

A Liderança nas Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Campinas de Acordo com o Modelo *Multi Level Questionnaire*

João Gilberto Vedovello¹
Djair Pichiai²

Resumo: A Região Metropolitana de Campinas (RMC) é composta de 19 municípios e representa um dos principais pólos de negócios do Estado de São Paulo. As micro e pequenas empresas (MPEs) nesta região oferecem número e diversidade, oportunidade de ampliar a discussão do processo estratégico da cultura organizacional e dos processos de gestão de pessoas. Baseado no modelo *Multi Level Questionnaire*, desenvolvido por Bass e Avolio (2004), este artigo busca responder a indagação de qual o estilo de liderança predominante nas MPEs da RMC. O modelo apresenta três perfis de liderança: transacional, transformacional e *passive avoidant*. Foram avaliadas 75 MPEs, nos 19 municípios da RMC e os resultados demonstram que a liderança transacional, baseada na recompensa, foi percebida em 29,3% das respostas; a liderança transformacional, que trabalha com o desenvolvimento das equipes, obteve 66,7% das respostas e, a liderança baseada no estilo *passive avoidant* obteve 4,0% dos resultados.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de Pessoas. Micro e Pequenas Empresas.

1 Introdução

Ao se considerar Micro e Pequenas Empresas (MPEs) como parte fundamental na geração de renda e fomentadoras de empregos, depara-se com um cenário que leva a reflexão sobre a Gestão de Pessoas neste universo. Os estudos desta área colocam em evidência a prática de administração de pessoal centrada na figura do proprietário do empreendimento, sem um departamento formalizado e com pouca estrutura administrativa para sua operacionalização (MACHLINE et al., 1966; GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995; MAXIMIANO, 2011).

As organizações de pequeno porte possuem características específicas que exercem influência na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Bem exploradas e administradas, estas especificidades podem constituir vantagem competitiva, de modo que não se pode deixar de considerá-las no processo de gestão das pequenas empresas (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2007, p.38).

¹ Mestre em Administração pela Faculdade de Campo Limpo Paulista. Professor universitário da FACP – Faculdade de Paulínia. Email: jgvedovello@uol.com.br.

² Doutor em Administração- EAESP-FGV-SP. Professor Titular do programa de Mestrado da Faculdade de Campo Limpo Paulista. Email: djair.picchiai@faccamp.br.

Em função deste cenário, os gestores das MPEs são, basicamente, generalistas e não contam com uma estrutura formal nas áreas de apoio, como em recursos humanos por exemplo, fato este que limita sua abrangência na resolução de problemas e de oportunidades de gestão (LONGNECKER et al., 1997).

Algumas das características apontadas por Gonçalves e Koprowski (1995) auxiliam na compreensão do ambiente das MPEs: baseadas no trabalho próprio ou de familiares; ausência de administração especializada; formas de organização rudimentares; relação pessoal muito próxima entre o proprietário e seus empregados; e pouco investimento na mão-de-obra.

A estrutura centralizada, típica da pequena empresa, beneficia-se do conhecimento de suas operações “além de favorecer, também, a flexibilidade e adaptação na resposta estratégica, pois somente uma pessoa necessita agir” (MINTZBERG, 2003, p. 161).

A prática da liderança está diretamente ligada aos resultados operacionais e as características são oportunidades de melhorar o próprio desempenho das MPEs (BERGAMINI, 2006).

Este estudo delimitou-se pelas definições do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES, 2012), que classifica as empresas de acordo com seu faturamento bruto.

Quadro 01: Porte da Empresa

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena Empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média Empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande Empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande Empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2012)

Esta pesquisa teve por objetivo identificar qual o estilo de liderança predominante nas MPEs da Região Metropolitana de Campinas (RMC), baseado no modelo *Multi Level Questionnaire* (MLQ), desenvolvido por Bass e Avolio (2004).

A intenção é averiguar se existe um estilo predominante de liderança e o que tal modelo traz em suas definições, que contribua para que as MPEs sejam mais competitivas no cenário empresarial e consiga, a partir desta identificação, aumentar a sua matriz de conhecimento.

A RMC foi escolhida por apresentar sustentáveis níveis de crescimento operacional, fomentação de novos negócios, grande concentração populacional e caracterização semelhante a grandes metrópoles, fazendo com que os administradores e empreendedores a pensem nesta de uma forma macro abrangente, capacitando-os a simular ambientes semelhantes a outras regiões de grande desenvolvimento no país.

A região foi instituída pela Lei Complementar no 870, de 2000, e é constituída por 19 municípios: Americana, Artur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itatiba, Jaguariúna, Monte Mor, Nova Odessa, Paulínia, Pedreira, Santa Bárbara d'Oeste, Santo Antonio da Posse, Sumaré, Valinhos e Vinhedo, ocupando uma área territorial de 3.645 Km² (SEADE, 2012).

2 Referencial Teórico

Bass (2004), em seu levantamento histórico dos estudos sobre liderança, relata que o primeiro escrito a mencionar as palavras liderança, líder e seguidores remonta aos egípcios e data do ano 2300 A.C.

A liderança como objeto de estudo dentro da teoria administrativa (HOLLANDER, 1964; KWASNICKA, 1991; FOLLETT, 1997; KOTLER, 2000) tem sua origem na evolução das primeiras escolas da administração, uma vez que o fator humano passa a ser variável de estudo e, a atuação do líder, tem relação direta com a eficácia do grupo e da organização (Stoner e Freeman, 1995).

Liderança segundo Stoner e Freeman (1995, p. 344) é “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”. Ao longo do tempo, diversas teorias foram estabelecidas para o estudo da liderança (Bass, 2004).

Segundo Bowditch e Buono (1992) o estudo da liderança, basicamente, vem sendo realizado por meio de três abordagens: a baseada nos traços, a comportamental ou funcional e a contingencial ou situacional.

Um dos primeiros estudos sobre liderança conduz à Teoria dos Traços de Personalidade, que partia do princípio que cada indivíduo possuía características específicas que o auxiliariam na condução de suas funções de liderança (Yukl, 2002).

Eysenck (1968), em sua teoria, defende que pelos traços de personalidade dos indivíduos era possível determinar os comportamentos individuais e sociais deste. Segundo este autor existia duas dimensões primárias da personalidade: extroversão (um fluxo constante entre introversão e extroversão) e neurotismo (fluxo contínuo entre estabilidade e instabilidade emocional).

De acordo com este modelo, tais características eram inatas das pessoas e, a partir desta constatação, poder-se-ia dividir as pessoas entre aquelas que seriam líderes e aquelas que seriam lideradas (VERGARA, 2000)

A análise clínica de Jung (1974) possibilitou qualificar os indivíduos de acordo com diferenças existentes, classificando-os como tipo introvertido e tipo extrovertido.

Lessa (2003) utiliza esta classificação para discorrer sobre as preferências individuais, ressaltando que extrovertidos têm a motivação no ambiente externo, de forte comunicação, com interesses diversos e impacientes, ao passo que os introvertidos preferem a interiorização das ações, são reservados e concentrados, além de preferir o pensar antes do agir.

O princípio desta classificação gerou o instrumento *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) que é utilizado para compreender características e preferências pessoais dos indivíduos (GRIFFIN e MOOREHEAD, 2006), utilizando quatro aspectos gerais: extroversão/introversão, racionalidade/intuição, lógica/emoção e julgamento/percepção, resultando numa combinação de dezesseis tipos possíveis de interpretação.

Um segundo modelo de estudo da liderança, chamado de Teoria dos Estilos de Liderança, ganha força com a Escola de Relações Humanas, quando esta trabalha questões pertinentes aos indivíduos, ressaltando que o envolvimento dos funcionários nas decisões e processos empresariais contribuiria para o aumento progressivo da produção, como destacado por Kwasnicka (1991).

Considerando que existe troca entre líderes e funcionários nas decisões, Banov (2008, p. 31) resalta que “o estilo de liderança remete à maneira como os líderes se comportam e o que usam para controlar o comportamento dos liderados”.

De acordo com Fiedler e Chemers (1981) esta teoria difere da Teoria dos Traços de Personalidade por entender que aquela se baseava em características inatas líder, enquanto a Teoria dos Estilos de Liderança partem do aprendizado.

Este aprendizado relaciona-se com o estilo de liderança percebido, conforme destacado por Lewin, Lippitt e White (1939), considerando o tratamento recebido pelos funcionários. Este tratamento varia do estilo mais autocrático ao mais liberal, intermediado pelo estilo democrático.

A Teoria Comportamental, como destacada por Bahls e Navolar (2004), baseia-se nas teorias sobre o comportamento que se desenvolveram desde o do início do Século XX e que especificamente na década de cinquenta ganharam repercussão com o legado da obra de Skinner; com isso, esta teoria permitiu o conhecimento a respeito das leis gerais do comportamento tornando-o mais previsível.

Dentro da perspectiva comportamental existem dois tipos de comportamento: o conhecido como “comportamento respondente” (denominado assim por responder a um estímulo específico como os comportamentos reflexos, por exemplo) que tem caráter involuntário e o “comportamento operante” que tem caráter voluntário. (BAHLS e NAVOLAR, 2004, p. 6).

Segundo Bergamini (1994; 2006), os cientistas comportamentais passaram a se preocupar com a dinâmica do comportamento do líder. Surge então a crença da liderança aprendida, onde os líderes poderiam ser treinados para realizarem determinadas atividades que seriam seguidas pelos demais.

Maslow (1968, p, 103) define que o indivíduo em seu processo cognitivo como alguém que “escolhe o que vai perceber e o que não vai perceber, relaciona-o com as suas necessidades, temores e interesses, dá-lhe organização, ordenando-o e reordenando-o”.

Stefano e Gomes Filho (2004) destacam que a partir do estudo das relações humanas foi possível melhor entender do comportamento dos indivíduos, uma vez que este buscava mais a compreensão das pessoas do que das tarefas, obtendo assim uma melhor produtividade.

Trevisan e colaboradores (1991) postulam que a teoria comportamental pauta-se em processos democráticos para a solução de problemas organizacionais, apoiando-se na conduta das pessoas, para explicar o comportamento da organização.

Blake e Mouton (1989) desenvolveram o *Grid Gerencial*, representado por duas premissas: produção e pessoas. A primeira diz respeito ao enfoque que o líder tem pelos resultados, desempenho, lucros ou missão e a segunda diz respeito aos princípios e atitudes do líder para com seus subordinados e colegas.

Os autores Hersey e Blanchard (1986), desenvolveram um modelo de liderança denominado Liderança Situacional que tem em seus fundamentos o auxílio às lideranças serem mais eficazes em suas relações com os outros, associando o estilo de liderança e o nível de maturidade do liderado.

De acordo com Cavalcanti, Carpilovski e Lund (2006), a liderança situacional será eficaz somente se a seleção de um estilo de liderança se adequar ao nível de preparo ou maturidade daqueles que seguem o líder. Em resumo, é o nível de desenvolvimento das tarefas e maturidade dos liderados que serão os fatores determinantes do estilo de liderança adotado.

Para os autores situacionais Hersey e Blanchard (1986) a capacidade do líder em diagnosticar uma situação previamente e o conhecimento da aplicação do estilo mais adequado àquela situação são os componentes decisivos para formar-se um líder eficaz.

A partir desta combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento, Hersey e Blanchard (1986) propõem quatro estilos de liderança identificados como: determinar (E1), persuadir (E2), compartilhar (E3) e delegar (E4), que são aplicados de acordo com o nível de maturidade do liderado, denominados como: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4).

Cada estilo de liderança é uma combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento (DUBRIN, 2003; CAVALCANTI, CARPILOVSKI e LUND, 2006); o sucesso desta liderança é determinado pela capacidade do líder adotar os quatro estilos de comportamento.

Segundo Marquis e Huston (2005), a Liderança Transformacional parte do princípio baseado na confiança, responsável pelo relacionamento positivo entre aquele que exerce o papel de líder numa organização e aqueles que são liderados por este, que transforma os objetivos organizacionais em algo de todo o grupo.

Os estudos de Burns (1978) iniciam novas discussões nos estudos de liderança ao classificá-la como liderança transacional, baseada em recompensas materiais e

peçoais, motivando o subordinado à execução eficiente de suas tarefas, recompensando o resultado alcançado, e, como liderança transformacional, quando esta se baseava num aspecto mais amplo, contemplando áreas como desenvolvimento da equipe, comunicação inspiradora, expectativa de desempenho e valorização das atividades.

O ponto central é a relação que se estabelece com as pessoas. Segundo Kent, Crofts e Aziz (2011) grande parte do tempo do líder é utilizado nas relações humanas.

Os líderes de hoje, com os modernos recursos a sua disposição, são hábeis para atingir mais pessoas instantaneamente. Mas os princípios da comunicação permanecem os mesmos. Ironicamente, por conta do poder "arrasador" da comunicação eletrônica (muitos recebem dúzias de e-mails por dia, a maioria deles de pessoas que sentam no mesmo corredor!), a comunicação cara-a-cara tem impacto e importância ainda maiores. Os líderes sensatos complementam a comunicação "high-tech" com a "low-tech", contato cara-a-cara para preservar o poder pessoal da comunicação. (WOLFE, 2002, p.88)

Masood e colaboradores (2006) destacam que a liderança transformacional busca o envolvimento dos indivíduos, permitindo que os laços criados aumentem o nível de motivação tanto do líder como de seus liderados. Extrapola-se os interesses individuais, dando lugar ao bem coletivo e da organização (HATER e BASS, 1988).

Bass (1985) argumenta que o caráter transformacional da liderança é responsável por motivar aqueles que são liderados, capacitando-os a fazer mais do que o esperado, permitindo que estes não apenas executem tarefas, mas que as percebam dentro de uma perspectiva de importância e valor para a organização.

O MODELO MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ)

Amparado pelo caráter transformacional da liderança, Bass (1985) apresentou o modelo *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), a partir de entrevistas realizadas junto a setenta executivos na África do Sul, Bass (1985) ressalta que os dois estilos de liderança (transacional e transformacional) são interligados em uma linha contínua.

As questões que compõe o modelo MLQ, inicialmente, partem do ponto de vista dos empregados ao avaliarem seus líderes. Bass e Avolio (2004) desenvolveram um modelo reduzido de questionário, chamado de MLQ-5X, que possibilita que o próprio líder consiga realizar sua avaliação e ter uma noção exata do seu estilo de liderança.

O modelo avalia o que se convencionou chamar de “alcance pleno” (*full range*) de liderança e parte de atitudes consideradas como de “não liderança”, como evitar problemas e se ausentar quando a presença é necessária, passa por atitudes chamadas de transacionais, como monitorar erros e recompensar por acertos, até chegar nas atitudes de liderança consideradas como transformacionais. Estas são a construção de confiança, escuta atenta de pessoas, inspiração, encorajamento à iniciativa e ação com integridade. (ALMEIDA, NOVAES e YAMAGUTI, 2008, p. 13).

Os líderes chamados transformacionais, segundo o modelo proposto por Bass e Avolio (2004), e sinalizados por Antonakisa, Avolio e Sivasubramaniam (2003), chamado de *full range leadership*, possuem características e definições específicas:

Atributos Idealizados (IA): também chamado de influência carismática, o líder possui elevado padrão moral e ético, servindo como referencial por antever situações futuras e busca, com isso, que os demais possam seguir sua visão idealizada. Desperta orgulho, por pertencer ao mesmo grupo; trabalha para o bem do grupo e que demonstra um senso de poder e confiança.

Comportamentos Idealizados (IB): fala sobre os principais valores e crenças, especificando a importância de ter um claro senso de propósito. Considera a ética e a moral em suas decisões.

Motivação Inspiradora (IM): busca, por meio da comunicação, elevar o espírito de equipe gerando grandes expectativas em seus liderados. Utiliza-se de simbologia e impulsos emocionais, buscando que liderados consigam realizar mais do que esperado.

Estimulação Intelectual (IS): uma figura mais desafiadora, prima pelo conceito de inovação e estimula seus liderados a uma postura mais questionadora e desafiadora de crenças e valores, tanto pessoais como organizacionais.

Consideração Individualizada (IC): busca o tratamento individualizado, ressaltando aspectos como delegar atividades e nutrir o *empowerment* em suas equipes. Funciona também como um mentor do grupo, promove o crescimento utilizando-se de desafios pessoais. Trabalha com equipes auto-gerenciáveis, o que reduz o seu tempo futuro de supervisão.

Da mesma forma, os líderes chamados transacionais, segundo este modelo proposto por Bass e Avolio (2004), possuem os seguintes componentes característicos:

Recompensa Dependente (CR): onde a recompensa *depende* do esforço empregado pelos liderados. São exigidos tempo e esforço dos liderados como condição para o recebimento das compensações materiais e não materiais.

Gerenciamento por Exceção – Ativo (MBEA): implica em atenção aos padrões, monitoramento de desvios e erros. O líder não evita o erro, apenas espera sua ocorrência para aplicar uma ação corretiva imediata.

Assim, a liderança transacional fundamenta-se nas recompensas esperadas, enquanto a liderança transformacional resulta em desempenho além do esperado (Bass e Avolio, 2004).

Complementar ao estudo transformacional e transacional, Bass e Avolio (2004) caracterizam também a ausência de qualquer sinal de liderança percebida, chamado de *Laissez Faire* (ou fator Passivo e mais reativo), sendo representado pelos componentes:

Gerenciamento por Exceção – Passivo (MBEP): falha em interferir enquanto os problemas não se tornarem sérios. A forma passiva caracteriza-se pela ausência de monitoramento e de prevenção de erros. A intervenção ocorre na evidência do erro.

Laissez Faire (LF): representando a ausência total de liderança, característico dos líderes que não assumem responsabilidades, não auxiliam no desenvolvimento das equipes, postergam decisões, sem cultura de *feedback* e não apóiam seus liderados na satisfação das necessidades.

3 Aspectos Metodológicos

Para tanto, utilizou-se como instrumento de pesquisa o questionário de auto-avaliação proposto por Bass e Avolio (2004), intitulado MLQ-5X, composto de 45 questões dispostas numa escala do tipo *Likert*. Este foi submetido a proprietários, gerentes ou diretores das micro e pequenas empresas pesquisadas.

A pesquisa de natureza quantitativa é considerada um meio possível para o teste de teorias objetivas, permite o exame entre variáveis, medição por instrumentos e análise dos dados por procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010).

Para que fosse determinada a quantidade exata de entrevistas realizadas em cada uma das cidades da RMC e que o procedimento metodológico tivesse abrangência, foi montada uma tabela com os dados populacionais do Censo IBGE 2010 e uma média ponderada entre eles.

Tabela 01: Dados Populacionais IBGE e Entrevistas por Município

Município RMC	Censo IBGE 2010	Entrevistas por município
Americana	210,701	6
Artur Nogueira	44,270	1
Campinas	1,080,999	29
Cosmópolis	58,821	2
Engenheiro Coelho	15,719	0
Holambra	11,292	0
Hortolândia	192,225	5
Indaia tuba	201,848	5
Itatiba	101,450	3
Jaguariuna	44,331	1
Monte Mor	48,971	1
Nova Odessa	51,278	1
Paulínia	82,150	2
Pedreira	41,549	1
Santa Bárbara d'Oeste	180,148	5
Santo Antônio de Posse	20,635	1
Sumaré	241,437	7
Valinhos	106,968	3
Vinhe do	63,685	2
Totais	2,798,477	75

Fonte: Consolidado de IBGE (2010) e desenvolvido pelos autores

A linha de análise que busca responder aos objetivos deste trabalho fundamenta-se na interpretação estatística dos resultados, a partir da utilização do teste do *Qui-quadrado*:

Figura 01: Fórmula *Qui-quadrado*

$$\chi^2_{cal} = \sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^C \frac{(Fo_{ij} - Fe_{ij})^2}{Fe_{ij}}$$

Fonte: Vieira (2008)

Onde Fo representa a frequência observada e Fe a frequência esperada. Partindo do princípio de que o teste do *Qui-quadrado* trabalha com frequências observadas e esperadas é conveniente ressaltar que, numa distribuição normal (sem estilo predominante), seriam encontrados vinte e cinco frequências para cada estilo de liderança.

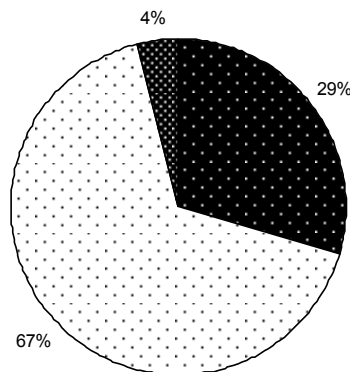
4 Resultados

Um total de 103 empresas da RMC foram convidadas por meio de visita presencial, envio de *email* de solicitação ou contato telefônico.

Obteve-se o retorno de 75 empresas. Destas, 65 empresas foram contatadas diretamente, através de visitas e utilização da rede de *networking* dos pesquisadores; 29 empresas foram contatadas por email e 09 empresas por telefone. Pouco mais de 27% das empresas contatadas não aceitaram participar da pesquisa.

Gráfico 01: Resultados Consolidados - MLQ

Resultados MLQ



■ Transacional □ Transformacional ■ Passive Avoidant

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Os resultados permitiram identificar 3 estilos de liderança entre os entrevistados, sendo que a Liderança Transacional foi identificada em 29,3% das empresas entrevistadas, a Liderança Transformacional em 66,7% das entrevistas e o modelo de Liderança Laissez Faire em 4,0% dos casos.

Submetendo os resultados à apreciação estatística com o teste de aderência do *Qui-quadrado*, apresenta-se o seguinte resultado:

Tabela 02: *Qui-Quadrado* – MLQ

	Resultados
Soma das Categorias	75
Qui-Quadrado	44.72
Graus de Liberdade	2
(p)=	< 0.0001

Fonte: BioEstat5.0, elaborado pelo autor

É possível afirmar ao nível de significância de 0,05 que os estilos de liderança percebidos nas MPEs da RMC diferem significativamente entre si ($p\text{-value} < 0.0001$).

A liderança transformacional (BASS e AVOLIO, 2004; ROBBINS 2005; MAXIMIANO 2000) difere do modelo transacional também por incutir o desenvolvimento pessoal dos liderados, chegando a maturidade entre as equipes.

O líder puramente carismático pode querer que seus liderados adotem a visão de mundo carismática, e param por aí. O líder transformacional tenta inculcar em seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder. (BASS e AVOLIO, 1985, p. 14)

De igual forma, Cunha *et al.* (2003) destacam que neste modelo de liderança, os liderados sentem respeito e confiança na figura do líder. Tal influência é capaz de auxiliar no processo de construção da estratégia e dos objetivos da organização.

Segundo Stoner e Freeman (1995, p. 344) liderança é “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”. Yukl (1989) vai além, ao postular que este tipo de liderança é o único capaz de gerar mudança social.

Os comportamentos e estados de espírito dos líderes influenciam os estados de espírito e comportamentos de todas as pessoas em seu redor. Um chefe excêntrico e impiedoso cria uma organização tóxica, prenhe de indivíduos mal sucedidos que ignoram oportunidades; contrariamente um líder inspirador gera súditos em grande número e para os quais qualquer desafio é ultrapassável. O elo final da cadeia é o desempenho: lucro ou perda (Cherniss e Goleman, 2001, p.87)

Uma vez que o processo de gestão de pessoas deve alinhar-se ao negócio e a estratégia da organização (BECKER *et al.*, 2001), a significância do modelo transformacional para as MPEs pode representar um norte ao processo gerencial e, por conseguinte, dos resultados, auxiliando num modelo mais profissional de administração deste segmento.

Os líderes transformacionais “estão interessados em criar um ambiente organizacional que promova a mudança dos valores dos liderados para suportar a visão e os objetivos da organização” (MARCHIORI *et al.*, 2010).

Historicamente as MPEs ofereciam um ambiente com pouca estrutura administrativa para sua operacionalização e administração centrada na figura do proprietário (MACHLINE *et al.*, 1966; GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995; MAXIMIANO, 2011), associado a questão dos gestores destas MPEs serem basicamente generalistas (LONGNECKER *et al.*, 1997), a percepção deste estilo de liderança predominante acena para uma mudança, com maior profissionalização do micro e pequeno empresário, além da busca pela maximização dos resultados com o capital humano existente dentro das MPEs.

Baseado nos resultados expostos, o objetivo deste artigo suscita a discussão sobre o desenvolvimento de lideranças, com especial atenção ao modelo transformacional. De igual forma, a presente pesquisa deve ser ampliada para outras regiões do país como forma de convalidação dos dados aqui percebidos, aumentando a compreensão dos estilos de liderança e servindo como referencial para um fino ajuste no conhecimento das micro e pequenas empresas.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, M. I. R.; NOVAES, M. B. C.; YAMAGUTI, C. L. **Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas: Duas Faces da Mesma Moeda**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v.I, n.1, p. 7-25, 2008.

ANTONAKISA, J.; AVOLIO, B.; SIVASUBRAMANIAM, N. **Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire**. The Leadership Quarterly. Volume 14, Issue 3, June 2003, Pages 261-295.

BAHLS, S. C.; NAVOLAR, A. B. B. **Terapia Cognitivo-Comportamentais: Conceitos e Pressupostos Teóricos**. Revista Eletrônica de Psicologia. n. 04, Curitiba, jul, 2004.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL. **Porte da Empresa**. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html]. Consultado em 17/10/2010.

BENNIS, W. e NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BANOV, M. R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M. **Bass and stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research**. Nova Iorque: Free Press, 1990. In NORTHOUSE, P. G. Leadership – Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

BASS, B. M., AVOLIO, B. J. **Transformational Leadership and Organizational Culture**. Public Administration Quarterly, v. 17, p. 112-121, 1993.

BASS, B. M., AVOLIO, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set**. CA: Mind Garden, Inc. Third Edition, 2004.

BASS, B. M., AVOLIO, B. J. **The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organization Development, Research in Organizational Change and Development**, 4, 231-272, 1992. In NORTHOUSE, P. G. Leadership – Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: Interligando Pessoas, Estratégia e Performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, C. W. **Liderança Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BIOESTAT. **Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá**. Disponível em: [<http://www.mamiraua.org.br/>], Acesso em 19/04/12.

BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. **O Grid Gerencial III**. São Paulo: Pioneira, 1989.

BNDES. Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte de Empresa**. Disponível em: < http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html>. Acesso em 04/01/2012.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

- BURNS, J. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- CAVALCANTI, V. L. S.; CARPILOVSKI, M.; LUND, M. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CHERNISS, C. & GOLEMAN, D. **The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations**. USA: Jossey-Bass, 2001.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. São Paulo: Artmed Editora, 2010.
- CUNHA, M P. *et al.* **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: editora RH, 2003.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- EYSENCK, H. J. **Manual for the Eysenck Personality Inventory**. San Diego: Educational and Industrial Testing Service, 1968.
- FIEDLER, F. E., CHEMERS, M. M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo : Pioneira, 1981.
- FOLLETT, M. P. **Os elementos da liderança**. In: GRAHAM, P. (Org.). Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. p. 173-193.
- GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S.O. **Pequena Empresa no Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.
- GRIFFIN, Rick W.; MOOREHEAD, Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.
- HATTER; BASS, B. M. **Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership**. Journal of Applied Psychology, v. 73, n. 4, p. 695-702, 1988.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- HOLLANDER, E. P., **Leaders, Groups and Influence**, N. Y., Oxford, University Press, 1964.
- IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: [<http://www.censo2010.ibge.gov.br/>]. Consultado em 10/12/2011.
- JUNG, C.G. **Tipos Psicológicos**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.
- KENT, T.; CROTTS, J.; AZIZ, A.; **Four Factors of Transformational Leadership Behavior**. Leadership & Organization Development Journal, v.22, n.5, p.221-229, 2001.
- KOTLER, J. P. **Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro. Campus, 2000.
- KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LESSA, E. **Equipes de Alto Desempenho a Tipologia de Jung nas Organizações**. São Paulo: Vetor, 2003.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R.K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.** Journal of Social Psychology 10: 271–301. 1939.

LONGNECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHLINE, C.; MOTTA, I.S.; WEILL, K.E. **A Administração da Produção na Pequena Empresa Brasileira.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

MARCHIORI, M.; VILAÇA, W.P.T.; SIMÕES, F.R.; PINTO, R.S.; FONSECA, R.K.A. , A. L.; ALBUQUERQUE, L. **A Liderança Transformacional e Discursiva Revelada ou Desvelada? Um Estudo Empírico no Campo da Indústria Gráfica..** In: XXXIV EnANPAD. Rio de Janeiro, 2010.

MARQUIS B.L., HUSTON C.J. **Administração e Liderança em Enfermagem: Teoria e Prática.** 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MASLOW, A.H. **Introdução à Psicologia do Ser.** Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

MASOOD, S. et al. **Transformational Leadership and Organizational Culture: the Situational Strength Perspective.** Journal of Engineering Manufacture, v. 220, n. 6, p. 941-949, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração Para Empreendedores.** São Paulo: Pearson, 2011.

MINTZBERG, H.. **Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações.** São Paulo: Atlas, 2003.

RATTNER, H. **Liderança para uma Sociedade Sustentável.** São Paulo: Nobel, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SEADE. **Perfil Regional da Região Metropolitana de Campinas.** Disponível em <http://www.seade.gov.br/produtos/perfil_regional/index.php?loc=696>. Acesso em 15/05/2012.

STEFANO, S. R.; GOMES FILHO, A. C. **Estilos de Liderança: Um Estudo Comparativo Entre Empresas de Transportes.** Revista Capital Científico, Vol. 2, No 1, 2004.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Elaboração do Planejamento Estratégico: Estudo e Aplicação de um Roteiro em Pequenas Empresas.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

TREVIZAN, M.A.; MENDES, I.A.C.; GALVÃO, C.M.; SAWADA, N.O. **Utilização das Teorias Administrativas na Produção do Conhecimento sobre Administração em Enfermagem.** Rev. Bras. Enf, v.44, n.4, p.36-40, 1991.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, S. **Introdução a Bioestatística.** São Paulo: Elsevier, 2008.

WOOLFE, Lorin. **The Bible on Leadership.** New York. Amacom, 2002.

YUKL, G. A. **Leadership in Organizations.** USA: Prentice-Hall, 1989.