIK, Fred. **Leadership and organization: a behavioral approach.** New York: McGraw Hill Book Co, Inc, 1961.

TAVARES, Bruno; FERREIRA, Marco A. M.; LIMA, Afonso A. T. F. C. Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. In **Revista de negócios.** Blumenau, vol. 14, nº 4, p. 11-27, out/dez 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/291199520\\_IDENTIFICACAO\\_DAS\\_PRATICAS\\_DE\\_GESTAO\\_DAS\\_MICRO\\_E\\_PEQUENAS\\_EMPRESAS\\_CONSTRUIndo UMA ESCALA DE MENSURACAO](https://www.researchgate.net/publication/291199520_IDENTIFICACAO_DAS_PRATICAS_DE_GESTAO_DAS_MICRO_E_PEQUENAS_EMPRESAS_CONSTRUIndo UMA ESCALA DE MENSURACAO).

TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração. Disponível em [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5076138/mod\\_resource/content/1/Artigo%20matriz%20de%20amarra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mazzon%202001.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5076138/mod_resource/content/1/Artigo%20matriz%20de%20amarra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mazzon%202001.pdf).

TOLFO, Suzana da R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004

TURANO, Lucas M.; CAVAZOTTE, Flávia. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. In **RAC.** Rio de Janeiro, vol. 20, nº 4, art. 3, pp. 434-457, Jul./Ago. 2016. Disponível em: <http://old.scielo.br/pdf/rac/v20n4/1982-7849-rac-20-4-0434.pdf>.

VAN DER HOEK, Marieke; GROENEVELD, Sandra; BEERKENS Maarja. Leadership behavior repertoire: an exploratory study of the concept and its potential for understanding leadership in public organizations. In **Perspectives on public management and governance.** Vol. 4, nº 4, 2021. Disponível em: <https://academic.oup.com/ppmg/article/4/4/363/6377271>. Acesso em 21/07/2022.

VEDOVELLO, João G.; PICHIAI, Djair. A liderança nas micro e pequenas empresas da região metropolitana de Campinas de acordo com o modelo *multi level questionnaire*. In VIII EGEPE - Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Goiânia, 24 a 26 de março de 2014. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/112-1.pdf>.

VERSIANI, Fernanda *et al.* Características de liderança nas mulheres empreendedoras: estudo de caso no setor de serviços. In **Revista de administração da UNIMEP** – vol.17, nº 1, Jan-Abr 2019, p. 188- 213. Disponível em <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1000>>

WANG, Hui ; TSUI, Anne. S.; XIN, Katherine R. CEO leadership behaviors, organizational performance, and employee attitudes. In **The leadership quarterly**. Vol. 22, p. 92–105, 2011. Disponível em <<http://media.paper.edu.cn/uploads/scholar/2015/12/24/wanghui120084-201512-18.pdf>>

YIN, Robert. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 2ª ed. Englewood Cliffs NJ: Prentice – Hall, 1989.

\_\_\_\_\_. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. In **Academy of management perspectives**. Vol. 26, nº 4, p. 66-85, 2012 Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/276183421\\_Effective\\_Leadership\\_Behavior\\_What\\_We\\_Know\\_and\\_What\\_Questions\\_Need\\_More\\_Attention](https://www.researchgate.net/publication/276183421_Effective_Leadership_Behavior_What_We_Know_and_What_Questions_Need_More_Attention).

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questões para qualificar a empresa

Questões - Qualificação		Respondente A	Respondente B	Respondente C
Ramo de atividade:	<input type="checkbox"/> Extrativismo <input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Serviço	Serviço	Serviço	Serviço
Tempo de existência da empresa:	<input type="checkbox"/> Mais de 3,5 a 5 anos <input type="checkbox"/> De 10 a 15 anos <input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> De 15 anos	De 10 a 15 anos	De 5 a 10 anos	Acima de 15
Cidade:	Cidade:	Campinas	Vinhedo	Campinas
Número de colaboradores da empresa:	<input type="checkbox"/> De 2 a 5 funcionários <input type="checkbox"/> De 5 a 10 funcionários <input type="checkbox"/> De 10 a 20 funcionários <input type="checkbox"/> Acima de 20 funcionários	De 5 a 10 funcionários	De 2 a 5 funcionários	De 2 a 5 funcionários
Faturamento aproximado da empresa por ano:	<input type="checkbox"/> Igual ou inferior a R\$ 360.000/ano <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 360.000/ano e igual ou inferior a R\$ 4.800.000/ano	Igual ou inferior a R\$ 360.000	Igual ou inferior a R\$ 360.000	Igual ou inferior a R\$ 360.000

## Apêndice B – Questões para avaliar o perfil sociodemográfico

Questões - Perfil Demográfico		Respondente A	Respondente B	Respondente C
Função:	( ) Sócio (a) dirigente ( ) Gestor (a)	Sócio dirigente	Sócio dirigente	Sócio dirigente
Sexo:	( ) Feminino ( ) Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Idade:		46	46	49
Estado Civil:	( ) Solteiro (a) ( ) Divorciado (a) ( ) Casado (a) ( ) Viúvo (a)	Divorciado	Casado	Divorciado
Grau de Escolaridade	( ) Ensino fundamental incompleto ( ) Ensino fundamental completo ( ) Ensino médio completo ( ) Pós graduação ou Maior	Pós graduação	Pós graduação	Pós graduação
Tem formação específica no negócio/ramo ?	( ) Sim ( ) Não	Não	Sim	Não

## Apêndice C – Questões introdutórias

Questões Introdutórias	Respondente A
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?	Eu trabalhava em uma multinacional estava saturada e queria mais qualidade de vida para mim então comecei a buscar oportunidades para empreender.
Como vc se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?	Eu busquei uma franquia justamente para ter todo o suporte de conhecimento do ramo de negocio. Além disso, mantive meu emprego durante os dois primeiros anos da empresa até que o lucro fosse suficiente para cobrir os custos e me gerasse uma renda compatível com a minha renda anterior.
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?	Acredito que tenha sido a coragem e determinação. Eu não enrolo para fazer as coisas e trago a equipe junto através de um bom planejamento, acompanhamento das tarefas e foco. Não deixo o time viajar muito não.
Quais características você possui que seus liderados admiram?	Acho que em primeiro lugar a empatia de se colocar no lugar de todo mundo seja colaborador, cliente, fornecedor... Eu acho que isso é muito importante para gente ter um time forte. Além disso, ouvir a opinião de todos mesmo porque só querer determinar, ditar as regras não dá certo.
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?	Ah as habilidades mais específicas do ramo de negócio. Essas realmente eu precisei mergulhar, estudar me aprofundar, mas o apoio da franquia foi fundamental e acelerou muito meu processo de aprendizagem
<p>Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?</p> <p>GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e esta atento ao sentimento dos liderados.</p> <p>GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Líderes que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.</p>	Eu me encaixo mais no grupo 1, mas com delegação de tarefas citada no grupo 2. No fundo acho que sou um misto dos 2 grupos.
Quais os principais desafios que você teve até o momento?	O principal desafio que eu tive e tenho nesse ramo de negócio e o turn over elevado. Além disso, um outro desafio, pontual, mas foi caótico e que trouxe muito aprendizado foi a pandemia.



Questões Introdutórias	Respondente B
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?	Eu não queria mais ser empregado. Queria ter flexibilidade, poder fazer meu próprio horário, ter mais qualidade de vida e ganhar mais.
Como vc se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?	Já tinha uma formação técnica em administração e uma formação no ramo que gostaria de empreender. A partir do momento que decidi que iria empreender planejei que cursos deveria realizar para complementar os conhecimentos que julguei necessários para esse desafio.
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?	Acho que meus conhecimentos técnicos me possibilitaram gerir minha empresa de forma adequada realizando um bom planejamento, definindo prioridades e ofertando produtos novos e inovadores ao meu mercado.
Quais características você possui que seus liderados admiram?	O que geralmente eles comentam comigo em conversas informais e a maneira como eu os trato. Sou parceiro, tenho empatia, mas não deixo de cobrá-los sempre com muito respeito
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?	Com certeza habilidades de negociação com clientes. Essa é a parte mais difícil, que eu não tinha e tive que desenvolver. Os clientes nos apertam muito com relação a preço, descontos e condições de pagamentos
Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?  GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e esta atento ao sentimento dos liderados.  GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Líderes que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.	Entendo que me encaixo nos 2 grupos, mas dependendo das características do projeto, das pessoas envolvidas do cliente em questão preciso atuar mais como um gestor do grupo 1 ou do grupo 2. Realmente depende da circunstâncias e do momento.
Quais os principais desafios que você teve até o momento?	As contantes mudanças de escopo por parte do cliente. Isso no início foi muito difícil... Nos fazia perder tempo, demandava replanejamento e conseqüentemente atrasava o projeto e aumentava os custos. Hoje definimos momentos específicos, exatamente 2 para aprovação de escopo com formalização de aprovação por parte do cliente. Eliminamos esse problema. Todas essas etapas estão estabelecidas no contrato inicialmente assinado.

Questões Introdutórias	Respondente C
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?	Eu era assistente de TI em uma empresa e todo mundo me pedia uma série de favores no ramo. Eu ajudava e não cobrava nada. Vi uma oportunidade de ganhar mais de fazer uma renda adicional. Então junto com um amigo decidimos abrir uma empresa na área de TI para realizar alguns serviços e cobrar por eles.
Como vc se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?	Enquanto tínhamos somente o conhecimento técnico nós limitamos o crescimento da empresa enquanto nos preparávamos. Eu fui fazer um curso de administração de empresas e também procuramos o SEBRAE. Realizamos vários cursos lá. Fizemos contato com um contador indicado por amigos e somente depois de nos sentirmos preparados e que começamos a crescer a empresa. Realmente nos preparamos para o crescimento.
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?	Acho que primeiro foi o olhar atento a oportunidade que o mercado apontava no momento de crescimento em tecnologia. Nos sobemos surfar essa onda. Percebemos o momento. Depois como características pessoais acho que iniciativa, força de vontade, persistência, um bom planejamento, objetivo e foco definidos além de determinação. Isso empreendedor tem que ter porque é muito obstáculo e muita dificuldade.
Quais características você possui que seus liderados admiram?	A minha escuta ativa com funcionários e clientes. Sempre me preocupo em ouvir para entender a posição deles. Sempre tento mediar os conflitos. Me colocar no lugar do outro, ter empatia. Tenho muito cuidados com as relações. Acho que esse é um grande segredo da minha liderança.
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?	No início da minha carreira eu era uma gestora muito relacional e de pouco planejamento e delegação de tarefas. Eu precisei aprender a definir tarefas, distribuí-las, dar prazos e cobrá-los. Em TI trabalhamos muito sozinhos então tive que aprender a liderar um time.
Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?  GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e esta atento ao sentimento dos liderados.  GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Líderes que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.	A resposta agora vai de encontro ao que acabei de responder na pergunta anterior. Hoje não me vejo exatamente em nenhum dos 2 grupos. Já fui o grupo um puro hoje sou a mescla dos 2. Não dá para ser só grupo 1 ou só grupo 2. Não dá para ficar se preocupando só com o bem estar do funcionário ou ser só foca na caveira... tem que ter um equilíbrio e agir de acordo com a necessidade do momento.
Quais os principais desafios que você teve até o momento?	A principal dificuldade foi com fluxo de caixa. No início trabalhávamos muito para o governo e eles demoravam muito a pagar. Era uma situação muito difícil. Tivemos que diminuir essa dependência... Senão não teríamos sobrevivido. A orientação do nosso contador foi fundamental para essa mudança de público alvo.

Questões Introdutórias	Respondente D
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?	Eu desde muito novo sempre quis empreender e ser empresário. Sempre acreditei no meu potencial para criar, gerir uma empresa.... Obviamente que eu sempre mirei ganhar dinheiro, ter uma estabilidade financeira maior que sendo funcionário e ter mais flexibilidade e qualidade de vida.
Como vc se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?	Como eu sempre quis empreender eu fiz faculdade e pós graduação de administração de empresas. Estou no momento cursando um mestrado em MPE e fiz todos os cursos que você possa imaginar do SEBRAE. Também sigo muitos gestores que admiro na internet e consumo o material deles.
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?	Sem dúvida a persistência. Ser empresário no Brasil não é mole não. Tem que ser muito persistente para ultrapassar todos os desafios, os obstáculos que vão aparecendo. Tem momentos que até a sua família é um obstáculo.
Quais características você possui que seus liderados admiram?	Eu soluciono rápido os problemas que aparecem. Eu não procrastino. Elimino na hora e isso além de ajudar a empresa é um exemplo de conduta para eles.
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?	Eu preciso desenvolver a liderança de pessoas. Tenho muita dificuldade de trazer o time comigo.
Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?  GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e está atento ao sentimento dos liderados.  GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Líderes que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.	Hoje eu sei da importância dos 2 grupos. Estou em constante desenvolvimento para conseguir gerar esse equilíbrio. Acho no início era mais o grupo 1, hoje sou um misto dos 2, mais ainda tomo cuidado para não pesar mais para o 1. Não dá para polarizar. Não funciona. Sou a prova viva disso. Tive que ir me adaptando ao longo do tempo.
Quais os principais desafios que você teve até o momento?	Com certeza absoluta a gestão de pessoas. Foi e sempre será para mim um desafio e tanto.

Questões Introdutórias	Respondente E
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?	Sou da área da engenharia trabalhei com tecnologias ambientais aí durante uns 10 anos mais ou menos num ramo dos negócios de construção é saneamento básico e educação ambiental como eu sempre gostei de educação é na minha família tem muitos professores. Sempre gostei muito do ramo da educação. Eu tinha uma amiga que abriu uma franquia do Kumon e me chamou para trabalhar para ela. Topei na hora para fazer uma grana extra e também porque amo educação e era uma oportunidade de trocar de ramo. Em um determinado momento essa amiga engravidou e me ofereceu a franquia. Foi assim que eu comprei a franquia do Kumom. Tive a experiência de conhecê-los como funcionária e depois a oportunidade de comprar a franquia.
Como vc se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?	Primeiro ter trabalhado como funcionaria me ajudou muito a conhecer o modelo de aprendizado, o método em si. Agora para comprar a franquia não é só vontade não. Você passa por um processo seletivo, por uma série de entrevistas para que os donos identifiquem se você é apta para gerir o negócio e para orientar os alunos. São coisas muito distintas e que exigem diferentes habilidades. Uma coisa é a parte administrativa outra coisa é a orientação individualizada. Após esse processo seletivo inicial, a franquia também possui uma serie de treinamentos e reuniões periódicas para evolução das práticas e do método. É bem bacana. Tem troca de boas práticas com outros franqueados. São reuniões bem ricas e muito práticas. O franqueador dá muito apoio e isso também é determinante para o sucesso.
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?	Eu acho que empatia de me colocar no lugar do outro. Quando eu entrei no Kumon eu já tinha a minha família constituída então a toda vez que senta uma mãe, um pai na minha frente com uma criança eu tento sempre entender como funciona esse ambiente familiar, como que é a relação dos pais com filho... isso tudo influencia no aprendizado. Então essa é uma característica que eu acho que o orientador do comum tem muito que é entender o cenário e sugerir o melhor para aquela criança. A Empatia e a humildade são fundamentais para acolher, conquistar e dar segurança a essa família que na maioria das vezes chega fragilizada.
Quais características você possui que seus liderados admiram?	De novo vou na empatia. Trabalhamos muito com jovens. Seja como cliente ou como funcionários e é isso que precisamos ensiná-los o tempo inteiro a ter empatia. Para ensinarmos aos jovens nada melhor que com o próprio exemplo. Tento criar um ambiente acolhedor para todos e é o feedback que mais recebo seja de funcionários, pais e alunos.
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?	Eu precisei desenvolver habilidades administrativo financeiras. No início eu não tinha essas competências eu também não gostava dessa parte. Então foi um desafio, mas eu sabia que era extremamente necessário para meu sucesso. Então aproveitei os ensinamentos compartilhados pela franquia e megulhei de cabeça. Hoje temnh uma assistente para fazer o trabalho mais operacional, mas a gestão e toda supervisionada por mim.
Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?  GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e esta atento ao sentimento dos liderados.  GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Líderes que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.	Eu trafego nos dois grupos e ter essa habilidade é muito importante. Claro que temos tendências...vejo que minha tendência maior é para o grupos 1, mas isso não quer dizer que não atuo também como grupo 2 até por que sei da necessidade e importância desse perfil para a empresa.
Quais os principais desafios que você teve até o momento?	Maior desafio até hoje e lidar com as expectativas dos pais dos alunos (expectativa dos clientes) . Tem muitas variáveis envolvidas. A dedicação da criança e até mesmo a colaboração e a pressão que esses pais colocam no processo. É muito delicado. É muito mais difícil lidar com os pais e suas expectativas do que com as crianças.

Questões Introdutórias	Respondente F
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?	Eu venho de uma família de empreendedores. Todos da minha da minha família tem negocio próprio então sempre fui estimulada a isso. Quando estudava já fui direcionada pelos meus pais a fazer faculdade de administração justamente para tocar os negocios da minha família, mas decidi que queria abrir o meu próprio negócio. Não queria depender dos meus pais, queria independência, ganhar mais, qualidade de vida, mas sabia que o risco seria limitado pois poderia contar com o know how deles.
Como vc se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?	Primeiramente contei com todo o conhecimento dos meus pais em empreender. Esse conhecimento foi fundamental para meu exito. Eles me ajudaram em tudo. Desde escolher a franquia ideal, o investimento do tamanho do meu bolso até na seleção de funcionarios me ajudaram. Sem contar indicação de prestadores de serviço de confiança tipo contador, advogado etc..... minimizou muito a chance de erro. Além disso, como comentei, me preparei a vida toda para ter meu proprio negocio estudei administração, fiz pos em finanças, convivi nos negocios dos meus pais e fiz uma infinidade de cursos do ramo que resolvi investir. Ah também tem todo o apoio da franquia... escolhi franquia tb para minimizar o risco.
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?	Eu sou muito organizada e tenho muita preocupação com o planejamento das atividades, dos proximos passos emfim... todo o planejamento da empresa. Cumpro esse planejamento a risca. Acompanho a realização das tarefas e cumprimento dos prazos que estabeleci para o time. Sou muito disciplinada e exijo o mesmo do meu time. Ao longo dos anos tudo que planejamos vem sendo cumprido a risca... claro que podemos mudar de ideia, mas não deixamos de fazer por falta de monitoramento e disciplina.
Quais características você possui que seus liderados admiram?	Apesar de cumprir compartilhar o planejamento com o time, distribuir e delegar as tarefas e principalmente cobrar a realização das mesmas eu tento ser o mais humana e disponível possível para o time. Estou sempre presente, ouvindo eles, considerando suas opiniões e me colocando no lugar deles, tendo empatia. Realmente me preocupo em humanizar a gestão. Acho que isso faz a diferença. O gestor que tem isso como meta tem o time junto dele.... e faço isso de coração. Por que acredito. Trato eles como gostaria de ser tratada e tem dado muito certo.
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?	O principal conhecimento que precisei aportar foram os conhecimentos específicos do ramo de negocio resolvi investir, mas como investi em franquia tive muito suporte. Hoje com a internet também temos muito material disponível sem custo.
Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?  GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e esta atento ao sentimento dos liderados.  GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Lideres que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.	Um gestor para ter sucesso precisa conseguir trafegar nesses dois mundos. Essas habilidades isoladas não nos levam ao sucesso. Precisamos beber de ambas as fontes. Eu me identifico com ambas.
Quais os principais desafios que você teve até o momento?	O meu principal desafio foi um desafio individual. A medida que meu negocio foi crescendo eu precisei trabalhar o desapego. Precisei descentralizar um pouco as decisões, sou muito centralizadora e eu além de me sobrecarregar comecei a impactar o bom andamento das atividades da empresa. A empresa cresceu e eu era sô uma. Precisei confiar mais nos outros, delegar mais... foi um grande e necessário desafio pessoal.

Questões Introdutórias	Respondente G
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?	Eu sempre gostei muito de linguas, estudei muito, viajei, me formei em letras e através de uma amiga conheci o CCAA. Desde cedo precisei trabalhar e comecei a dar aulas lá. Acabei adorando o método, juntei dinheiro e na primeira oportunidade junto com uma amiga compramos uma franquia. A decisão foi em função da trabalharmos com o que gostamos, flexibilidade de horario, potencial de ganhar mais, por ter conhecimento do método e do ramo, por ser uma franquia e termos apoio e pelo valor do investimento ser compatível com o que tínhamos disponível no momento.
Como vc se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?	O fato de termos dados aula na franquia durante bons anos nos ajudou muito. Conhecemos o método e além disso como precisávamos de grana, durante as férias fazíamos um extra na parte administrativa ajudando a dona... Aprendemos muito e nem imaginávamos que um dia também seríamos donas de uma franquia. Claro todo o treinamento disponibilizado pelo franquizador é determinante para o sucesso. E foram muitos.... eu e minha socia fizemos todo o pacote e também contamos com o apoio da nossa antiga chefe que nos deu várias boas dicas de como gerir o negocio. Além dela, tb fizemos amizades com outras fraqueadas... essa troca de experiências ajuda demais. Nosso contador também é uma pessoa da familia, isso ajudou muito. Além disso, fizemos cursos de administração. Temos nos esforçado muito e temos colido todos os frutos da nossa dedicação.
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?	Eu e minha socia temos muita determinação, alinhamento e foco. Os desafios são constantes, mas com foco e prioridade temos vencido um a um.
Quais características você possui que seus liderados admiram?	Acho que o jogo de cintura para lidar com pais e alunos. É uma tarefa que requer muita habilidade. Com respeito diretamente aos funcionarios temos muito carinho por eles e fazemos de tudo para termos um ambiente de confiança, de colaboração e para que todos se sintam bem. Acredito que temos conseguido pois temos um baixo turn over.
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?	Conhecimentos técnicos de administração e finanças visto que essa não é nossa área de formação. Tivemos que correr atrás desses conhecimentos e contar com a ajuda de bons fornecedores.
Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?  GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e esta atento ao sentimento dos liderados.  GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Lideres que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.	Os 2 perfis são determinantes para o sucesso de uma empresa. Não consigo imaginar uma empresa que tenha dado certo em que um dono tenha só um desses perfis. Eu me esforço diariamente para me manter entre os dois. Acho que tenho os dois. Provavelmente um mais desenvolvido que o outro mais com certeza tenho os dois.
Quais os principais desafios que você teve até o momento?	Ate o momento foi a pandemia. Não estávamos adaptados para aulas remoto e do dia para a noite tivemos que migrar para essa modalidade. Claro que tivemos todo o suporte da franquia, mas o tempo de reação foi muito curto para treinar todos os processores, pais e alunos. ALÉM disso, tivemos que reduzir e cortar custos pois como muitos pais perderam seus empregos eles retiraram seus filhos do curso de inglês. Tivemos uma queda inicial no faturamento... tivemos que nos reinventar.

Questões Introdutórias	Respondente H
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?	Eu identifiquei uma oportunidade de oferecer um serviço que ainda não existia no mercado, mas que eu tinha know how para oferecer. Fazia isso de forma gratuita. Meu serviço era muito elogiado. Todos me perguntavam por que eu não profissionalizava a solução e eu resolvi partir para empreender.
Como vc se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?	O conhecimento técnico eu já tinha. Eu atuo na minha área de formação o que facilita muito. O que eu realmente tive que buscar para me preparar foi conhecimentos com relação a gestão de empresa. Antes de abrir a empresa eu realizei vários cursos no SEBRAE e no SENAI. Além disso, conversei com vários amigos que empreendedores que me deram dicas valiosas inclusive de prestadores de serviço de confiança e referenciados.
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?	Eu acho que é a determinação e persistência. Não aceito quando as coisas não dão certo. Vou insistir até conseguir. E para empreender precisa de muita insistência. A gente se frustra muito.
Quais características você possui que seus liderados admiram?	Os meus funcionários elogiam muito a minha criatividade. Eles dizem que dou jeito para tudo. Então vivem me consultando para resolvermos juntos as oportunidades que surgem no dia a dia. Sempre chegamos juntos nas soluções. Acredito que se sintam apoiados.
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?	Separar o pessoal da empresa
Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?  GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e esta atento ao sentimento dos liderados.  GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Líderes que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.	Eu me classifico nos dois grupos. E muito importante que um empreendedor tenha as características dos dois grupos. Não dá para polarizar e ficar só em um deles. Quem foca em um morre. Não sobrevive... Precisamos pensar no negócio, mas também nas pessoas que fazem ele funcionar, que são nossos parceiros no dia a dia e nos ajudam a realizar o nosso sonho.
Quais os principais desafios que você teve até o momento?	O principal desafio segue sendo o constante aprimoramento nas técnicas de gestão de empresas. Apesar dos cursos realizados preciso me manter atualizada e por ser uma parte que não me identifico as vezes tendo a negligenciar um pouco. Preciso sempre ficar atenta. E uma parte muito importante.

Questões Introdutórias	Respondente I
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?	Eu fiquei desempregada e tinha necessidade de buscar uma nova fonte de renda. Acabou surgindo uma oportunidade de comprar uma loja de roupas que é um ramo que eu gosto e minha família tem experiência. Achei que era uma boa oportunidade para investir e me recolocar no mercado.
Como vc se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?	Sou de uma família de empreendedores, meus pais sempre tiveram comercio e eu sempre trabalhei com eles. Isso por si só me gerou muito conhecimento. Além disso fiz faculdade e pós graduação em administração de empresas e tive o apoio do meu marido que é da área financeira.
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?	Acho que o que mais contribui foi eu ter uma noção e um preparo básico de todas as áreas. Minha formação em administração foi fundamental. Consegui traçar um bom plano, colocá-lo em prática e trazer os funcionários comigo
Quais características você possui que seus liderados admiram?	Acho que é a forma de atender e encantar as clientes. Elas admiram muito isso e se inspiram em mim. Fico muito feliz com isso. Elas percebem que o atendimento faz diferença e potencializa vendas. Traz diferença para o resultado.
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?	Para mim um desafio é o marketing digital. Tenho muito oportunidade devender por esse canal. Ainda não domino e preciso me desenvolver para absorver esse nicho de mercador.
Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?  GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e esta atento ao sentimento dos liderados.  GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Lideres que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.	A gente nunca é um só. Me sinto nos 2... Preso muito o grupo um sou muito o relacional, mas tenho que ter foco no resultado. Não posso abandonar o grupo 2. Então não consigo me classificar em um grupo ou em outro. Estou me ambos.
Quais os principais desafios que você teve até o momento?	Até o momento foi a pandemia. Não estávamos adaptados para aulas remoto e do dia para a noite tivemos que migrar para essa modalidade. Claro que tivemos todo o suporte da franquia, mas o tempo de reação foi muito curto para treinar todos os professores, pais e alunos. Além disso, tivemos que reduzir e cortar custos pois como muitos pais perderam seus empregos eles retiraram seus filhos do curso de inglês. Tivemos queda inicial de faturamento... tivemos que nos reinventar.



Questões Introdutórias	Respondente J
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?	O meu marido tinha aberto uma empresa a pouco tempo e acabou falecendo. Eu, por necessidade, tive que assumir a empresa do dia para a noite.
Como vc se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?	Eu não tive tempos de me preparar antecipadamente pela contingência que eu vivenciei, mas minha família é empreendedora então eu vivenciei essa experiência e no início eu contei com o apoio dos meus irmãos e dos funcionários que precisavam muito que eu desse certo porque o meu sustento também era o deles.
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?	Eu tive muita persistência, mobilizei os funcionários e não tive vergonha de pedir ajuda e buscar conhecimento.
Quais características você possui que seus liderados admiram?	Eu sou muito amiga dos meus funcionários. Sempre busco me colocar no lugar deles. Trato eles como membros da minha família. E também sou muito justa. Tenho um enorme senso de justiça.
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?	Acho que a habilidade mais difícil e que ainda não dominei é a escuta ativa. Tenho muita dificuldade em ouvir primeiro e falar depois.
Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?  GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e esta atento ao sentimento dos liderados.  GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Líderes que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.	Os dois perfis se complementam. Apesar de achar que eu tenho um pouco mais do grupo um não posso dizer me considero desse grupo. Tenho um pouco de cada um deles. Claro que um pode até prevalecer, mas tenho os dois sem dúvidas.
Quais os principais desafios que você teve até o momento?	O maior desafio que eu passei foi quando eu fiquei viúva e ter que conciliar toda a responsabilidade de gerir a empresa com a criação dos meus filhos sozinha.

Questões Introdutórias	Respondente L
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?	Eu já havia tido uma experiência empreendedora, fui para o mundo corporativo e tive a oportunidade de voltar para o empreendedorismo. Voltei para buscar mais qualidade de vida, mais momentos e proximidade com a minha família, maior flexibilidade de horário.
Como vc se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?	Sou formada e pós graduada em administração de empresas, mas mesmo assim acreditei que se optasse por abrir uma franquia a chance de sucesso seria maior. Procurei no mercado franquias de ramos que eu gostaria de trabalhar e que estivesse dentro do meu orçamento. Conversei com várias para conhecer a metodologia, entender o modelo, os investimentos o suporte e optei pela que senti mais firmeza e confiança.
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?	Sem sombra de dúvida o meu preparo em gestão de empresas, mas principalmente a minha determinação e meu foco.
Quais características você possui que seus liderados admiram?	Meu time admira muito meu estilo de liderança. Encorajo muito as meninas a arrisarem, a se desenvolverem, a irem além. Quero ver-las alcançarem voos maiores, O sucesso delas e o meu. Preocupo-me muito com o bem estar delas. Acredito muito que uma equipe feliz, que se sente respeitada produz mais.
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?	Precisei conhecer do ramo de negocio, mas tive muito apoio do franqueador. Isso foi um grande facilitador.
Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?  GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e esta atento ao sentimento dos liderados.  GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Líderes que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.	Um bom gestor tem as características de ambos os grupos. Dificilmente ele conseguira optar por um grupo. Ele pode ter mais latente um deles, mas não conseguirá abrir mão de nenhum deles. E eu me vejo exatamente assim...nos dois grupos.
Quais os principais desafios que você teve até o momento?	O maior desafio foi e ainda é fazer as apostas do que vai vender mais ou menos. Conhecer o gosto das clientes e as tendencias de moda... Esse é sempre um grande desafio. Sempre temos surpresas.

Questões Introdutórias	Respondente M
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?	Eu fui empreender por necessidade. Fui desligado da minha empresa. Tenho um cargo senior, difícil de me recolocar em curto prazo e estou em uma idade que o mercado não absorve de imediato. Entendi que precisava de um plano B independentemente se voltasse ou não para o mercado. Então resolvi investi em uma oportunidade que identifiquei no mercado.
Como vc se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?	Além da minha formação ser toda na área de administração e finanças fui CEO de duas empresas então tenho conhecimento e experiência de gestão em empresas de grande portes. O que tive que buscar foi conhecimento específico do segmento que estava investindo.
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?	Toda minha experiência de anos no meio corporativo e o network que desenvolvi me ajudaram muito com a minha empresa.
Quais características você possui que seus liderados admiram?	Quando converso com eles percebo que eles admiram o conhecimento e bagagem que tenho. Aproveito o maximo para compartilhar meus conhecimentos e desenvolvê-los. Percebo que eles ficam muito felizes e aproveitam bastante esses momento. Frequentemente me procuram para obter dicas de como executar uma tarefa melhor ou compartilhar uma questão para juntos decidirmos a melhor maneira de executar. Uma das maiores responsabilidades da gestão é o compartilhamento de conhecimento e experiências.
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?	Precisei desenvolver conhecimento de materias primas especificas que fossem as melhores opções para produzir meu produto. Tivemos que reliza varios testes. Acabei ficando um expert em borracha.
Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?  GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e esta atento ao sentimento dos liderados.  GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Lideres que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.	Certamente as habilidades de ambos os grupos são determinantes para a sobrevivência de uma empresa. Não tenho como escolher um grupo. Um gestor precisa ser completo e se adequar a necessidade do momento. Entendo que tenho os dois. Acredito que minha um pouco mais pendente para o grupo dois, mas tenho o lado do grupo um também muito desenvolvido.
Quais os principais desafios que você teve até o momento?	O meu maior desafio foi assertividade na previsão de demanda. No inicio tinha uma variação significativa por não ter histórico e eu fiquei muito apreensivo. Não conhecia a sazonalidade do negócio... Tive que ir construindo histórico.

Questões Introdutórias	Respondente N
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?	Sempre tive como hobby os cavalos. Em conversa com um casal amigo que possui uma filha com necessidades especiais eles comentaram que ela faz terapia com cavalos e tem resultados espetaculares. Interessei-me pelo assunto, procurei cursos a respeito e percebi que era uma oportunidade em minha cidade. Era um nicho ainda não explorado. Resolvi investir e unir o útil ao agradável. Sempre gostei de animais e crianças. Além disso, era uma atividade que me possibilitaria administrar o meu tempo. Resolvi investir.
Como vc se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?	A partir do momento que decidi investir em um ramo tão específico precisei realizar uma série de cursos para compreender o universo tão especial que iria fazer parte. Era um ambiente muito novo e tive que me preparar tanto que chegou a atrasar consideravelmente o início da operação da empresa, mas essa imersão nesse novo universo foi imensamente determinante para meu sucesso.
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?	Meu amor pelo que faço e crescer até o ponto certo. Não ter expandido além da conta. Realmente ter customizado o serviço.
Quais características você possui que seus liderados admiram?	Acho que é o carinho e respeito que trato todos aos meu redor animais, crianças, pais e funcionários. Nosso trabalho é muito nobre e de uma delicadeza profunda.... Precisamos todos estar em profunda sintonia para que o ambiente seja o melhor possível e essa criança perceba e receba o melhor de cada um de nós.
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?	A principal habilidade que precisei desenvolver foi conhecer as crianças com as quais trabalhava. Como são crianças especiais elas não se comunicam verbalmente. Preciso desenvolver um relacionamento com elas... Acabei desenvolvendo ferramentas para acelerar esse processo, mas no início foi bem difícil e demorado.
Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?  GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e está atento ao sentimento dos liderados.  GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Líderes que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.	Apesar de me identificar mais com o grupo um sei que nenhum negocio fica de pé sem as habilidade descritas no grupo 2. A cada dia me dedico mais para me desenvolver nessas habilidades tão importantes para a boa gestão do negócio.
Quais os principais desafios que você teve até o momento?	O maior desafio é mão de obra especializada nesse segmento. Muitas vezes consigo pessoas, mas não tem a capacitação necessária etão não estão aptas para assumir as funções de imediata. Preciso investir para treiná-las. São funções de muita responsabilidade.

Questões Introdutórias	Respondente O
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?	Sempre trabalhei empresas até ser mãe. Depois da maternidade queria e precisava muito voltar a trabalhar, mas de preferência em algo que tivesse um horário flexível que me possibilitasse ter uma renda, mas principalmente dar conta dos compromissos da maternidade. Foi assim que tive a ideia de abrir o meu próprio negócio.
Como vc se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?	Apesar de ter formação em administração o maior preparo foi identificar o potencial mercado, os fornecedores para saber em que produtos investir, o quanto investir... Em fim. Um planejamento bem feito foi muito importante para meu sucesso. Fiz um mapeamento muito completo e mitiguei vários riscos.
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?	Minha formação, planejamento de negócio e determinação de objetivos foram determinantes para chegar aonde chegamos. Tivemos foco e o plano muito bem definido nos ajudou muito.
Quais características você possui que seus liderados admiram?	Acho que o que mais elas admiram e a maneira que trato elas e as clientes. Sem distinção. Tento sempre promover um ambiente amigável, de harmonia e ajuda. Passamos 8 horas do nosso dia no nosso trabalho precisamos nos sentir bem nesse ambiente. Ele precisa ser alegre, respeito e faço de tudo para que seja. Tenho muita preocupação com o bem estar de funcionárias e clientes.
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?	Aprender os tipos de metais, qualidade, resistência, durabilidade ou seja, questões referentes ao ramo de investimento
Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?  GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e está atento ao sentimento dos liderados.  GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Líderes que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.	Eu sou um pouco de tudo. Não consigo me definir em um dos grupos tem problema? Acredito que o equilíbrio entre esses dois papéis é o segredo do sucesso
Quais os principais desafios que você teve até o momento?	Meu maior desafio foi saber que apostas fazer na hora de comprar mercadorias. Quais apostas e que quantidades. Além disso, depois o que fazer com os itens de baixo giro. Isso no início foi um grande desafio, mas vamos construindo um histórico, conhecendo o gosto do nosso público e criando nossa dinâmica. Realmente no primeiro ano foi um grande desafio

Questões Introdutórias	Respondente P
Quais razões te levaram a empreender (Empreendedor) ? Quais razões te levaram a trabalhar em uma MPE?	Em meu primeiro emprego tive um experiência bem ruim. Trabalhava em uma empresa e tive um gestor muito grosseiro e desrespeitoso. Gritava com os funcionários, tinha prazer em nos deixar depois do horário e durante o tempo que trabalhei lá jurei para mim mesma que teria meu proprio negócio para nunca mais ter chefe. Queria ter minha independência, ganhar mais, ter qualidade de vida e flexibilidade de tempo. Foi assim que comecei a pensar em empreender.
Como vc se preparou ou se prepara para gerir o seu negócio?	A minha formação e no meu ramo de atuação então tive necessidade de me preparar e obter conhecimento de gestão de empresas, administração e finanças. Busquei cursos e especializações.
Quais suas características pessoais contribuíram para que a empresa tenha ultrapassado os 3,5 anos ?	A definição de um nicho de mercado, escolher muito bem quem seria meu publico alvo. Não querer abraçar o mundo e definir um pacote de serviços adequado a esse público foram os segredos do sucesso. Acho que posso resumir em um bom estudo do mercado e definição de estratégia.
Quais características você possui que seus liderados admiram?	Acho que elas percebem que tenho muito preocupação que elas sejam felizes trabalhano na minha empresa. Que se sintam recompensadas pelo seu trabalho, que se sintam bem remuneradas, bem tratadas, ouvidas, respeitadas. Um funcionário feliz em seu ambiente de trabalho vale por dois.
Quais características ou habilidades você precisou desenvolver?	Tive que me desenvolver habilidades administrativo e financeiras que além de não conhecer eu não gosto.
Dentre os dois comportamentos de liderança qual parece mais com o seu perfil de liderança?  GRUPO 1: O bem estar dos colaboradores é de extrema relevância para a liderança. Preza confiança mútua, respeita a ideia e opinião de seus colaboradores e esta atento ao sentimento dos liderados.  GRUPO 2: O maior foco e prioridade para a liderança é a conclusão do trabalho. Lideres que delegam tarefas, estabelecem padrões de desempenho e enfatizam cumprimento de prazos.	Não consigo ver esses grupos como excludentes. Para mim eles são complementares. Dependendo da situação eu sou mais o grupo 1 ou grupo 2. Vamos nos adaptando de acordo com a demanda no negocio.
Quais os principais desafios que você teve até o momento?	Meu maior desafio é na contratação e retenção de professores. A mão de obra especializada em minha cidade não é boa. Tenho muita dificuldade em contratar bons profissionais e em muitos momentos fico sobrecarregada em função de ter que cobrir turmas.

## Apêndice D – Questionário importância dos comportamentos de liderança

Questionário - Importância dos comportamentos de liderança		
Comportamento	Explicação do Comportamento	Grau de importância desse comportamento de liderança para a sobrevivência da MPE? (Escala Likert)
Planejamento	Desenvolver plano com as atividades que devem ser realizadas em curto, médio e longo prazo.	(00%) NI (00%) PI (07%) N (33%) I (60%) MI
Planejamento	Determinar como planejar e coordenar todas as atividades da minha empresa.	(00%) NI (00%) PI (13%) N (47%) I (40%) MI
Planejamento	Determinar como utilizar os recursos (pessoas, R\$, equipamentos etc....) disponíveis de forma eficiente para realização das tarefas.	(00%) NI (00%) PI (13%) N (27%) I (60%) MI
Esclarecimento	Explicar de forma clara e objetiva as atividades de cada membro do grupo.	(00%) NI (00%) PI (07%) N (33%) I (70%) MI
Esclarecimento	Definir metas e prazos para as atividades demandadas e acordadas.	(00%) NI (00%) PI (07%) N (27%) I (67%) MI
Esclarecimento	Explicar os objetivos para cada uma das atividades solicitadas e explico de forma clara regras e procedimentos padrão.	(00%) NI (00%) PI (07%) N (27%) I (67%) MI
Monitoramento	Verificar o andamento e a qualidade do trabalho/atividades delegadas	(00%) NI (00%) PI (07%) N (27%) I (67%) MI
Monitoramento	Examinar fontes relevantes (Relatórios, sistemas, áreas cliente) a fim de identificar se as tarefas estão sendo bem executadas.	(00%) NI (00%) PI (07%) N (20%) I (73%) MI
Monitoramento	Avaliar o desempenho dos subordinados de forma frequente e sistemática.	(00%) NI (00%) PI (13%) N (27%) I (60%) MI
Solução de Problemas	Identificar oportunidades relacionadas a tarefas que podem impactar a continuidade das mesmas.	(00%) NI (20%) PI (27%) N (40%) I (13%) MI
Solução de Problemas	Realizar diagnóstico sistemático, mas rápido, e tomar decisões para resolver os problemas de forma decisiva e segura.	(00%) NI (07%) PI (00%) N (40%) I (53%) MI

Questionário - Importância dos comportamentos de liderança		
Comportamento	Explicação do Comportamento	Grau de importância desse comportamento de liderança para a sobrevivência da MPE? (Escala Likert)
Suporte	Criar um ambiente amistoso para que os colaboradores se sintam bem e trabalhem felizes e confiantes?	(00%) NI (00%) PI (07%) N (33%) I (60%) MI
Suporte	Demonstrar preocupação com as necessidades e sentimentos de cada membro da equipe.	(00%) NI (00%) PI (33%) N (27%) I (40%) MI
Suporte	Oferecer apoio e incentivo mediante uma tarefa desafiadora ou estressante e expressa confiança na equipe.	(00%) NI (00%) PI (00%) N (47%) I (53%) MI
Desenvolvimento	Fornecer feedback útil e treinamento para os membros que necessitam assim como conselhos úteis para a carreira.	(00%) NI (00%) PI (00%) N (33%) I (67%) MI
Desenvolvimento	Incentivar os membros a aproveitar as oportunidades de desenvolvimento de habilidades (Atividades na empresa, cursos, palestras etc..)	(00%) NI (07%) PI (00%) N (27%) I (67%) MI
Reconhecimento	Elogiar e reconhecer o empenho eficaz dos membros da equipe pelas suas realizações e contribuições para a organização.	(00%) NI (00%) PI (07%) N (27%) I (67%) MI
Reconhecimento	Reconhecer mediante recompensas adequadas subordinados com alto desempenho.	(00%) NI (13%) PI (13%) N (27%) I (47%) MI
Empoderamento	Envolver os colaboradores na tomada de decisões importantes relacionadas ao trabalho/tarefas.	(13%) NI (13%) PI (07%) N (47%) I (20%) MI
Empoderamento	Considerar suas sugestões e preocupações.	(00%) NI (13%) PI (27%) N (27%) I (33%) MI
Empoderamento	Delegar responsabilidades e autoridade a equipe para a realização de tarefas importantes.	(00%) NI (40%) PI (47%) N (13%) I (00%) MI
Empoderamento	Permitir que tomem decisões importantes sem autorização previa.	(20%) NI (27%) PI (40%) N (07%) I (07%) MI



Questionário - Importância dos comportamentos de liderança		
Comportamento	Explicação do Comportamento	Grau de importância desse comportamento de liderança para a sobrevivência da MPE? (Escala Likert)
Promovendo mudança	Explicar uma ameaça ou oportunidade emergente.	(00%) NI (27%) PI (13%) N (33%) I (27%) MI
Promovendo mudança	Explicar por que uma política ou procedimento não é mais apropriado e deve ser alterado.	(07%) NI (20%) PI (07%) N (20%) I (47%) MI
Promovendo mudança	Propor mudanças e assumir risco.	(00%) NI (00%) PI (13%) N (33%) I (53%) MI
Prevedendo mudanças	Comunicar uma visão clara do que pode ser realizado.	(00%) NI (00%) PI (13%) N (40%) I (47%) MI
Prevedendo mudanças	Vincular a visão aos valores e ideais da equipe.	(00%) NI (00%) PI (20%) N (27%) I (53%) MI
Prevedendo mudanças	Descrever uma mudança proposta ou uma nova iniciativa com entusiasmo e otimismo,	(00%) NI (13%) PI (07%) N (27%) I (53%) MI
Incentivando a Inovação	Falar a respeito de inovação e flexibilidade.	(00%) NI (00%) PI (13%) N (67%) I (20%) MI
Incentivando a Inovação	Incentivar o pensamento inovador e novas abordagens para a resolução de problemas.	(00%) NI (00%) PI (07%) N (40%) I (53%) MI
Incentivando a Inovação	Apoiar esforços para o desenvolvimento de novos produtos e serviços ou processos inovadores	(00%) NI (00%) PI (07%) N (53%) I (40%) MI
Facilitando a aprendizagem coletiva	Realizar análises dos resultados das tarefas para aprender como melhorar o desempenho da organização.	(00%) NI (13%) PI (07%) N (27%) I (53%) MI
Facilitando a aprendizagem coletiva	Ajudar a organização a compreender as causas do desempenho da organização	(00%) NI (13%) PI (13%) N (20%) I (53%) MI

Questionário - Importância dos comportamentos de liderança		
Comportamento	Explicação do Comportamento	Grau de importância desse comportamento de liderança para a sobrevivência da MPE? (Escala Likert)
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento	Comparecer a reuniões/eventos da área em que atua.	(13%) NI (07%) PI (20%) N (47%) I (13%) MI
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento	Fazer parte de associações profissionais.	(13%) NI (13%) PI (33%) N (27%) I (00%) MI
Incentivando a construção de rede de contatos e de relacionamento	Utilizar redes sociais para construir relacionamentos favoráveis com a equipe, pares, superiores e pessoas que podem ser fornecedor de informações úteis.	(20%) NI (00%) PI (13%) N (33%) I (33%) MI
Monitoramento externo	Acompanhar tendências do meu ramo de negócios.	(00%) NI (00%) PI (00%) N (47%) I (53%) MI
Monitoramento externo	Monitorar mudanças no ambiente externo a fim, de obter informações importantes	(00%) NI (00%) PI (07%) N (67%) I (27%) MI
Monitoramento externo	Com base nas tendências e mudanças do ambiente externo eu identificar ameaças e oportunidades para a empresa	(00%) NI (00%) PI (00%) N (47%) I (53%) MI
Monitoramento externo	Realizar benchmarking com empresas do mesmo ramo.	(00%) NI (07%) PI (20%) N (40%) I (53%) MI
Representando a equipe	Representar a organização em reuniões/foruns/eventos.	(13%) NI (13%) PI (60%) N (13%) I (00%) MI
Representando a equipe	Promover e defender a reputação da equipe.	(07%) NI (07%) PI (20%) N (40%) I (27%) MI
Representando a equipe	Negociar acordos com clientes.	(13%) NI (00%) PI (13%) N (33%) I (40%) MI
Representando a equipe	Negociar acordos com terceiros.	(07%) NI (07%) PI (27%) N (13%) I (47%) MI

#### Escala de importância

DT - Discordo Totalmente

DP - Discordo Parcialmente

N - Neutro / Sem opinião

CP - Concordo Parcialmente

CT - Concordo Totalmente

## Apêndice E – Comportamentos de liderança

Questões - Comportamentos de Liderança		
Comportamento	Afirmção	Escalonamento Likert
Planejamento	Eu desenvolvo plano com as atividades que devem ser realizadas em curto, médio e longo prazo.	(00%) NI (00%) PI (20%) N (40%) I (40%) MI
Planejamento	Eu determino como planejar e coordenar todas as atividades da minha empresa.	(00%) NI (00%) PI (33%) N (33%) I (33%) MI
Planejamento	Eu determino como utilizar os recursos (pessoas, R\$, equipamentos etc...) disponíveis de forma eficiente para realização das tarefas.	(00%) NI (07%) PI (13%) N (20%) I (60%) MI
Esclarecimento	Eu explico de forma clara e objetiva as atividades de cada membro do grupo.	(00%) NI (00%) PI (13%) N (27%) I (60%) MI
Esclarecimento	Eu defino metas e prazos para as atividades demandadas e acordadas.	(00%) NI (13%) PI (20%) N (20%) I (47%) MI
Esclarecimento	Eu explico os objetivos para cada uma das atividades solicitadas e explico de forma clara regras e procedimentos padrão.	(00%) NI (07%) PI (07%) N (47%) I (40%) MI
Monitoramento	Eu verifico o andamento e a qualidade do trabalho/atividades delegadas	(00%) NI (00%) PI (13%) N (27%) I (60%) MI
Monitoramento	Eu examino fontes relevantes (Relatórios, sistemas, áreas cliente) a fim de identificar se as tarefas estão sendo bem executadas.	(00%) NI (07%) PI (13%) N (33%) I (47%) MI
Monitoramento	Eu avalio o desempenho dos subordinados de forma frequente e sistemática.	(07%) NI (00%) PI (13%) N (40%) I (47%) MI
Solução de Problemas	Eu identifico oportunidades relacionadas a tarefas que podem impactar a continuidade das mesmas.	(00%) NI (27%) PI (13%) N (40%) I (20%) MI
Solução de Problemas	Eu realizo diagnóstico sistemático, mas rápido, e tomo decisões para resolver os problemas de forma decisiva e segura.	(07%) NI (13%) PI (00%) N (27%) I (53%) MI

Questões - Comportamentos de Liderança		
Comportamento	Afirmação	Escalonamento Likert
Suporte	Eu crio um ambiente amistoso para que os colaboradores se sintam bem e trabalhem felizes e confiantes?	(00%) NI (00%) PI (00%) N (33%) I (67%) MI
Suporte	Eu demonstro preocupação com as necessidades e sentimentos de cada membro da equipe.	(00%) NI (07%) PI (13%) N (40%) I (40%) MI
Suporte	Eu ofereço apoio e incentivo mediante uma tarefa desafiadora ou estressante e expressa confiança na equipe.	(00%) NI (00%) PI (00%) N (40%) I (60%) MI
Desenvolvimento	Eu forneço feedback útil e treinamento para os membros que necessitam assim como conselhos úteis para a carreira.	(13%) NI (00%) PI (07%) N (40%) I (40%) MI
Desenvolvimento	Eu incentivo os membros a aproveitar as oportunidades de desenvolvimento de habilidades (Atividades na empresa, cursos, palestras etc..)	(00%) NI (07%) PI (00%) N (33%) I (60%) MI
Reconhecimento	Eu elogio e reconheço o empenho eficaz dos membros da equipe pelas suas realizações e contribuições para a organização.	(00%) NI (00%) PI (00%) N (67%) I (33%) MI
Reconhecimento	Eu reconheço mediante recompensas adequadas subordinados com alto desempenho.	(00%) NI (20%) PI (07%) N (47%) I (27%) MI
Empoderamento	Eu envolvo os colaboradores na tomada de decisões importantes relacionadas ao trabalho/tarefas.	(13%) NI (20%) PI (13%) N (33%) I (20%) MI
Empoderamento	Eu considero suas sugestões e preocupações.	(00%) NI (13%) PI (13%) N (53%) I (20%) MI
Empoderamento	Eu delego responsabilidades e autoridade a equipe para a realização de tarefas importantes.	(00%) NI (13%) PI (33%) N (27%) I (27%) MI
Empoderamento	Eu permito que tomem decisões importantes sem autorização previa.	(57%) NI (13%) PI (20%) N (07%) I (07%) MI

Questões - Comportamentos de Liderança		
Comportamento	Afirmção	Escalonamento Likert
Promovendo mudança	Eu explico uma ameaça ou oportunidade emergente.	(07%) NI (00%) PI (20%) N (47%) I (27%) MI
Promovendo mudança	Eu explico por que uma política ou procedimento não é mais apropriado e deve ser alterado.	(00%) NI (07%) PI (20%) N (47%) I (27%) MI
Promovendo mudança	Eu proponho mudanças e assumo risco.	(00%) NI (00%) PI (27%) N (27%) I (47%) MI
Previendo mudanças	Eu comunico uma visão clara do que pode ser realizado.	(00%) NI (00%) PI (33%) N (53%) I (13%) MI
Previendo mudanças	Eu vinculo a visão aos valores e ideais da equipe.	(00%) NI (07%) PI (33%) N (33%) I (27%) MI
Previendo mudanças	Eu descrevo uma mudança proposta ou uma nova iniciativa com entusiasmo e otimismo,	(00%) NI (00%) PI (00%) N (40%) I (60%) MI
Incentivando a Inovação	Eu falo a respeito de inovação e flexibilidade.	(07%) NI (00%) PI (20%) N (53%) I (20%) MI
Incentivando a Inovação	Eu incentivo o pensamento inovador e novas abordagens para a resolução de problemas.	(07%) NI (00%) PI (13%) N (47%) I (33%) MI
Incentivando a Inovação	Eu apoio esforços para o desenvolvimento de novos produtos e serviços ou processos inovadores	(07%) NI (00%) PI (00%) N (40%) I (53%) MI
Facilitando a aprendizagem coletiva	Eu realizo análises dos resultados das tarefas para aprender como melhorar o desempenho da organização.	(07%) NI (00%) PI (13%) N (40%) I (40%) MI
Facilitando a aprendizagem coletiva	Eu ajudo a organização a compreender as causas do desempenho da organização	(07%) NI (07%) PI (20%) N (47%) I (20%) MI

Questões - Comportamentos de Liderança		
Comportamento	Afirmação	Escalonamento Likert
Monitoramento externo	Eu acompanho tendências do meu ramo de negócios.	(00%) NI (00%) PI (20%) N (13%) I (67%) MI
Monitoramento externo	Eu monitoro mudanças no ambiente externo a fim, de obter informações importantes	(13%) NI (13%) PI (27%) N (33%) I (13%) MI
Monitoramento externo	Com base nas tendências e mudanças do ambiente externo eu identifico ameaças e oportunidades para a empresa	(00%) NI (13%) PI (07%) N (73%) I (07%) MI
Monitoramento externo	Realizo benchmarking com empresas do mesmo ramo.	(00%) NI (13%) PI (33%) N (27%) I (27%) MI
Representando a equipe	Eu represento a organização em reuniões/foruns/eventos.	(07%) NI (07%) PI (33%) N (40%) I (13%) MI
Representando a equipe	Eu promovo e defendo a reputação da equipe.	(00%) NI (00%) PI (40%) N (27%) I (33%) MI
Representando a equipe	Eu negocio acordos com clientes.	(00%) NI (00%) PI (20%) N (47%) I (33%) MI
Representando a equipe	Eu negocio acordos com terceiros.	(00%) NI (00%) PI (07%) N (27%) I (67%) MI

#### Escala de importância

DT - Discordo Totalmente

DP - Discordo Parcialmente

N - Neutro / Sem opinião

CP - Concordo Parcialmente

CT - Concordo Totalmente