

## **A Influência dos Estilos de Liderança no Empreendedorismo Corporativo nas Empresas Desenvolvedoras de Software de Barueri.**

**Arnaldo Turuo Ono**

[aono@ung.br](mailto:aono@ung.br)

Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Cristiano Mair Bonassi**

[cbonassi@gmail.com](mailto:cbonassi@gmail.com)

Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Givan Aparecido Fortuoso da Silva**

[givan\\_fortuoso@uol.com.br](mailto:givan_fortuoso@uol.com.br)

Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Tiago Pereira Malheiro**

[tiago.mlh@terra.com.br](mailto:tiago.mlh@terra.com.br)

Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Resumo**

O artigo trata da relação entre o estilo de liderança e a sua influência no empreendedorismo corporativo em empresas de desenvolvimento de softwares na região de Barueri. Os objetivos específicos são identificar os estilos de liderança de cada responsável de área das empresas segundo a teoria de Hersey e Blanchard (1986), como o liderado vê o estilo de seu líder, e a capacidade empreendedora do grupo de liderados em cada empresa. A pesquisa é de natureza não-probabilística e de conveniência, realizada em 13 empresas. Na realização dos cálculos, utilizou-se técnicas estatísticas. Os resultados mostraram que os líderes se identificaram com o estilo “Persuadir e Compartilhar”, já a percepção dos liderados em relação aos líderes, destacou-se o estilo “Determinar e Persuadir”. Na segunda análise, percebeu-se traços de empreendedorismo nos colaboradores. As relações entre as variáveis mostram indícios de que quanto mais próximo do estilo “Delegar” maior é nível de empreendedorismo da equipe.

Palavras-chave: empreendedorismo; empreendedorismo corporativo; liderança; liderança situacional

### **I. INTRODUÇÃO**

A sobrevivência de uma empresa está cada vez mais ligada à sua capacidade de inovação e adaptação ao ambiente. Neste contexto, o capital humano tem uma importância muito maior que os outros recursos disponíveis pela empresa. São os indivíduos que tornam possível o sucesso a longo prazo de uma organização.

As empresas e as pessoas que trabalham nela não podem fugir das mudanças exigidas pelo meio, mais do que isso, é importante que os próprios indivíduos que formam esta organização sejam os agentes promotores destas mudanças. Para que as mudanças ocorram duas variáveis são fundamentais: a figura de um líder na empresa e a capacidade empreendedora dos seus liderados e colaboradores.

A liderança diz respeito ao enfrentamento das mudanças, é a capacidade de influenciar pessoas em direção a um objetivo comum. Os líderes, através de uma visão do futuro, são responsáveis pela direção; depois influenciam as pessoas comunicando-lhes essa visão, levando-as a superar os obstáculos. Com relação aos autores pesquisados neste estudo, empreendedorismo corporativo é o agente da mudança do posicionamento competitivo de uma organização capaz de identificar oportunidades de negócio para manter o dinamismo da organização.

Na era da informação os avanços tecnológicos, bem como novos conceitos mercadológicos, ocorrem com uma rapidez extraordinária. As organizações necessitam de capacidade de resposta para conquistar novos clientes e para manter clientes atuais. Para que isso seja possível, as empresas devem utilizar seu mais valioso patrimônio, o capital humano, o que torna fundamental a criação de um ambiente propício para estimular o surgimento dos empreendedores internos.

Baseado nas definições acima, este artigo foi desenvolvido com a finalidade de responder ao seguinte problema de pesquisa: “Os estilos de liderança influenciam no empreendedorismo corporativo?”.

O objetivo geral deste estudo é identificar as influências dos estilos de liderança no empreendedorismo corporativo. Já os objetivos específicos são: identificar os estilos de liderança de cada responsável de área respondente das empresas pesquisadas; identificar a percepção do estilo de liderança do líder por parte dos seus liderados; e identificar a capacidade empreendedora do grupo de liderados em cada empresa pesquisada.

O universo de pesquisa foi constituído por empresas de Barueri do ramo de softwares, por estas terem a necessidade de serem inovadoras e propícias ao desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Foi realizado um estudo quantitativo, para procurar entender não apenas a relação entre funcionários e seus líderes, mas como o estilo deste primeiro e suas diretrizes influenciam os funcionários em atitudes empreendedoras.

## **II. EMPREENDEDORISMO**

Segundo Luchsinger e Bagby (1987), definições de empreendedores geralmente referem-se a alguém capaz de organizar, gerenciar e assumir riscos de um negócio ou de uma empresa. Hisrich e Peters (2004) apresentam um ponto de vista semelhante quando afirmam que empreendedor é o indivíduo que assume riscos e dá início a algo novo.

Para Dornelas (2001), uma das mais antigas definições de empreendedor, mas talvez a que melhor reflita o espírito empreendedor, é a de Joseph Schumpeter (1949), que define empreendedor como aquele que através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, bem como pela exploração de novos recursos, é capaz de modificar a ordem econômica existente.

De acordo com Drucker (2003), qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedorialmente. O empreendedorismo é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição. A utilização otimizada de recursos disponíveis advém da aplicação de conceitos e teorias, e da iniciativa e a aceitação do risco, bem como do erro, são adquiridas com o comportamento e alteradas pelo meio muito mais do que a própria personalidade.

Sendo o empreendedorismo uma característica que pode ser adquirida e trabalhada por qualquer indivíduo, cabe a empresa criar um ambiente propício ao empreendedorismo corporativo, seja este ambiente parte de sua cultura ou incentivada pela figura de um líder.

Assim pode-se traçar um paralelo entre a teoria da liderança e a teoria do empreendedorismo. Alguns autores como Dornelas e Bom Ângelo, defendem que os empreendedores possuem características natas, como é defendido na teoria dos traços na liderança, e outros autores como Drucker e Hisrich e Peters, defendem que o empreendedorismo é algo que pode ser desenvolvido, aprendido e é influenciado pelo ambiente e situações vividas pelo empreendedor, que aqui foi comparada com a teoria situacional de liderança abordada adiante.

Aqui se assumiu empreendedorismo corporativo como a forma de explorar novos recursos e utilizar os disponíveis de forma otimizada, criar novos projetos, assumir riscos e a possibilidade de fracassos, possibilitando o desenvolvimento de atitudes inovadoras e oportunidades de negócios a fim de garantir, a longo prazo, a sobrevivência da organização.

## 2.1 O PROCESSO DE EMPREENDER

“A inovação sistemática resultante da análise, sistema e trabalho árduo é tudo que pode ser discutido e apresentado como a prática da inovação. Mas isso é tudo que precisa ser apresentado, pois cobre pelo menos noventa por cento de todas as inovações eficazes” (DRUCKER, 2003, p 189).

Hisrich e Peters (2004), afirmam que um empreendedor deve encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade superando os obstáculos para a criação do empreendimento. Segundo os autores o processo tem quatro fases, sendo que existe interligação entre cada fase e as mesmas ocorrem de forma progressiva, são elas: Identificação e avaliação da oportunidade; Desenvolvimento do plano de negócio; Determinação dos recursos necessários; e Administração da empresa resultante.

Completando as idéias de Hisrich e Peters (2004) a respeito do processo de empreender, além de tentar garantir a sobrevivência da empresa resultante, bem como elevar as chances de se obter um crescimento sustentável e vantagem competitiva, pode-se dizer utilizar o conceito apresentado por Drucker (2003) sobre a inovação sistemática dentro de uma organização. A inovação sistemática começa com a análise das oportunidades e todas as fontes de oportunidades inovadoras devem ser sistematicamente estudadas e analisadas.

## 2.2 EMPREENDEDORES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Um problema para que o empreendedor corporativo se desenvolva dentro da empresa é que várias organizações esquecem-se dessa figura, ou seja, alguns cargos gerenciais simplesmente desativam e inibem a criatividade desses profissionais, afirma Bom Ângelo (2003). Falta um profissional responsável por desenvolver a idéia, para construir as bases iniciais da nova ação produtiva, incentivando assim o processo criativo e empreendedor dos funcionários.

Complementando as idéias de Bom Ângelo (2003) a respeito da falta de um profissional e da falta de incentivo das organizações ao desenvolvimento dos empreendedores internos, Eesley e Longenecker (2006) afirmam que é difícil para uma organização, durante seu desenvolvimento e crescimento, manter e fomentar o empreendedorismo. De acordo com autores essa dificuldade ocorre porque as forças que movem o empreendedorismo estão ligadas ao quadro de funcionários, aos padrões de gerenciamento, as estrutura e novas políticas organizacionais e aos procedimentos operacionais, ou seja, práticas que visam o

desenvolvimento da eficiência da produção que, por sua vez, acabam afetando a criatividade, inovação e iniciativas de melhorias.

O empreendedor corporativo é geralmente associado às organizações inovadoras, com estruturas orgânicas capazes de se adaptar de forma rápida e eficiente às novas exigências do mercado. E, de acordo com algumas características defendidas por estudiosos, é compreensivo o motivo de tal associação.

Bom Ângelo (2003) apresenta as seguintes características de um empreendedor corporativo: não se contentam em apenas executar projetos propostos; oferecem sugestões sobre oportunidades não consideradas anteriormente; são inteligentes, racionais, aceitam riscos e gostam de desafios; e são criativos e comprometidos com a inovação.

Para Ross e Unwalla (1986) *apud* Luchsinger (1987) um empreendedor corporativo apresenta as seguintes características de personalidade: foco em resultados, não em atividades; questionam constantemente o *status quo*; motivados pela solução de problemas, mudanças efetivas e inovação; frustrados por sistemas burocráticos; ambiciosos e competitivos.

Nota-se, portanto, que são características que definitivamente seriam difíceis de serem aplicadas em organizações rígidas, pois exigem alterações constantes nos parâmetros e diretrizes de trabalho. As principais funções de um empreendedor interno em relação ao ambiente são:

**Ambiente Externo:** procura por novas parcerias, investiga novas tecnologias e busca por novas oportunidades de negócio.

**Ambiente Interno:** responsável pela mobilização de pessoal, otimiza recursos materiais e financeiros, adapta e potencializa recursos já existentes e modifica hábitos organizacionais.

### III. LIDERANÇA

O fenômeno da liderança é desde muito tempo objeto de estudo de vários pesquisadores e estudiosos do assunto. O termo líder aparece documentalmente por volta do século XIV, entretanto, segundo os autores, este foi concebido antes mesmo dos tempos bíblicos. A palavra liderança, no entanto, surgiu por volta do século XVIII (SETERS e FIELD, 1990). O papel que o líder desempenha nas organizações modernas, onde as incertezas e novos desafios surgem a todo o momento, é de fundamental importância, para que as metas e objetivos buscados pela organização sejam conquistados ou mesmo transpostos.

A liderança pode ser capaz de propiciar condições que facilitem o desenvolvimento das atividades, que permitam criar um ambiente onde haja o comprometimento com as metas e, assim, possibilitar o desenvolvimento dos indivíduos membros da equipe.

O líder é mesmo fundamental quando a situação está difícil, pois o líder não precisa ter a resposta para tudo, mas deve encontrar as pessoas que a tenham (GHOSN, 2002).

Esse fenômeno chamado liderança, portanto, diz respeito ao estabelecimento de direções para possibilitar o desenvolvimento futuro e engajar as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.

#### 3.1 UM HISTÓRICO BÁSICO SOBRE LIDERANÇA

##### 3.1.1 Traços de liderança

A abordagem de traços é uma das perspectivas mais antigas da liderança (BATEMAN e SNELL, 1998). Ela focaliza os líderes individualmente e tenta determinar as características (traços) pessoais partilhados pelos grandes líderes. Para Northouse (2004), essa abordagem foi de grande interesse dos pesquisadores ao longo do século XX e foi umas das primeiras tentativas sistemáticas de se estudar a liderança.

Os estudos iniciais sobre liderança tinham como certo que os líderes nasciam líderes, e que não havia a possibilidade de serem desenvolvidos por meio de treinamentos. Os traços mais marcantes de acordo com a abordagem são: a inteligência, autoconfiança, determinação, integridade e a sociabilidade (LUSSIER e ACHUA, 2001).

### 3.1.2 Teorias comportamentais

Na abordagem comportamental existem comportamentos específicos que identificam os líderes, e que a liderança poderia ser ensinada, podendo então, ser criados treinamentos para implementar padrões comportamentais nos indivíduos (BATEMAN e SNELL, 1998; ROBBINS, 2002).

A partir dos anos cinquenta, a maioria das pesquisas sobre liderança mudou seus paradigmas, partindo da abordagem dos traços para o estudo do que o líder realmente faz no trabalho (comportamento). Na contínua procura do melhor estilo de liderança para todas as situações, os pesquisadores empenharam-se em identificar diferenças entre os líderes eficientes e os ineficientes. Outra subcategoria da liderança comportamental concentrava-se na natureza do gerenciamento do trabalho. Nessa ótica, as teorias de liderança comportamental esforçavam-se em explicar estilos distintos usados por líderes eficientes ou para definir a natureza de seus trabalhos. Centenas de pesquisas examinaram o relacionamento entre o comportamento dos líderes e as medições de eficiência de liderança, entretanto, não houve consenso para a definição de um melhor estilo de liderança para todas as situações de gerenciamento (LUSSIER e ACHUA, 2001).

### 3.1.3 Abordagem Situacional da Liderança

Bateman e Snell (1998) consideram que o primeiro modelo situacional da liderança foi proposto em 1958 por Tannenbaum e Schmidt, que defenderam que os líderes devem considerar três fatores antes de decidirem: as forças que atuam no administrador; as forças que atuam no subordinado; e as forças que atuam na situação.

Por meio do exercício de considerar qual das forças torna um estilo mais adequado que outro Hersey e Blanchard (1986) construíram uma teoria situacional da liderança. Propuseram uma teoria situacional que prescreve o uso de um padrão diferente de comportamento da liderança em função da maturidade profissional e psicológica do subordinado (YUKL, 1998).

### 3.1.4 Teoria Contingencial, Caminho Meta e LMX.

De acordo com Lussier e Achua (2001), nos anos de 1960, percebeu-se que não havia um único estilo de liderança bom para todas as situações surgindo um novo paradigma de liderança, enfatizando a importância dos fatores situacionais: natureza do trabalho; ambiente externo; e as características dos subordinados.

Segundo Northouse (2004) a teoria de contingência mais aceita é a de Fiedler (1964, 1967; Fiedler & Garcia, 1987), que tenta associar líderes com situações apropriadas e indicar qual estilo de liderança é melhor ou pior em cada contexto.

A teoria de liderança do Caminho-Meta, desenvolvida por Robert House, é uma das mais respeitadas abordagens sobre liderança (ROBBINS, 1998). Os termos meta e caminho

derivam da convicção de que os líderes eficazes abrem os caminhos para ajudar seus liderados a atingirem seus objetivos.

A versão revisada da teoria considera quatro estilos de liderança: líder diretivo; líder apoiador; líder participativo; e líder orientado para a realização.

A Teoria da Troca entre Líder e Liderados (LMX, Leader - Member Exchange) tem como premissa básica o relacionamento individualizado de troca entre o líder e o subordinado, a construção do papel do subordinado é definida pelos dois, líder e subordinado. A premissa básica dessa teoria é que, no relacionamento individualizado de troca entre o líder e o subordinado, a construção do papel do subordinado é definida pelos dois, líder e subordinado. A maioria dos líderes estabelece um relacionamento especial de troca com um pequeno número de pessoas de sua confiança, denominados de grupos de dentro (*in-group*) que funcionam como assistentes e conselheiros. O relacionamento de troca com os demais subordinados, denominados grupo de fora, (*out-group*) é substancialmente diferente. No relacionamento com este último grupo o nível de influência mútua é relativamente baixo. (NORTHOUSE, 2004).

### 3.1.5 Teoria Neocarismática

De acordo com Lussier e Achua (2001), nos anos setenta começa um novo paradigma sobre liderança a chamar a atenção, o neocarismática ou a abordagem integrativa. Essas abordagens procuram integrar as teorias dos traços, as teorias comportamentais e as contingenciais. O objetivo é entender porque subordinados são dispostos a realizar sacrifícios pessoais para obtenção dos objetivos coletivos, ou como líderes influenciam o comportamento de seus subordinados. A teoria analisa comportamentos e traços e compara os diferentes efeitos que eles causam nos subordinados em cada situação.

### 3.1.6 Transformacional

Como o próprio nome diz, liderança transformacional é um processo que muda e transforma os indivíduos. Está envolvida com as emoções, valores, ética, padrões, metas de longo prazo e inclui a avaliação das motivações e necessidades de seus subordinados e o tratamento destes como seres humanos na sua plenitude. A liderança transformacional implica em uma forma excepcional de influência que faz com que os subordinados executem mais do que é normalmente esperado deles. Este é um processo que, geralmente, incorpora a liderança carismática e visionária (NORTHOUSE, 2004).

Bass et al (2003) consideram que os líderes transformacionais são vistos como realçadores da capacidade de desempenho de seus subordinados por meio da colocação de altos níveis de expectativa e grande disposição para resolver os mais difíceis desafios.

Embora o líder transformacional assuma um papel central no desenvolvimento da mudança, os subordinados e líderes são unidos e coesos no processo transformacional. A abordagem transformacional descreve como os líderes podem iniciar, desenvolver e conduzir mudanças significativas nas organizações (NORTHOUSE, 2004).

## 3.2 A TEORIA DE LIDERANÇA DE HERSEY e BLANCHARD

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), a Liderança Situacional divide-se em dimensões de comportamento de tarefa e de relacionamento. As dimensões para o comportamento de tarefa são: fixação de objetivos; fixação de prazos; direção; e controle.

Para o comportamento de relacionamento, as dimensões são: apoiar; comunicar; facilitar interações; ouvir; e fornecer *feedback*.

Os estilos de liderança na Teoria Situacional, segundo Hersey e Blanchard (1986), são divididos em primários e secundários.

Os estilos primários são definidos da seguinte forma:

- “Determinar” (E1): é um estilo diretivo, que dá orientação e supervisão clara e específica. O líder define como, quando e onde se deve executar as tarefas definidas;
- “Persuadir” (E2): Nesse caso, a maior parte da direção é dada pelo líder, e o mesmo oferece ajuda e direção;
- “Compartilhar” (E3): o líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo o papel do líder, facilitar a tarefa e a comunicação;
- “Delegar” (E4): Embora o líder seja o responsável pela identificação do problema, cabe aos liderados a responsabilidade de executar os planos do projeto por eles desenvolvidos;

Os estilos secundários são chamados de “perfis de dois estilos” e são definidos da seguinte forma:

- “Determinar” e “Compartilhar” (E1/E3): este perfil de líder vê seus liderados como irresponsáveis e de pouca confiança, o que os leva a acreditar que apenas através da coerção, recompensas e supervisão estrita será capaz de comandá-los eficazmente.
- “Determinar” e “Delegar” (E1/E4): o critério de classificação de seus liderados se dá pela competência dos mesmos, e com isso adequa o nível para delegar ou supervisionar o trabalho;
- “Persuadir” e “Compartilhar” (E2/E3): o líder é eficaz ao lidar com grupos de média maturidade, capacidade e altos níveis de instrução;
- “Determinar” e “Persuadir” (E1/E2): são líderes que para sentirem-se satisfeitos necessitam dar orientações e instruções com frequência aos seus liderados;
- “Persuadir” e “Delegar” (E2/E4): este estilo se caracteriza em líderes que não se sentem seguros se não derem a maior parte da direção e desenvolverem um relacionamento pessoal com as pessoas;
- “Compartilhar” e “Delegar” (E3/E4): são líderes que não se sentem à vontade para iniciar uma estruturação ou dirigir pessoas.

O desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento do líder, passando pelos quatro estilos, podendo ocorrer regresso na curva dos estilos, e para cada nível de maturidade do grupo inclui a dosagem certa de comportamento de direção e comportamento de apoio (HERSEY e BLANCHARD, 1998).

## IV. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

Para a realização do presente artigo foi utilizado a *pesquisa descritiva* que têm como prioridade estudar e descrever características, propriedades e relações existentes no grupo pesquisado de forma mais ampla e completa, bem como identificar estruturas formas, funções e conteúdos.

Foi aplicado o método quantitativo, que é frequentemente aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre as variáveis, bem como naqueles que investigam a relação de causalidade entre fenômenos.

## 4.2 UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA

Para definir a população do presente artigo foi solicitado à Secretaria da Indústria, Comércio e Trabalho do Município de Barueri a listagem de todas as empresas que atuam no setor de desenvolvimento tecnológico. Após o contato com o referido órgão, foi fornecida a relação de 370 empresas cadastradas na Prefeitura.

Na listagem constavam empresas do ramo de serviços de informática com vários tipos de atividade, dentre os quais foram selecionados os setores de programação, desenvolvimento de páginas eletrônicas e elaboração de programas de computação inclusive jogos, por se caracterizarem como atividades de grande potencial para o empreendedorismo corporativo, devido a sua dependência da criatividade.

Para compor o universo de pesquisa foi necessária uma verificação das informações da relação de empresas, uma vez que muitas já não atuavam mais na região ou encerraram suas atividades. Além disso, a identificação das empresas foi de extrema importância, pois algumas somente possuíam escritórios de apoio na região o que não atenderia aos objetivos do artigo.

Com o universo das 370 empresas da lista reduzido para 106 empresas, após a verificação realizada através de meios de busca *on-line*, além das listas impressas da região, foi utilizada uma amostra não-probabilística, por conveniência, com 13 empresas.

## 4.3 ESTRATÉGIA PARA COLETA DE DADOS

Para o presente artigo foi realizado um pré-teste dos instrumentos de pesquisa na empresa Macdata Tecnologia Jurídica empresa especializada no desenvolvimento de software jurídico, apuração de cálculos e digitalização de processos. Dentro da empresa foram escolhidas as áreas de desenvolvimento de softwares jurídicos e base de cálculos.

Aproveitando a boa acessibilidade na empresa, optou-se por fazer uma aplicação de questionários supervisionada no maior grupo e uma aplicação sem supervisão na outra área para emular a aplicação do questionário como se fosse feita por meios eletrônicos ou correio.

Após a aplicação do pré-teste constatou-se, junto aos respondentes, que os questionários apresentavam situações comuns no cotidiano da empresa e possuíam linguagem clara e bom *layout* para aplicação.

O contato nas empresas pertencentes à amostra deste artigo se deu através de contato telefônico e/ou e-mail. Logo após, foi enviado a carta de apresentação via e-mail para formalizar o contato previamente realizado e, em alguns casos, foram feitas visitas às empresas. A aplicação dos questionários se deu através de visitas e via e-mail.

O público alvo da pesquisa foram os gestores e suas respectivas equipes. Este foco foi estabelecido, pois através dos gestores é possível alcançar as estratégias pregadas em sua liderança e, confrontadas com a sua equipe, definir a real relação entre a liderança e o empreendedorismo dos colaboradores.

Para a coleta de dados, foram utilizados três instrumentos de pesquisa que consistem em três questionários quantitativos. A aplicação dos mesmos foi dividida entre líderes e liderados. O questionário utilizado junto aos líderes tinha o objetivo de diagnosticar o estilo de liderança predominante. Já os questionários aplicados com os liderados tinham como objetivos identificar sua capacidade empreendedora e a percepção dos mesmos quanto ao estilo de liderança de seu líder.

Os questionários foram aplicados como se segue:

1. Um questionário para os líderes com 12 questões para diagnosticar o estilo de liderança predominante. As questões foram de situações onde os respondentes



deveriam escolher a que melhor se encaixa em cada uma delas, optando pelas alternativas de “a” a “d”, sendo cada uma delas passíveis de um estilo de liderança diferente. Esse questionário foi tirado de um estudo feito pela pesquisadora Tapia Vargas em (1996) baseado na Teoria da Liderança Situacional, desenvolvida por Ken Blanchard e Paul Hersey. Com esse questionário foi possível identificar o estilo de liderança do líder.

2. Um questionário com 20 (vinte) questões, baseado na dissertação de mestrado de 2006 do Prof. Ms. Arnaldo Ono, com o objetivo de identificar a percepção do estilo de liderança dos respectivos líderes.
3. Um questionário para os liderados, elaborado com base no referencial teórico deste artigo, composto por 15 questões onde a resposta varia de “concordo plenamente” a “discordo plenamente”. Esse questionário permitiu identificar a capacidade empreendedora dos liderados da amostra.

#### 4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para conseguir as informações necessárias para efeito de análise e atender os objetivos do artigo, foram realizadas as tabulações dos questionários no Excel organizando os questionários por empresa, colocando sempre os resultados do líder e seus respectivos liderados em uma única planilha. Dessa forma, foi possível classificar e analisar cada empresa separadamente, com o intuito de identificar padrões de respostas para servirem de base às análises e conclusões.

Importante ressaltar que no questionário, que visa identificar a percepção do estilo de liderança dos líderes pelos liderados, uma análise fatorial exploratória foi realizada e, por meio desta, identificou-se problemas nas questões 7, 11, 16 e 18. Essas questões foram montadas com lógica inversa (reversas) e percebeu-se que houve problemas em suas interpretações. Para evitar contaminação dos dados as mesmas foram retiradas. Vale ressaltar que as questões mantidas apresentaram bons valores de significância e Alpha de Conbrach de 0,691 para o estilo E1; 0,841 para o estilo E2; 0,794 para o estilo E3; e 0,818 para o estilo E4.

As respostas do questionário aplicado aos líderes foram tabuladas de acordo com as diretrizes dos próprios autores, que consideram cada uma das alternativas, das situações propostas no questionário, equivalente a um estilo de liderança primário. Ao final dessa verificação foi obtida a frequência de cada estilo e analisado de acordo com um diagrama, também desenvolvido pelos autores, estipulando qual o perfil de liderança predominante do líder em questão.

Os dados coletados com o primeiro questionário aplicado aos liderados foram tabulados da seguinte forma: o primeiro questionário, que visava identificar o estilo de liderança percebido pelos liderados, foi tabulado em Excel e atribuídas notas de 1 (Discordo Plenamente) a 5 (Concordo Plenamente) para cada alternativa. Como essa parte apresentava situações que correspondiam aos estilos de liderança primários estudados, a pontuação foi agrupada por cada estilo e extraída uma média, que representava a nota final de cada estilo percebido.

Para os dados obtidos com o segundo questionário para os liderados, que tinha o objetivo de mensurar a capacidade empreendedora dos mesmos, atribuiu-se notas de -2 (Discordo Plenamente) a +2 (Concordo Plenamente), mas diferente dos outros questionários cinco das quinze questões foram elaboradas inversamente, ou seja, a nota +2 era dada na opção “Discordo Plenamente”. As questões inversas eram a 1, 4, 5, 9 e 14.

Com as tabelas montadas, utilizou-se de estatística básica, fazendo uso de média, desvio padrão e frequência, com montagem de gráfico e tabelas para facilitar visualização e análises.

## V. ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 IDENTIFICAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA DOS LÍDERES

Na análise dos dados obtidos através dos questionários aplicados aos líderes da amostra, verificaram-se dois estilos de liderança prevaletentes, indicando que os líderes se identificam em “Persuadir” e “Persuadir e Compartilhar”. Essas características da Liderança Situacional são baseadas no questionário desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986). O autor diz que esta teoria baseia-se na inter-relação entre a oferta de orientação, de direção e de apoio sócio-emocional pelo líder, e o nível de prontidão dos subordinados no desempenho de suas atividades.

Na amostra o estilo de maior ocorrência foi o “Persuadir e Compartilhar” (E2-E3), representando 46,15% dos líderes estudados. Este estilo, segundo o autor, define os líderes como um estilo de comportamento diretivo, mas também participativo, ora dando a maior parte de direção, oferecendo ajuda e direção, como também tendo o papel de participação na tomada de decisão, somente facilitando a tarefa e a comunicação.

Nota-se que estes líderes também se enquadram na categoria geral da teoria comportamental de liderança citada por Robbins (2002), Bateman e Snell (1998). Esse enquadramento se dá devido às atitudes que os líderes possuem em relação aos seus subordinados, semelhantes às apresentadas na teoria situacional. Pode-se supor que são líderes que buscam por informações e opiniões de seus liderados, além de conduzir discussões para utilizar a participação do grupo para a tomada de decisão.

Seguindo este *ranking*, logo após, com 30,77%, o estilo de liderança identificado foi o “Persuadir” (E2), que, segundo Hersey e Blanchard (1986), define os líderes em um estilo que adota comportamento diretivo, mas ao mesmo tempo de apoio para reforçar a disposição das pessoas, sendo que a maior parte da direção é dada pelo líder, e o mesmo oferece ajuda e direção.

Já com 23,08%, os líderes não se enquadraram em nenhum estilo estipulado no estudo de Hersey e Blanchard (1986), nem primários nem secundários. De acordo com o modelo proposto, os líderes devem possuir um estilo primário de liderança, o que não aconteceu com os líderes que não se enquadraram no modelo, pois estes apresentaram mesmo número de respostas correspondente a dois estilos primários.

É importante analisar com cuidado os líderes que não se enquadraram na teoria situacional, pois existem outras teorias que podem servir como base para determinar qual o provável estilo de tais líderes.

Notou-se a ausência da maioria dos estilos propostos pelo modelo situacional nesta amostra. Acredita-se que por causa da necessidade de características dinâmicas das empresas pesquisadas, o estilo E1 (Determinar) é naturalmente excluído, pois o controle rígido e autoritário deste estilo pode inibir a criatividade do grupo. O estilo E4 (Delegar) não teve nem um respondente que se encaixasse neste estilo, supõe-se que isto ocorreu devido a um provável receio por parte dos líderes em delegar toda responsabilidade e liberdade aos seus liderados.

### 5.2 IDENTIFICAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA DOS LÍDERES PERCEBIDO PELOS LIDERADOS

De acordo com as afirmações dos autores estudados neste artigo, Bateman e Snell (1998), a abordagem de traços é a perspectiva mais antiga da liderança e foi dominante por várias décadas. Ela focaliza os líderes individualmente e tenta determinar as características (traços) pessoais partilhadas pelos grandes líderes. Essas características são importantes na percepção dos liderados, pois formaram a sua imagem do líder.

Baseando-se nas análises dos dados obtidos através dos questionários realizados com os liderados das empresas da amostra, e no modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), observou-se que entre os estilos de liderança percebidos pelos liderados, destacou-se o estilo E1-E2 (Determinar e Persuadir) com 26,83% das respostas. Neste estilo o líder procura dar orientações e instruções com frequência aos seus liderados.

Outros pontos se destacaram na pesquisa obtendo um grau significativo de percepção entre os liderados.

Tanto para Robbins (2002) quanto para Bateman e Snell (1998) a dimensão da participação nas tomadas de decisão no comportamento de liderança pode variar da autocracia até a democracia. Líderes autocráticos tomam decisões sozinhos e depois as anunciam ao grupo. Os líderes não se identificam como líderes de perfil E1 (Dirigir), em contra partida 58% dos liderados percebem traços desse perfil. As duas questões mantidas após estudo fatorial mostram que 91% dos respondentes “concordam plenamente” ou “concordam” que seus líderes informam o que deve ser feito e como deve ser feito e 68% “concordam plenamente” ou “concordam” que seus líderes exigem que sejam seguidas regras e regulamentos padrões.

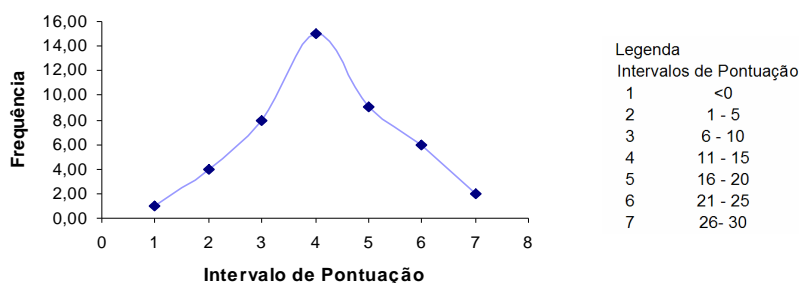
Apesar do estilo E4 (Delegar) não ter sido percebido por parte dos líderes, cerca de 34% dos liderados notaram traços desse estilo em seus líderes.

A percepção dos liderados se apresentou de forma decrescente das características do estilo E1 (Dirigir) para o estilo E4 (Delegar), da seguinte forma: característica de estilo E1 (E1; E1-E2; E1-E3; E1-E4) com 58%; características de estilo E2 (E2; E1-E2; E3-E3; E2-E4) com 51%; características do estilo E3 (E3; E1-E3; E2-E3; E3-E4) com 39%; e as características de estilo E4 (E4; E1-E4; E2-E4; E3-E4) com 34%.

### 5.3 IDENTIFICAÇÃO DA CAPACIDADE EMPREENDEDORA DOS LIDERADOS

Com o objetivo de identificar a capacidade empreendedora do grupo de liderados constante da amostra do presente artigo, foram aplicados os questionários construídos com base nas características de um empreendedor citadas por Bom Ângelo (2003), Ross e Unwalla (1986). Os questionários possibilitaram a mensuração do nível empreendedor dos liderados das empresas.

Pode-se observar que a amostra apresenta traços de empreendedorismo, sendo a média encontrada de 13,73. Para efeito de análise, foram utilizados 7 (sete) intervalos de pontuação, conforme Gráfico 1, pois os questionários possibilitam uma variação de -30 a +30 pontos para a capacidade empreendedora. Nota-se que a capacidade empreendedora apresentou um comportamento normal na amostra estudada.



**Gráfico 1.** Capacidade Empreendedora.  
Fonte: Desenvolvido pelos autores.

É importante ressaltar que dos 45 liderados, aproximadamente 62% “concordam plenamente” e 29% “concordam pouco”, que aceitam riscos e gostam de desafios ao executar uma determinada tarefa, e sendo essa uma característica dos empreendedores internos apontados por Bom Ângelo (2003). A relevância desse dado se dá quando é analisado o posicionamento dos outros respondentes, pois apenas 7% responderam negativamente em relação à aceitação de risco.

Outras importantes características citadas por Ross e Unwalla (1986) também se apresentaram fortes na pesquisa, dos respondentes, 60% “concordam plenamente” e 27% “concordam pouco” que são motivados pela solução de problemas, mudanças efetivas e inovações na empresa e, aproximadamente, 73% “concordam plenamente” e 18% “concordam pouco” que possuem uma elevada ambição profissional, sendo que os 9% restantes se apresentaram neutros à afirmação.

Esses dados levam a concluir que a maioria assume riscos e gostam de desafios em suas tarefas, o que é condizente com o setor de desenvolvimento de software e com as características apontadas pelos estudiosos do assunto.

É interessante notar que a maioria dos respondentes não só possui a ambição profissional, mas também aceita os riscos e desafios de um novo projeto, o que é apontado por Hisrich e Peters (2004), que defendem a idéia de que um empreendedor interno fará o possível para garantir o sucesso do empreendimento interno.

#### 5.4 INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Visando atender o objetivo geral do presente artigo, que é compreender se a influência dos estilos de liderança no empreendedorismo corporativo, as análises anteriores ajudam a entender a amostra estudada.

Como se pode observar o perfil de liderança predominante na amostra estudada é o “Persuadir e Compartilhar” (E2-E3). Esta tabela foi desenvolvida a partir da análise separada de cada líder com seus liderados. Foi identificado o estilo de liderança de cada líder e a média da capacidade empreendedora de seu grupo. Após esse primeiro procedimento, foram agrupados os líderes com os mesmos estilos de liderança junto com a média da capacidade empreendedora de seus respectivos grupos. Com esses dados foi possível fazer uma comparação entre os efeitos que os estilos de liderança exercem no nível empreendedor do grupo.

Nota-se que o grupo de liderados nesse caso apresentou uma boa capacidade empreendedora, provavelmente devido a este perfil de liderança. Portanto verifica-se que esse estilo de líder propicia o surgimento do empreendedorismo corporativo uma vez que, de

acordo com Hersey e Blanchard (1986), o líder que possui este perfil é eficaz ao lidar com grupos de média maturidade e capacidade, e além de fornecer apoio, o líder facilita a comunicação e a tarefa dando direção ao seu liderado.

**Tabela 1.** Estilo de Liderança vs Capacidade Empreendedora

<b>Estilo de Liderança</b>	<b>Capacidade Empreendedora</b>
E2-E3	15,71
E2	13,38
Indefinido	10,77

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Legenda: E2-E3: “Determinar e Compartilhar”; E2: “Determinar”

Pode-se notar a representatividade da figura do líder de perfil E2-E3 na capacidade empreendedora dos liderados, quando são comparados os resultados do grupo, apresentados na Tabela 1, cujo líder apresentou apenas o estilo primário “Determinar” (E2). Nesse caso, comparando os valores obtidos na tabela, observa-se um decréscimo de aproximadamente 15% na capacidade empreendedora do grupo. Esse decréscimo é ainda maior quando é analisado o grupo cujo líder não se encaixa perfeitamente em um perfil apresentado pelos autores Hersey e Blanchard (1986), nesse caso, verificou-se um decréscimo de 31% em relação à capacidade empreendedora do primeiro grupo estudado.

Quando se toma como base as afirmações de Eesley e Longenecker (2006) sobre a importância do trabalho em equipe e cooperação, para que o trabalho seja realizado de forma rápida, eficiente e incentivando a geração de novas idéias e negócios, os dados se mostraram coerentes à teoria. Nota-se, portanto, que o estilo de liderança é importante para o resultado do empreendedorismo do grupo, tanto que Robbins (2002), Bateman e Snell (1998) defendem que a maneira como o líder se comporta influencia as atitudes e o desempenho das pessoas.

Com os dados organizados e as análises realizadas anteriormente foi possível compreender como o estilo do líder influencia na capacidade empreendedora de seus liderados. Dessa forma pode-se comprovar se as hipóteses de pesquisa do presente artigo são verdadeiras ou não.

A primeira hipótese levantada diz respeito aos estilos de liderança mais rígidos, supondo-se que estes inibem o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Nos resultados das pesquisas, o estilo E1 (Determinar) não foi percebido. Acredita-se que esse fato se deve às características da amostra, que trata de empresas de uma área dependente da criatividade de seus colaboradores, onde não caberia um posicionamento rígido dos líderes e nem um processo de decisão centralizado nas mãos dos responsáveis pelos grupos.

A segunda hipótese compreendia os estilos de liderança menos rígidos, os estilos mais delegativos, supondo-se que esses fomentam o empreendedorismo corporativo. De acordo com as análises dos dados obtidos, foi possível notar a predominância do estilo E2-E3 (Persuadir e Compartilhar), que envolve um processo decisório mais descentralizado, havendo participação conjunta e participativa com as pessoas envolvidas no trabalho. Pode-se, portanto, acreditar que esse tipo de liderança fomenta o empreendedorismo corporativo, uma vez que permite a participação dos colaboradores nos processos de decisões, sendo essa participação de grande importância, como afirma Drucker (2003), que qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedorialmente.

## V. CONCLUSÃO

Pelo entendimento dos autores deste presente artigo e por meio de análises de dados obtidos e confrontados com as teorias estudadas, chegou-se a algumas conclusões descritas a seguir.

É interessante notar que nas pesquisas realizadas, observou-se a predominância de estilos de liderança intermediários. Os estilos tanto na percepção do líder como na percepção de seus liderados tendem ao afastamento das extremidades. No caso dos líderes, não foram encontrados estilos E1 (determinar) ou E4 (delegar), presume-se que a ausência do estilo E1 se dá por uma necessidade característica do setor da amostra pesquisada, onde tal estilo não se enquadra. Por outro lado, a ausência do estilo E4, de certa forma foi uma surpresa para os autores do artigo, uma vez que as características do setor pesquisado, de acordo com o referencial teórico, apontam para existência deste estilo. Como um agravante, das 156 questões propostas aos líderes com os quatro estilos primários como alternativa, apenas duas vezes foi escolhida a opção E4 (delegar). Quanto à percepção dos liderados no que se refere ao estilo de seus líderes, estes vêm muitos traços de estilo E1 (dirigir) nos mesmos, o que é conflitante com o resultado obtido com a avaliação de estilo dos líderes. Indica-se este conflito para um aprofundamento futuro em uma pesquisa qualitativa ou uma nova avaliação utilizando-se outra metodologia que não seja a situacional para se comparar os resultados obtidos.

Com a ausência da identificação do estilo E1 (delegar) por parte dos líderes, supõe-se que a amostra possui uma maturidade suficiente para que os líderes não necessitem a utilização de um comportamento autocrático e que possam desenvolver estilos mais flexíveis e dar mais liberdade a seus subordinados facilitando assim o surgimento do empreendedorismo interno nas empresas pesquisadas.

Acredita-se, com base nas evidências levantadas na pesquisa desenvolvida e nas análises dos objetivos do presente artigo, que o grupo de liderados nesse caso apresentou traços de empreendedorismo, devido ao perfil de liderança apresentado, uma vez que o perfil predominante dos líderes fornece apoio, facilita a comunicação e a tarefa dando direção a seus liderados.

Pode-se, portanto, acreditar que o estilo predominante E2-E3 fomenta o empreendedorismo corporativo, uma vez que permite a participação dos colaboradores nos processos de decisões, sendo essa participação de grande importância para que os indivíduos que tenham à frente uma decisão a tomar possam aprender a desenvolver novas idéias e se comportar de forma empreendedora.

Como sugestão para um futuro aprofundamento deste artigo, sugere-se um estudo da influência da cultura organizacional no empreendedorismo corporativo.

## VI. BIBLIOGRAFIA

BASS, M. B. et al. **Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.** Journal of Applied Psychology, v. 88, nº 2, 2007-218, 2003.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BOM ÂNGELO, Eduardo. **Empreendedorismo Corporativo: a nova postura de quem faz a diferença.** 4ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F.. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 2003.

EESLEY, Dale T. & LONGENECKER, Clinton O.. **Gateways to Intrapreneurship**. Industrial Management, Jan/Feb 2006, pg. 18.

GHOSN, Carlos. **Simplicidade e liderança do século XXI**. HSM MANAGEMENT, nº 31, 2002, p. 8-14.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H.. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 7ª ed., São Paulo: EPU, 1986.

HISRICH, Robert D. & PETERS, Michael P.. **Empreendedorismo**. 5 ed., São Paulo: Bookman, 2004.

LUCHSINGER, Vince & BAGBY, D. Ray. **Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts**. Sam Advaced Management Journal, Summer 1987.

LUSSIER, R. N.; ACHUA, C. F.. **Leadership Theory – Application – Skill Development**. Ohio, Thomson Learning, 2001.

NORTHOUSE, Peter G.. **Leardership: Teory and Practice**. 3ªed., Califórnia, EUA: Sage Publication Ink, 2004.

ONO, Arnaldo T.. **Teoria de Liderança do Caminho-Meta: um estudo em busca de evidências na realidade brasileira**. 2006, Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

SETERS, D. A. Van; FIELD, Richard H. G.. **The Evolution of Leadership Theory**. Journal of Organizational Change Management, 1990, vol. 3 I. 3, pg. 29.

VARGAS, Flor de Maria Milagros Tapia. **Jogo de Empresas Lídersit: proposição de um Aplicativo Computacional para o Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Programa de Mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

YUKL, G.. **Leardership in Organizations**. New Jersey: Prantice Hall, 1998.