

ESTILOS DE LIDERANÇA DOS EMPRESÁRIOS DAS MICRO E PEQUENAS ORGANIZAÇÕES DE MACEIÓ

LEADERSHIP STYLES OF MICRO AND SMALL ORGANIZATIONS IN MACEIÓ

João Antônio de Almeida¹ Maria das Graças dos Santos² Renan Oliveira da Rocha³

RESUMO: Micro e Pequenas Empresas representam 27% do Produto Interno Bruto nacional; representam, também, 93,6% das 4,918 milhões de empresas formais e empregam 54% da força de trabalho que possui carteira assinada. Conscientes da relevância desses números o objetivo desta pesquisa foi identificar e descrever os estilos de liderança dos empresários que estão à frente dessas organizações. A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso coletivo, a partir da aplicação de questionários, em dez empresas localizadas no entorno do Cesmac. Seus dados foram analisados de forma quantitativa. Os resultados revelaram que o perfil de liderança encontrado é considerado o ideal para gestores com possibilidades de levarem suas organizações ao sucesso.

Palavras-chaves: Gestão. Estilo de Gestão. Micro e Pequenos Empresários.

ABSTRACT: Micro and Small Enterprises account for 27% of the national Gross Domestic Product; they also represent 93.6% of the 4.918 million formal companies and employ 54% of the workforce that has a signed portfolio. Aware of the relevance of these numbers, the objective of this research was to identify and describe the leadership styles of entrepreneurs who are at the head of these organizations. The research was carried out through a collective case study, from the application of questionnaires, in ten companies located around Cesmac. Their data were analyzed quantitatively. The results revealed that the leadership profile found is considered ideal for managers with possibilities to lead their organizations to success.

Keywords: Management. Management style. Micro and Small Entrepreneurs.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil têm-se vivenciado um crescimento considerável no número de pequenos e médios empreendimentos, os quais exercem significativo papel social no país, gerando impactos expressivos na economia brasileira. As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional; representam, também, 93,6% das 4,918 milhões de empresas formais na indústria, no comércio e nos serviços. Além disto, empregam 54% da força de trabalho que possui carteira assinada. Desta forma, a abertura deste tipo de negócio se torna social e economicamente viável a partir do momento em que proporciona uma maior oferta de empregos, ampliação da massa salarial, melhor distribuição de renda (contribuindo para o bem-

¹ Centro Universitário Cesmac – joão.almeida@cesmac.edu.br

² Centro Universitário Cesmac – maria.gsantos@cesmac.edu.br

³ Centro Universitário Cesmac – renoliroroc@gmail.com

estar social), além da arrecadação de impostos por parte do governo. Estes valores traduzem o importante papel que o empreendedorismo possui para o desenvolvimento do país.

Sabe-se, contudo, que existe um considerável grau de dificuldade para o gerenciamento e sobrevivência destas empresas. Estudos do Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (SEBRAE, 2019) evidenciam que anualmente cerca de 71% das micro e pequenas empresas constituídas no Brasil são fechadas antes mesmo de completarem cinco anos. A taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos de vida foi de 23,4% no ano de 2018, sendo 1% menor que 2017 (SEBRAE, 2019). Este alto índice de insucesso pode estar relacionado tanto a fatores externos (como as condições de mercado) quanto a fatores internos, em especial ao estilo de gestão e de liderança.

Neste sentido, o estilo de gestão e liderança são subtemas importantes, pois não se pode dissociar gestão de liderança organizacional, uma vez que, se o negócio não for conduzido de maneira eficaz ele tende a não sobreviver. Acredita-se que no momento em que houver maior clareza concernente a essa questão os investimentos na educação empreendedora serão aperfeiçoados. De acordo com alguns estudos, o comportamento do gestor nos seus diversos aspectos, como motivação, determinação e tomada de decisão é um fator que se sobressai até mesmo em relação ao capital, ao capital humano, à tecnologia, e ao mercado, no que se refere ao bom desempenho de uma organização.

Neste contexto ressaltamos a necessidade de delimitar aspectos individuais que possam estar relacionados ao comportamento do gestor, assim como o resultado de tal comportamento. Nascimento *et al* (2013) corroboram destacando que alguns fatores como falta de capacitação (escolaridade dos empresários e gestores); incompetência gerencial e má gestão, falta de planejamento estratégico, falta de conhecimento do mercado, não existência de políticas de preços, produtos, propaganda e distribuição, falta de liderança, falta de mão de obra qualificada; acesso ao crédito; e, sobretudo a falta de plano de negócios, contribuem para uma regular eficácia em empreendimentos. Uma organização é o reflexo dos objetivos de seus gestores, que determinam a forma como a organização será conduzida. Desta forma, compreender o comportamento organizacional é essencial para o entendimento no processo de gestão. Sobre o assunto Lapiere (1990) afirma que a gestão pode ser compreendida a partir do fato de que “a personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma influência inegável sobre a forma de administrar as empresas”. Sobre a questão, Schein (2004) e Vecchio (2006) convergem na mesma linha de pensamento uma vez que para eles. “As orientações, as decisões e as ações que marcam os caminhos percorridos por estas organizações não se explicam unicamente pelos processos racionais, como por exemplo, aqueles que preconizam os enfoques normativos ou os

princípios de gestão adotados” (Lapierre, 1990, p.127). Assim o estilo pessoal e de liderança do gestor influenciam diretamente no processo de tomada de decisão.

De acordo com outros estudos, o estilo de gestão e liderança de uma empresa exerce influência maior até do que fatores externos de mercado. Ao fazer uma análise desses gestores deve-se levar em conta a idade do indivíduo, o seu tempo de experiência no ramo, seu nível de escolaridade, a sua visão estratégica na empresa, qual o seu conhecimento em relação às ferramentas de apoio à gestão, saber se ele está aberto a novas contribuições no gerenciamento do negócio ou se acha mais adequado manter o modelo tradicional de administração. Para Pontes (2018) quando um gestor atua estrategicamente as suas escolhas vão impactar nos resultados que ele pode obter. Se o gestor não possuir determinado estilo que o mercado hoje exige, em especial a sua liderança, não é possível que exista um bom desempenho na organização.

Para entendermos mais sobre o papel importante da liderança dentro do processo de gestão podemos definir a liderança a partir da perspectiva da complexidade sistêmica, também compreendida como um processo social, que se consolida na interdependência de competências em uma dimensão individual, que está associada ao perfil dos líderes, e em uma dimensão coletiva, que emerge das relações estabelecidas entre todos esses líderes (em “grupo de pares” ou nas interfaces hierárquicas), que integram a rede de liderança num determinado contexto organizacional. Hoover e Valenti (2006) defendem que a liderança, é também uma questão de atitude e passa a ser compreendida como uma expectativa das demandas organizacionais, considerando o potencial de cada líder. Buscando, assim alinhar o propósito deste trabalho, é pertinente considerar o perfil do líder, as suas características e atributos pessoais.

Kets de Vries (1997: 2010) identificam algumas características pessoais como sendo comuns entre os líderes que estudou, tais como: a consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, sociabilidade, abertura às experiências, conhecimento de tarefas relevantes e estabilidade emocional. Já para Bennis e Nanus (1988) os atributos dos líderes incluem a responsabilidade de se adaptar as práticas organizacionais diante de mudanças ambientais, conduzir as mudanças, delegar poder aos empregados e quebrar barreiras que fortalecem a resistência à mudança.

Já Bennis (1996) citado por Freitas *et al*, sintetiza o pensamento da maioria dos teóricos sobre o tema ao destacar as principais características que os líderes possuem, são elas: visão sistêmica, paixão, integridade, sinceridade, curiosidade e audácia.

Na mesma linha Goleman *et al* (2002) distribuem as competências de liderança em dois domínios: o pessoal, que envolve a capacidade de autoconsciência e autogestão; e o social, que

se evidencia na consciência social do líder e na sua capacidade de administrar relacionamentos. Para esses autores tais competências de liderança fomentam relacionamentos e trazem à tona, no ambiente de trabalho, condições de criar sinergia nos grupos, permitindo que os valores sejam compartilhados e agregados no desempenho organizacional. Na dimensão individual, ao expressar tais competências, os líderes tendem a tornarem-se mais flexíveis e informais, mais abertos e mais atentos às relações entre pessoas e aos processos grupais.

Também destacando o atributo de flexibilidade do líder, Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) definem a liderança estratégica como “a capacidade de antecipar, vislumbrar, manter a flexibilidade e capacitar outros a criar chances de estratégia sempre que necessário”.

Outra característica atinente à competência da liderança é a capacidade de tomada de decisão, por meio de um processo que permita a interação de ideias e pessoas, a fim de definir estratégias e tomar decisões sobre os liderados. Para isso o líder deve ter capacidade de analisar e negociar, podendo usar tanto formas de recompensas, como de punições (GLENN ROWE, 2002). Também discutindo a liderança no ambiente organizacional, Rochlin (2005) propõe o papel da liderança como gestor de riscos, fazendo parte do *core business* e buscando a convergência entre os sistemas de governança e de desempenho da organização.

Diante disso, a questão que orientou esta pesquisa foi: Quais são os estilos de liderança/gestão dos empresários das micro e pequenas empresas do entorno do Cesmac?

Desta forma, os objetivos para realização desta pesquisa identificou e descreveu os estilos de gestão/liderança dos empresários das micro e pequenas organizações do entorno do Cesmac.

2. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso coletivo (YIN, 2016). A coleta foi realizada no entorno do Cesmac e a amostra foi composta por 10 gestores de Micro e Pequenas Empresas. Após aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Cesmac, os pesquisadores visitaram os participantes da pesquisa, momento no qual foram oferecidas informações sobre o estudo e esclarecidos seus objetivos. Para aqueles que aceitaram participar da pesquisa e se enquadraram nos critérios de inclusão, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com todo seu detalhamento e foram coletadas as assinaturas em duas vias (uma de propriedade dos pesquisadores e outra do participante), a partir de então iniciaram a coleta dos dados. Aos participantes do estudo foram garantidos o sigilo e o direito de se retirar da pesquisa a qualquer momento que julgar necessário.

Foram considerados como critérios de inclusão os gestores de MPEs do entorno do Cesmac que possuíam parceria com a Empresa Junior do curso de Administração do Cesmac. E como critérios de exclusão as empresas que não se enquadraram dentro da especificação do SEBRAE como micro e pequenas empresas.

Após a assinatura do TCLE os empresários preencheram os seguintes

Instrumentos: 1) Questionário com dados da empresa e do empresário; 2) Instrumento de análise liderança/gestão construído com base em Freitas *et al.*, (2015), abaixo apresentados:

Atributos mais presentes na Competência de Liderança	Definições dos atributos	Elementos práticos que podem evidenciá-los/ avaliá-los
Relacionamento (interna e externamente);	Comunicação e cooperação entre o indivíduo e o coletivo, apresentando e ouvindo ideias (OCDE, 2005); Reconhecimento do papel de cada indivíduo na organização (ZARIFIAN, 2001). O líder deve ter capacidade emocional para dar apoio à organização. (SCHEIN, 1996).	<ul style="list-style-type: none">• capacidade de ouvir;• como são passadas as ordens e determinações;• controle emocional (exemplo: manter a calma durante as conversas, ouvir).
Resiliência/Adaptação face às mudanças;	Depende da situação específica, da tarefa a ser realizada e das características dos subordinados. O líder deverá se adaptar às mudanças nessas variáveis (SCHEIN, 1996); O líder deve aprender a desaprender, não sendo resistente à mudança. (SCHEIN, 1996).	<ul style="list-style-type: none">• capacidade de criar face à novos desafios;• criatividade para resolver problemas inesperados;• reagir no sentido de facilitar as mudanças.
Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)	Capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa (ROWE, 2002); Habilidade de construção de alianças táticas ou sustentáveis (OCDE, 2005);	<ul style="list-style-type: none">• antes da ação, o líder prevê os possíveis resultados?• executar um planejamento alinhado à estratégia da organização ou do grupo;• buscar estabelecer contatos para alianças ou parcerias.
Decisão	Autonomia para agir em prol da coletividade (ZARIFIAN, 2001); Decidir diante de diferentes opiniões (OCDE, 2005);	<ul style="list-style-type: none">• ter coragem para agir, mesmo contrariando interesses de alguns;• assumir a responsabilidade de seus atos.

Estimular (para que o liderado se motive)	Apoiar, estimular, criar condições, as mais favoráveis, para que os indivíduos possam mobilizar suas competências (Zarifian, 2001); Influenciar funcionários a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização (ROWE, 2002);	<ul style="list-style-type: none">• adotar comportamentos solidários e colaborativos;• estimular os demais integrantes do grupo (sem preconceitos e sem eleger “os preferidos”).
---	--	---

As respostas foram organizadas em uma escala lickert proposta por BILHÃO (2012):

Estágio de desenvolvimento da competência	Definição
(Competência não desenvolvida)	Não tem lembrança de alguma situação que tenha vivenciado para o desenvolvimento dessa competência.
Competência em início de desenvolvimento	Já vivenciou uma situação relacionada a essa competência, porém, não teve uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma.
Competência parcialmente desenvolvida	Já vivenciou uma situação relacionada a essa competência, teve uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obteve o resultado desejado.
Competência desenvolvida	Já vivenciou uma situação relacionada a essa competência, teve uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido.
Competência em nível de excelência	Já vivenciou várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tem ações que permitem que os resultados desejados sejam atingidos.

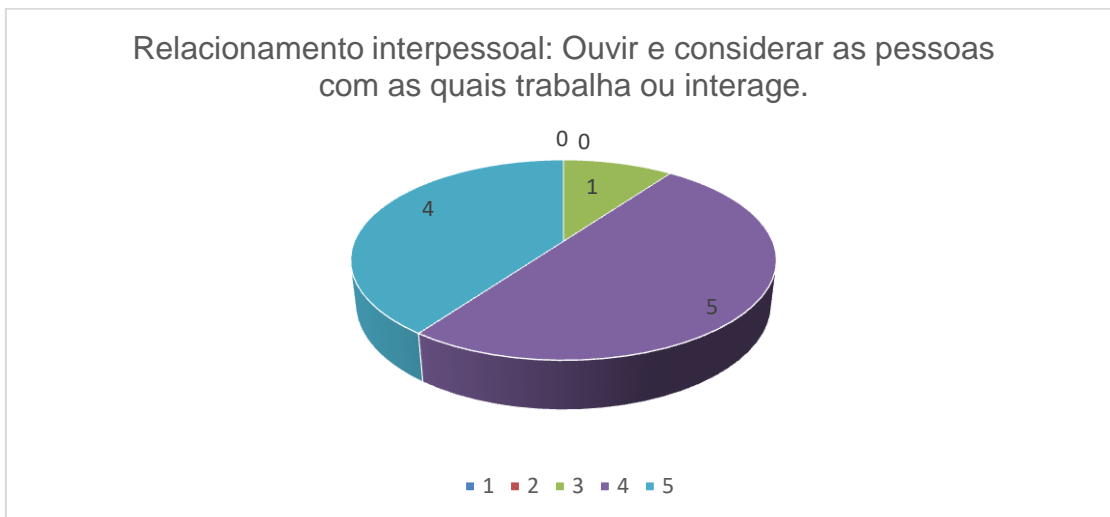
Por fim, as entrevistas foram analisadas quantitativamente, através de análise estatística descritiva, objetivando identificar conteúdos relacionados aos estilos de gestão (liderança) de cada empresário.

3. RESULTADOS

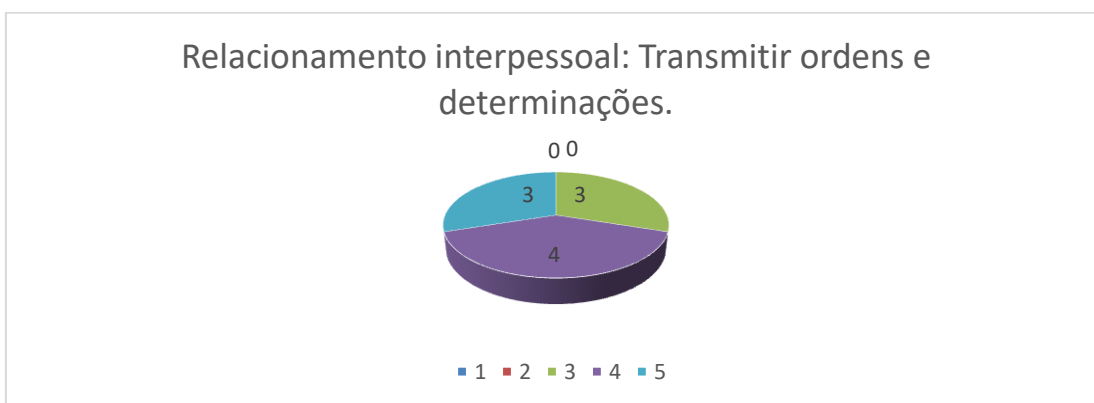
O primeiro item avaliado foi Relacionamento Interpessoal, o qual é composto por três perguntas: 1) ouvir e considerar as pessoas com as quais trabalha ou interage. 2) transmitir ordens e determinações. 3) controlar emoções, mesmo em situações difíceis.

Na primeira pergunta foi possível identificar que 50% dos empresários entrevistados responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência e tiveram uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido. Já 40% dos empresários responderam que já haviam vivenciado várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tinham ações que permitem que os resultados desejados fossem atingidos. E, 10% dos empresários responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência e tiveram uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não

obteve o resultado desejado. Questões que podem ser verificadas no gráfico abaixo. E, por fim foi realizada a média deste item através de análise estatística e o valor encontrado foi 4,3.



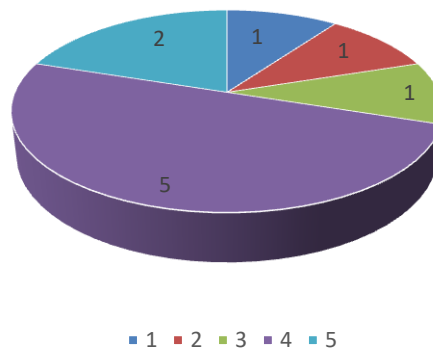
Na segunda pergunta foi possível identificar que 40% dos empresários responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido; 30% dos empresários responderam que já haviam vivenciado várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tiveram ações que permitiram que os resultados desejados fossem atingidos; e, 30% responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obteve o resultado desejado. E, por fim, na análise estatística a média desse item foi 4.



Na terceira pergunta foi possível identificar que 50% dos empresários responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido; 20% dos empresários responderam que já haviam vivenciado várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tiveram ações que permitiram que os resultados desejados fossem atingidos; e 10% responderam que já haviam

vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obteve o resultado desejado; 10% responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, porém, não teve uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma e, por fim 10% responderam que não tinham lembrança de alguma situação que tenha vivenciado para o desenvolvimento dessa competência. Na análise estatística deste item a média foi 3,7.

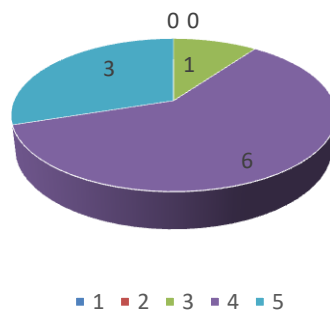
Relacionamento interpessoal: Controlar emoções, mesmo em situações difíceis.



O segundo conceito trabalhado foi Resiliência/ Adaptação face às mudanças, composta por três perguntas: 1) Manter sua produtividade, qualidade e competência, durante os desafios e as mudanças. 2) Manter o foco na ação que desenvolve. 3) Capacidade de criar face à novos desafios e resolver problemas inesperados.

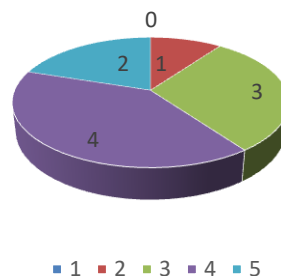
Na primeira pergunta foi possível identificar que 60% dos empresários responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido; 30% dos empresários responderam que já haviam vivenciado várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tiveram ações que permitem que os resultados desejados fossem atingidos; e 10% dos empresários responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obteve o resultado desejado. Na análise desse item a média foi 4,2.

Resiliência/Adaptação face às Mudanças: Manter sua produtividade, qualidade e competência, durante os desafios e as mudanças.



Na segunda pergunta foi possível identificar que 40% dos empresários responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido; 30% dos empresários responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obteve o resultado desejado, 20% dos empresários responderam que já haviam vivenciado várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tiveram ações que permitiram que os resultados desejados fossem atingidos; e 10% dos empresários responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, porém, não tiveram uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma. Na análise estatística nesse item a média foi 3,7.

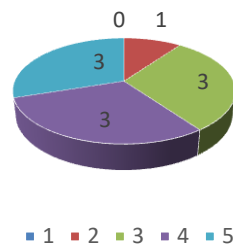
Resiliência/Adaptação face às Mudanças: Manter o foco na ação que desenvolve.



Já na terceira pergunta foi possível identificar que 30% dos empresários responderam que já haviam vivenciado várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tiveram ações que permitiram que os resultados desejados fossem atingidos; 30% dos empresários responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo

uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido; 30% dos empresários responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obtiveram o resultado desejado e; 10% dos empresários responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, porém, não tiveram uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma. Na análise estatística a média nesse item foi 3,8.

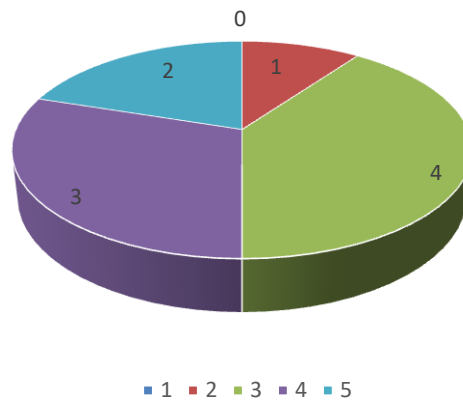
Resiliência/Adaptação face às Mudanças: Capacidade de criar face à novos desafios e resolver problemas inesperados.



O terceiro conceito trabalhado foi Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica), o qual é composto por três perguntas: 1) Prever, tentar antever possíveis resultados de ações. 2) Executar um planejamento alinhado com a estratégia da organização, ou do grupo. 3) Estabelecer alianças ou parcerias visando atingir determinados objetivos.

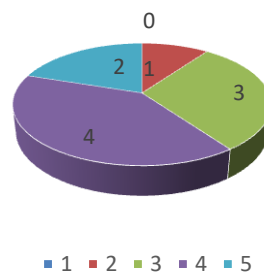
Na primeira pergunta foi possível constatar que 40% dos empresários responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obtiveram o resultado desejado; 30% dos empresários já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido; 20% já haviam vivenciado várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tiveram ações que permitiram que os resultados desejados fossem atingidos; e 10% dos já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, porém, não tiveram uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma. Na análise estatística desse item a média foi 3,6.

Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica): Prever, tentar antever possíveis resultados de ações.



Na segunda pergunta foi possível identificar que 40% dos empresários responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido; 30% já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obtiveram o resultado desejado; 20% já haviam vivenciado várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tiveram ações que permitiram que os resultados desejados fossem atingidos; e 10% já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, porém, não tiveram uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma. Na análise estatística a média desse item foi 3,7.

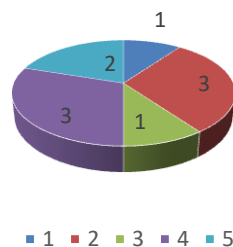
Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica): Executar um planejamento alinhado com a estratégia da organização, ou do grupo.



Na terceira pergunta foi possível identificar que 30% dos empresários responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido; 30% já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, porém, não tiveram uma ação compatível com o desenvolvimento da

mesma; 20% já haviam vivenciado várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tiveram ações que permitiram que os resultados desejados sejam atingidos; 10% já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obtiveram o resultado desejado; e 10% não tinham lembrança de alguma situação que tenham vivenciado para o desenvolvimento dessa competência. Na análise estatística desse item a média foi 3,2.

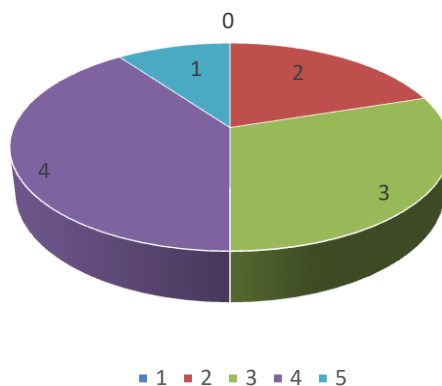
Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica): Estabelecer alianças ou parcerias visando atingir determinados objetivos.



O quarto conceito trabalhado foi Tomada de decisão, o qual se divide em três perguntas: 1) Avaliar e refletir sobre os resultados de suas decisões. 2) Decidir e agir, mesmo contrariando interesses de alguns, assumindo a responsabilidade de seus atos, independente dos resultados. 3) Compreender e avaliar diferentes tipos de alternativas em uma tomada de decisão.

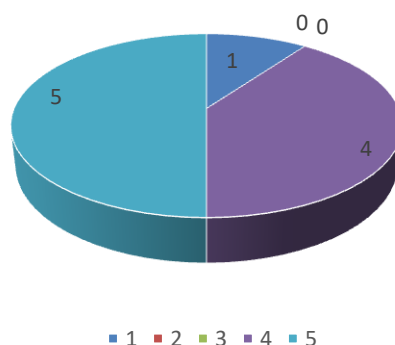
Na primeira pergunta foi possível identificar que 40% dos empresários responderam que já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido; 30% já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obtiveram o resultado desejado; 20% já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, porém, não tiveram uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma; e 10% já haviam vivenciado várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tiveram ações que permitiram que os resultados desejados fossem atingidos. Na análise estatística a média desse item foi 3,4.

Tomada de Decisão: Avaliar e refletir sobre os resultados de suas decisões.



Na segunda pergunta foi possível identificar que 50% dos empresários responderam que já haviam vivenciado várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tiveram ações que permitiram que os resultados desejados fossem atingidos, 40% já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido; e 10% não tiveram lembrança de alguma situação que tenham vivenciado para o desenvolvimento dessa competência. Na análise estatística a média desse item foi 4,2.

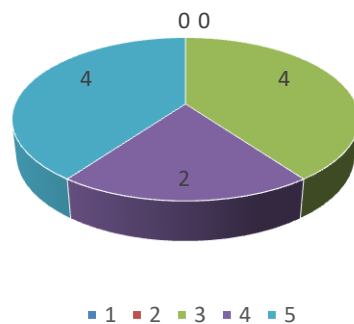
Tomada de Decisão: Decidir e agir, mesmo contrariando interesses de alguns, assumindo a responsabilidade de seus atos, independente dos resultados.



Já na terceira pergunta foi possível identificar que 40% dos empresários responderam que já haviam vivenciado várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tiveram ações que permitiram que os resultados desejados fossem atingidos; 40% já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação compatível com o

desenvolvimento da mesma, porém não obtiveram o resultado desejado; e 20% já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido. Na análise estatística a média desse item foi 4.

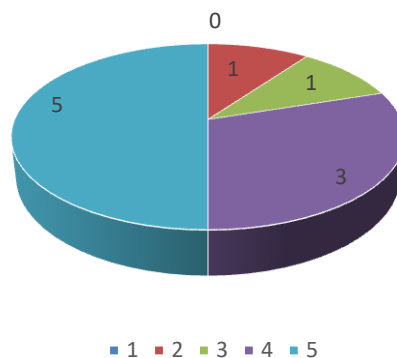
Tomada de Decisão: Compreender e avaliar diferentes tipos de alternativas em uma tomada de decisão.



O quinto conceito trabalhado foi Estimular (para que o liderado se motivem), o qual também é composto por três perguntas: 1) Comportar-se solidária e colaborativamente com as pessoas com as quais trabalha ou interage. 2) Estimular os demais integrantes do grupo que, sem preconceitos e sem preferências. 3) Compreender as necessidades individuais e coletivas e promover o equilíbrio entre elas.

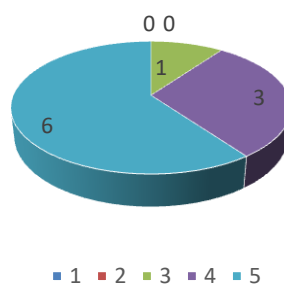
Na primeira pergunta foi possível identificar que 50% dos empresários responderam que já haviam vivenciado várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tiveram ações que permitiram que os resultados desejados fossem atingidos; 30% já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido; 10% já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obtiveram o resultado desejado; e 10% já vivenciaram uma situação relacionada a essa competência, porém, não tiveram uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma. Na análise estatística a média desse item foi 4,2.

Estimular (para que o liderado se motive): Comportar-se solidária e colaborativamente com as pessoas com as quais trabalha ou interage.



Na segunda pergunta foi possível identificar que 60% dos empresários responderam que já haviam vivenciado várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tiveram ações que permitiram que os resultados desejados fossem atingidos; 30% já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido; e 10% já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obtiveram o resultado desejado. Na análise estatística a média desse item foi 4,5.

Estimular (para que o liderado se motive): Estimular os demais integrantes do grupo, sem preconceitos e sem preferências.



Na terceira pergunta foi possível identificar que 50% dos empresários responderam que já haviam vivenciado várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tiveram ações que permitiram que os resultados desejados fossem atingidos; 40% já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação que permitiu que o resultado

desejado fosse atingido; e 10% já haviam vivenciado uma situação relacionada a essa competência, tendo uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obtiveram o resultado desejado. Na análise estatística a média desse item foi 3,9.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou identificar e descrever os estilos de gestão/liderança de dez micro e pequenos empresários do entorno do Cesmac, baseando-se na proposta de Freitas, et al. (2015). A proposta apresenta cinco conceitos para serem avaliados. O primeiro é relacionamento (interna e externo), que na pesquisa realizada com os empresários obteve média 4, destaque para o item “Ouvir e considerar as pessoas com as quais trabalha ou interage”, que obteve a maior média (4,3). O segundo conceito é Resiliência/Adaptação face às mudanças, que na pesquisa realizada obteve a média 3,9; com destaque para o item “Manter sua produtividade, qualidade e competência, durante os desafios e as mudanças” que obteve a maior média (4,2). O terceiro conceito é “Planejamento e Visão sistêmica (estratégia)” que na pesquisa realizada obteve média 3,5; com destaque para o item “Executar um planejamento alinhado com a estratégia da organização, ou do grupo” que obteve média 3,7. O quarto conceito é “Decisão” que na pesquisa realizada ficou com média 3,8; com destaque para o item “Decidir e agir, mesmo contrariando interesses de alguns, assumindo a responsabilidade de seus atos, independente dos resultados” que obteve a maior média (4,2). E, por fim, o último conceito “Estimular (para que o liderado se motive)” que na pesquisa realizada obteve média 4,2; com destaque para o item “Estimular os demais integrantes do grupo que, sem preconceitos e sem preferências” que obteve a maior média (4,5).

Após a pesquisa realizada e os dados analisados, podemos concluir que os empresários que participaram deste estudo possuem um perfil, de acordo com a literatura, de gestores líderes, uma vez que as médias dos quesitos foram superiores a três, com destaque para o item “Estimular (para que o liderado se motive), que ficou com a média 4,2.

Após a análise das respostas, podemos concluir que o perfil de liderança encontrado está de acordo com o perfil apontado na literatura, por Freitas et al (2015), como sendo o ideal para gestores com possibilidades de levarem suas organizações ao sucesso, sendo eles: Relacionamento; Resiliência; Planejamento e Visão Sistêmica; Decisão, e Estímulo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENNIS, W. A formação do líder. São Paulo: Atlas, 1996.

BILHÃO, Ana Cláudia. O Desenvolvimento da Competência de Trabalho em Equipe Em Ambientes Virtuais com o Uso de Metaverso. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA, Universidade do Vale dos Sinos. São Leopoldo, 2012.

FREITAS ET AL. Uma Proposta de Instrumento Quanti-Qualitativo para Autoavaliação de Competências de Liderança. Revista de Administração da UNIMEP. v.13, n.3, Setembro/Dezembro – 2015.

GLENN ROWE, W. Liderança Estratégica e Criação de Valor. RAE. Vol.42, n.1, pp. 1- 15. 2002.

GOLEMAN, BOYATZIS & MCKEE. O Poder da Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Strategic Management: competitiveness and globalization. Ohio: Thomson South-Western, 2005.

HOOVER, John e VALENTI, Ângelo. Liderança Compartilhada. São Paulo: Futura, 2006.

KETS de VRIES, Manfred F. R. Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

LAPIERRE, L. (1990). Imaginário, administração e liderança. In psicodinâmica da vida organizacional: motivações & liderança. Bergamini, Cecília; Coda, Roberto. São Paulo: Pioneira

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social. Petrópolis: Vozes, 1994.

NASCIMENTO, Marcello et al. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da Região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.6, n.2., 2013.

PONTES, Edel Alexandre Silva. A Teoria dos Jogos: Conflito e Colaboração. RACE-Revista de Administração do Cesmac, v. 1, p. 46-53, 2018.

ROCHLIN, S. Responsabilidade empresarial no DNA da empresa. Harvard Business Review – Brasil, 19 ago. 2005.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass, 2004.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção estudos e pesquisas, Brasília, 2019. VECCHIO, R. P. Organizational behavior. USA: Thomson, 2006.

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

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.