CÍNTIA SIMONE SALOMÃO

MULHERES EMPREENDEDORAS EM PEQUENAS EMPRESAS:
Análise dos Estilos de Aprendizagem e dos Estilos de Liderança.

Dissertação apresentada à Escola
de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo para
obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Associado Edmundo Escrivão Filho

São Carlos

2011

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

S174m Salomão, Cíntia Simone
Mulheres empreendedoras em pequenas empresas : análise dos estilos de aprendizagem e dos estilos de liderança. / Cíntia Simone Salomão; orientador Edmundo Escrivão Filho. -- São Carlos, 2011.

Dissertação (Mestrado-Programa de Pós-Graduação e Área de Concentração em Engenharia de Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2011.

1. Pequena empresa. 2. Mulheres empreendedoras. 3. Estilo de aprendizagem. 4. Estilo de liderança. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Bacharel **CINTIA SIMONE SALOMÃO**

Título da dissertação: **A mulher empreendedora nas pequenas empresas: análise dos estilos de aprendizagem e dos estilos de liderança.**

Data da defesa: 05/09/2011:

Comissão Julgadora:**Resultado:**

Prof. Associado **Edmundo Escrivão Filho (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

APROVADA

Profª. Drª. **Hilka Pelizza Vier Machado**
(Universidade Estadual de Maringá/UEM)

APROVADA

Prof. Dr. **Luiz Roberto de Camargo Ribeiro**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Aprovada

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção:
Prof. Titular **Henrique Rozenfeld**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:
Prof. Associado **Paulo Cesar Lima Segantine**

Dedicatória

Ao Álvaro

Agradecimentos

São inúmeras as pessoas com quem contamos no dia a dia, sem as quais a execução de qualquer trabalho seria muito mais difícil. Deixo aqui meus agradecimentos a todas elas, especialmente:

Ao Prof. Edmundo Escrivão Filho, por sua inestimável amizade, orientação, confiança, conselhos, sugestões e compreensão. Muito obrigada!

Aos amigos do GEOPE, pela amizade e colaboração.

Aos meus pais, pelo incentivo e apoio ao longo de toda minha caminhada.

Aos meus irmãos, pela amizade e pelo companheirismo.

Ao Álvaro, pelo apoio, incentivo, várias conversas, carinho e compreensão durante todo esse trabalho.

Aos professores Hilka Vier Machado, Luis Roberto de Camargo Ribeiro e Gilberto Tadeu Shinyashiki, por suas importantes contribuições ao trabalho.

Às colegas funcionárias do Departamento, Sueli e Claudete.

À FAPESP, pelo apoio financeiro.

À Universidade de São Paulo pela infraestrutura que auxiliou a realização desta pesquisa.

Aos inúmeros professores e autores de livros e de artigos que nos acompanham durante nossa jornada, muito obrigada!.

Resumo

Salomão, C. S. (2011). **Mulheres Empreendedoras em pequenas empresas: análise dos estilos de aprendizagem e dos estilos de liderança**. 165 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

O objetivo geral desta pesquisa é verificar a existência de um estilo de aprendizagem e de um estilo de liderança predominantes na gestão de mulheres empreendedoras de pequenas empresas do setor de comércio varejista da cidade de São Carlos. Nas duas últimas décadas, foi observado um aumento significativo no número de empreendedoras mulheres tanto no Brasil como em diversos países do globo. A criação e gestão de negócios, tarefas antes tipicamente masculinas, agora são exercidas cada vez mais por mulheres. Esse crescimento no número de mulheres a frente de seus negócios tem sido alvo de atenção dos pesquisadores de empreendedorismo ao redor do mundo. Este trabalho abordará o tema sob a ótica dos estilos de aprendizagem e de liderança da empreendedora, suas inter-relações e suas influências em pequenas empresas. As mulheres possuem maneiras diferentes de empreender, traçar as estratégias e liderar seus seguidores. Elas dão ênfase maior aos relacionamentos com os empregados, os fornecedores e os clientes. As prioridades, na maioria das vezes, não se expressam em cifras monetárias ou no crescimento da empresa. Elas prezam qualidade de vida, ou seja, para elas é importante saber administrar o tempo tornando possível conciliar os compromissos profissionais com os familiares. A partir destas características, assume-se a premissa de que a identificação do estilo de aprendizagem e do estilo de liderança das mulheres, venha ajudar a compreender o desenvolvimento de habilidades gerenciais que as auxiliem em suas empresas. A pesquisa foi uma *survey* e identificou os estilos de aprendizagem e o estilo de liderança das mulheres empreendedoras, no contexto das pequenas empresas estudadas. Para identificar esses estilos e as principais habilidades gerenciais das mulheres, foram utilizados os questionários *Learning Style Inventory* – LSI e *Multifactor Leadership Questionnaire* – MLQ. Os resultados da pesquisa mostram: quais os estilos de aprendizagem e estilos de liderança são predominantes entre as mulheres estudadas, as relações encontradas entre o estilo de aprendizagem e o estilo de liderança das mulheres, e quais as suas principais habilidades gerenciais.

Palavras chaves: pequena empresa, mulheres empreendedoras, estilo de aprendizagem, estilo de liderança.

Abstract

Salomão, C. S. (2011). **Women in small entrepreneurial firms: an analysis of learning styles and leadership styles**. 165 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

This research objective is to study learning style and leadership style of women entrepreneurs of small businesses in the retail sector in the city of São Carlos. In last two decades, there was a significant increase in women entrepreneurs in Brazil and worldwide. Several researchers have paid attention on women. This work investigates learning and leadership styles, their interrelationships and their influence on small businesses. Women have particular ways of entrepreneurship, to outline strategies and to lead their followers. Generally, their emphasis is to relationships with employees, suppliers and customers. Their priorities, frequently, are not expressed in terms of monetary or of company's growth. For them, life quality is important. They manage their time and to reconcile work commitments with family tasks. To understand women learning and leadership styles helps to realize what kind of management skills could help them in their business. This research was a survey. It identified learning and leadership style of women entrepreneurs in small business context. To identify these styles and the key managerial skills of women, we used The Learning Style Inventory (LSI) and the Leadership Multifactor Questionnaire (MLQ) were used to identify learning styles, managements skills and leadership style. The survey results show: what learning styles and leadership styles are prevalent among the women studied, the relationships between learning style and leadership style of these women, and what are their main management skills.

Keywords: small business, entrepreneurial women, learning style, leadership style.

Lista de Figuras

FIGURA 1 – ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
FIGURA 2 – ESTRUTURA DO CAPÍTULO 2.	25
FIGURA 3 – CICLO DE APRENDIZAGEM..	28
FIGURA 4 – CICLO DE APRENDIZAGEM COM ESTILOS DE APRENDIZAGEM	31
FIGURA 5 – RELAÇÃO ENTRE O CICLO DE KOLB, ESTILOS DE APRENDIZAGEM E PERFIS DE HABILIDADES GERENCIAIS..	34
FIGURA 6 – GRADE DE ESCORE DO LSI.	36
FIGURA 7 – GRÁFICO PARA IDENTIFICAR OS ESTILOS DE APRENDIZAGEM..	37
FIGURA 8 – ESTRUTURA CAPÍTULO 3.....	39
FIGURA 9 – RELACIONAMENTO ENTRE O LÍDER, OS SUBORDINADOS E A SITUAÇÃO.....	47
FIGURA 10 – ESTRUTURA DO CAPÍTULO 4	57
FIGURA 11 – SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE ACUMULADA DAS EMPRESAS, ESTADO DE SÃO PAULO	61
FIGURA 12 – ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA.	66
FIGURA 13 – ESTRUTURA DO CAPÍTULO 5.	71
FIGURA 14 – VARIÁVEIS DA PESQUISA.	77
FIGURA 15 – ESTRUTURA DO CAPÍTULO 6.	87
FIGURA 16 – DISTRIBUIÇÃO DAS MULHERES ENTRE OS ESTILOS DE APRENDIZAGEM	92
FIGURA 17 – GRÁFICO DA PONTUAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA	94

Lista de Quadros

QUADRO 1 – HABILIDADES DO CICLO DE APRENDIZAGEM E SEUS PONTOS FORTES NA APRENDIZAGEM	29
QUADRO 2 – ESTILOS DE APRENDIZAGEM E NÍVEIS DE COMPORTAMENTO.....	32
QUADRO 3 – EXEMPLO DE SENTENÇA LSI	36
QUADRO 4 – CARACTERÍSTICAS E ATRIBUTOS DE DOS LÍDERES	43
QUADRO 5 – DIFERENÇAS ENTRE O COMPORTAMENTO DO LÍDER ORIENTADO PARA TAREFA E O ORIENTADO PARA O FUNCIONÁRIO	45
QUADRO 6 – ESCALAS, SUBESCALAS E RESULTADO DE LIDERANÇA DO MLQ.	52
QUADRO 7 – EXEMPLO DE QUESTÃO DO MLQ.	55
QUADRO 8 – QUANTIDADE DE ITEM QUE COMPÕEM CADA SUBESCALA DO MLQ.	55
QUADRO 9 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS E SETOR	59
QUADRO 10 – CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SEGUNDO O FATURAMENTO BRUTO ANUAL ...	59
QUADRO 11 – PRINCIPAIS FATORES PARA O ENCERRAMENTO PREMATURO DAS ATIVIDADES	62
QUADRO 12 – PRINCIPAIS FATORES PARA O SUCESSO.....	62
QUADRO 13 – ESPECIFICIDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	65
QUADRO 14 – ATIVIDADES DO PROCESSO GERENCIAL DOS EMPREENDEDORES.	68
QUADRO 15 – ATIVIDADES DO PROCESSO GERENCIAL DOS OPERADORES.....	68
QUADRO 16 – VALOR DO COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO.....	80
QUADRO 17 – CLASSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DO SETOR DE COMÉRCIO - IBGE.....	84

Lista de Tabelas

TABELA 1 – PESQUISA DO LSI POR ÁREA DE CONHECIMENTO E POR PUBLICAÇÃO.	35
TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS PRINCIPAIS SEGMENTOS NO SETOR DE COMÉRCIO DO ESTADO DE SÃO PAULO 85	
TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DAS MPES DO COMÉRCIO NA REGIÃO DE SÃO CARLOS.	85
TABELA 4 – FAIXA ETÁRIA DAS DIRIGENTES 88	
TABELA 5 – ESCOLARIDADE DAS DIRIGENTES 88	
TABELA 6 – EXPERIÊNCIA NO SETOR QUE ATUAM 89	
TABELA 7 – MOTIVOS PARA TORNAR-SE DIRIGENTE 89	
TABELA 8 – CLASSIFICAÇÃO EM INICIAIS E ESTABELECIDAS 90	
TABELA 9 – ENQUADRAMENTO SEGUNDO O PORTE DAS EMPRESAS 90	
TABELA 10 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS 91	
TABELA 11 – SEGMENTOS QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA 91	
TABELA 12 – ESTILO DE APRENDIZAGEM..... 92	
TABELA 13 – HABILIDADES GERENCIAIS 93	
TABELA 14 – ESTILO DE LIDERANÇA 94	
TABELA 15 – SUBESCALAS DO MLQ..... 95	
TABELA 16 – CORRELAÇÕES ENTRE OS ESTILOS..... 96	
TABELA 17 – CORRELAÇÕES ENTRE CARACTERÍSTICAS ACOMODADORAS E AS SUBESCALAS MLQ 97	
TABELA 18 – CORRELAÇÕES ENTRE CARACTERÍSTICAS TRANSFORMACIONAIS E HABILIDADES GERENCIAIS 97	
TABELA 19 – CORRELAÇÕES ENTRE SUBESCALAS MLQ E AS HABILIDADES GERENCIAIS 98	
TABELA 20 – CORRELAÇÕES ENTRE DADOS DAS EMPRESAS E DIRIGENTES E AS HABILIDADES GERENCIAIS 99	
TABELA 21 – CORRELAÇÕES ENTRE DADOS DAS EMPRESAS E DIRIGENTES E AS SUBESCALAS MLQ 99	
TABELA 22 – CORRELAÇÕES. ENTRE EMPRESAS E DIRIGENTES E LIDERANÇA E APRENDIZAGEM 100	

Sumário

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. CARACTERIZAÇÃO DO TEMA	16
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	18
1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	20
1.4. RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	21
1.5. ESTRUTURA DO TEXTO.....	23
2. ESTILOS DE APRENDIZAGEM DE KOLB.....	25
2.1. DEFINIÇÕES DE APRENDIZAGEM.....	26
2.2. CICLO DE APRENDIZAGEM DE KOLB	27
2.3. ESTILOS DE APRENDIZAGEM.....	30
2.4. APRENDIZAGEM E HABILIDADES GERENCIAIS.....	33
2.5. INVENTÁRIO DE ESTILO DE APRENDIZAGEM.....	35
3. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	39
3.1. DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA.....	40
3.2. TEORIAS DE LIDERANÇA	42
3.2.1. <i>Abordagem dos Traços</i>	43
3.2.2. <i>Abordagem Comportamental</i>	44
3.2.3. <i>Abordagem Contingencial</i>	46
3.2.4. <i>Abordagem da Nova Liderança</i>	48
3.3. ESTILOS DE LIDERANÇA: TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL.....	48
3.3.1. <i>Liderança Transformacional</i>	49
3.3.2. <i>Liderança Transacional</i>	50
3.4. QUESTIONÁRIO MULTIFATORES DE LIDERANÇA	51
4. ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA	57
4.1. CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA.....	58
4.2. MORTALIDADE E SOBREVIVÊNCIA DA PEQUENA EMPRESA	60
4.3. AS ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA.....	64
4.4. CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA.....	66

5. MÉTODOS DE PESQUISA	71
5.1. PROPÓSITOS DA PESQUISA	72
5.2. PRIMEIRA FASE DA PESQUISA.....	72
5.2.1. <i>Caracterização da Primeira Fase</i>	73
5.2.2. <i>Questões da Pesquisa</i>	73
5.2.3. <i>Variáveis de Pesquisa</i>	73
5.2.4. <i>Coleta de Dados</i>	74
5.3. SEGUNDA FASE DA PESQUISA.....	75
5.3.1. <i>Caracterização da Segunda Fase</i>	75
5.3.2. <i>Questões da Pesquisa</i>	76
5.3.3. <i>Variáveis da Pesquisa</i>	77
5.3.4. <i>Coleta de Dados</i>	78
5.3.5. <i>Técnica de Análise de Dados</i>	79
5.3.6. <i>Dificuldades na Coleta de Dados</i>	80
5.4. ÉTICA NA PESQUISA	81
5.5. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE COMÉRCIO	84
6. RESULTADOS DA PESQUISA	87
6.1. EMPRESAS E SUAS DIRIGENTES	87
6.1.1. <i>Dados das Dirigentes</i>	88
6.1.2. <i>Dados das Empresas</i>	90
6.2. DIRIGENTES E APRENDIZAGEM	91
6.3. DIRIGENTES E LIDERANÇA.....	93
6.4. CORRELAÇÕES.....	95
6.4.1. <i>Correlações Obtidas</i>	96
6.5. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	100
6.5.1. <i>Estilos de Aprendizagem</i>	100
6.5.2. <i>Estilos de Liderança</i>	102
6.5.3. <i>Correlações</i>	103
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
APÊNDICE A – OFÍCIO ENCAMINHADO À PRESIDENTE DO CONSELHO DA MULHER EMPREENDEDORA...	121
APÊNDICE B – OFÍCIO ENCAMINHADO À PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO CARLOS.....	122
APÊNDICE C – PROCESSO GERADO PELA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO CARLOS	123

APÊNDICE D – NOTIFICAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO CARLOS	124
APÊNDICE E – JUSTIFICATIVA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO CARLOS.....	125
ANEXO A – OFÍCIO COMPROMISSO ÉTICO E ACEITE DA PESQUISA.....	127
ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA CARACTERIZAÇÃO DA DIRIGENTE E DA EMPRESA	128
ANEXO C – INVENTÁRIO DE ESTILO DE APRENDIZAGEM - LSI	129
ANEXO D – E-MAIL HAY GROUP AUTORIZANDO O USO DO LSI	130
ANEXO E – QUESTIONÁRIO MULTI FATORES DE LIDERANÇA - MLQ	131
ANEXO F – PRIMEIRA LISTA DAS EMPRESAS DO COMÉRCIO	132
ANEXO G – LISTA FINAL.....	139
ANEXO H – CORRELAÇÕES GRUPOS ESPECÍFICOS.....	141

1. Introdução

A liderança vem sendo investigada há muito tempo. Por esse motivo apresenta várias interpretações. Dentro da multiplicidade, alguns pesquisadores preocupam-se com o que o líder é, outros com o que o líder faz. Existem, também, pesquisadores que analisam as circunstâncias que determinam a eficácia do líder, e há ainda um grupo de pesquisadores que se dedica ao estudo das motivações subjacentes às atividades de dirigir pessoas (BERGAMINI, 1994).

Os estudos sobre liderança, realizados no campo organizacional, analisam o líder dentro das organizações. Portanto, os estudos têm sido voltados para as funções gerenciais. Dentro deste contexto, esclarecer as diferenças entre as ações administrativas e a liderança tem sido alvo de alguns pesquisadores (BERGAMINI, 1994). Bennis (1996) diferencia os líderes dos gerentes. Segundo o autor, os líderes são inovadores, priorizam pessoas, inspiram confiança e têm perspectiva de futuro; por sua vez, os gerentes priorizam sistemas e estruturas e têm uma visão de curto prazo. Para o autor, os líderes dominam o contexto, enquanto os gerentes se rendem a ele.

Gallon e Ensslin (2008) consideram a liderança um fator importante para alavancar o desempenho das equipes de trabalho e é fundamental para promover a gestão. Para Ellis et al. (1999), os líderes promovem a disseminação do conhecimento afetando, desta maneira, o comportamento dos subordinados e a cultura da organização. Os autores afirmam que os líderes influenciam fortemente a aprendizagem nas organizações.

A aprendizagem em contextos organizacionais tem recebido atenção especial de pesquisadores, acadêmicos e consultores. Esse fato tem ocorrido devido à complexidade e instabilidade do ambiente em que as organizações estão inseridas. A aprendizagem tem sido utilizada como um recurso para a obtenção de diferenciais de desempenho, inovações e ganhos financeiros. A aprendizagem em organizações pode ser definida como um processo técnico e social que ocorre no contexto organizacional (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES, 2008). No entanto, os autores ressaltam que a aprendizagem não existe somente para esse fim; ela é um atributo inerente ao ser humano, o qual aprende dentro e fora das organizações e se adapta aos mais diversos contextos.

Para Stata (1989), a aprendizagem organizacional é fundamental para que as organizações desenvolvam ferramentas e métodos de gestão que facilitem o desenvolvimento organizacional. Para o autor, o desafio é descobrir novas ferramentas e métodos de gestão que acelerem a aprendizagem na organização.

Vale ressaltar que a aprendizagem exerce função vital para o início de um negócio, afetando seu desempenho tanto em curto como em longo prazo (GELDEREN; SLUIS; JANSSEN, 2005). Fillion (1999a) destaca também que a aprendizagem conduz à correção, ao ajuste e à melhora do que está sendo realizado na empresa.

1.1. Caracterização do Tema

Há duas décadas, os estudos organizacionais dedicavam pouca ou nenhuma atenção à questão do gênero. Os modelos organizacionais eram centrados nos homens, que ocupavam praticamente todos os postos de comando. Com o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, cada vez mais, os estudiosos vêm pesquisando as relações entre o gênero e a administração (GIDDENS, 2005).

Autores como Severiens e Dam (1997), Eddleston e Powell (2008), Marlow e Pantton (2005) e Palan (2001) chamam a atenção para a questão do gênero e da identidade do gênero. Os autores explicam que o gênero está relacionado ao sexo biológico, enquanto sua identidade relaciona-se com as características psicológicas associadas ao estereótipo masculino e feminino. Os trabalhos sugerem que dirigentes de ambos os sexos podem apresentar, com diferentes graus de intensidade, características tipicamente masculinas, como a agressividade, a ambição, o domínio e a independência; e femininas, como a proteção, a sensibilidade com as necessidades dos outros e o entendimento. Eddleston e Powell (2008) ressaltam que a identidade de gênero prediz melhor as diferenças de estilos do que o sexo biológico.

Calás e Smircich (1998) argumentam que é necessário entender o conceito de gênero. As primeiras teorias do feminismo preocupavam-se com a desigualdade entre os sexos (masculino e feminino) identificados por suas características biológicas. Mais tarde, a teorização distinguiu entre sexo biologicamente definido e gênero sociologicamente construído, como sendo um produto da socialização e da vivência. As autoras ainda ressaltam que mesmo as teorias feministas (feminismo liberal, feminismo radical, feminismo

psicanalítico, etc.) divergem sobre quais são os aspectos vivenciais mais importantes para a construção do conceito. Dessa maneira, para as autoras, o gênero é um termo em construção que, ao mesmo tempo, reflete e constitui uma variedade de teorizações (CALÁS; SMIRCICH, 1998).

Pesquisas sobre liderança (EAGLY, JOHNSON, 1990; POUNDER, COLEMAN, 2002; STELTER, 2002; EAGLY, JOHANNESSEN-SCHIMIDT, ENGEN, 2003; GROVES, 2005; OSHAGBEMI, OCHOLI, 2006, EAGLY, 2005; MINETT, YAMAN, DENIZCI, 2009), aprendizagem (PHILBIN et al., 1995; SEVERIENS; DAM 1997) e pequena empresa (MCKECHNIE; ENNEW; READ, 1998; CATLEY; HAMILTON, 1998; SPILLING; BERG, 2000; SINGH; REYNOLDS; MUHAMED, 2001; COWLING; TAYLOR, 2001; VERHEUL; THURIK, 2001; PERRY, 2002; MACHADO et al., 2003; WATSON, 2003; HUGUES, 2003; ARENIUS; KOVALAINEN, 2006, LINDO et al., 2007) estão abordando a questão do gênero. Algumas dessas pesquisas apontam particularidades na maneira como as mulheres lideram, aprendem e gerem seus negócios.

A literatura sobre liderança aponta a existência de diferenças entre a liderança masculina e feminina. As mulheres líderes enfatizam as relações pessoais com os funcionários, os clientes e os fornecedores. Adotam um estilo mais democrático de liderança, ou seja, elas permitem que os subordinados participem da tomada de decisão. Elas criam, através do processo de socialização, valores e características como a aproximação, a consideração e o respeito com a equipe (POUNDER, COLEMAN, 2002; STELTER, 2002; EAGLY, JOHANNESSEN-SCHIMIDT, ENGEN, 2003; MINETT, YAMAN, DENIZCI, 2009). Stelter (2002), relata em seu estudo sobre estilo de liderança e gênero, que as mulheres são carismáticas e incentivam os seguidores a serem mais pró-ativos. Já os homens apresentam uma liderança mais tradicional, que enfatiza a competitividade, o controle, o lucro, as metas, as operações e o cumprimento das tarefas, além de adotarem um estilo mais autocrático de liderança. O foco é a realização dos objetivos, e não os seguidores (EAGLY, JOHNSON, 1990; POUNDER, COLEMAN, 2002; STELTER, 2002; EAGLY, JOHANNESSEN-SCHIMIDT, ENGEN, 2003; GROVES, 2005; OSHAGBEMI, OCHOLI, 2006, EAGLY, 2005).

Estudos que relacionam aprendizagem e gênero apontam diferenças entre os estilos de aprendizagem de homens e mulheres. Os homens aprendem melhor quando observam e pensam. Já a aprendizagem, para as mulheres, é mais efetiva quando elas sentem e observam

ou pensam e fazem (PHILBIN et al., 1995; SEVERIENS; DAM, 1997). As pesquisas citadas relacionam estilo de aprendizagem e gênero, baseando-se nos estilos de aprendizagem de David A. Kolb.

Há um crescente interesse também em estudos que relacionam o gênero e as pequenas empresas. Para Singh, Reynolds e Muhammad (2001) diferenças significativas entre mulheres e homens podem ser encontradas nas prioridades de produção e de consumo. Os objetivos e as estratégias das mulheres proprietárias também diferem dos homens. Para os autores, as mulheres tendem a investir uma boa parte do lucro obtido do negócio com a família. Enquanto que homens são mais propensos a reinvestir os lucros no próprio negócio. Catley e Hamilton (1998) também constataram diferenças em sua pesquisa sobre gênero, relatam que as mulheres dirigentes tendem a procurar por novas experiências e se adaptam melhor a novas circunstâncias que os homens. Lindo et al. (2007) relatam que o senso de realização das mulheres está relacionado ao atendimento do cliente, ao serviço de qualidade, ao reconhecimento pelo trabalho realizado e à independência financeira.

Apesar de ser um tema interessante, este trabalho não abordará a questão do gênero nem as possíveis diferenças existentes entre mulheres e homens na maneira de aprender, liderar e gerir os negócios. O foco do trabalho será o estilo de aprendizagem e o estilo de liderança de um grupo de mulheres proprietárias de pequenas empresas no setor do comércio da cidade de São Carlos.

1.2. Formulação do Problema

Para Loveman e Sengenberger (1990), o desenvolvimento das pequenas empresas se deve ao fato da descentralização e desintegração das grandes empresas. Esse fato tem contribuído para o aumento da participação das pequenas empresas em vários países, e vem despertando o interesse de estudiosos. O interesse parte da constatação da existência e permanência continuada, mesmo em momentos de crise, das pequenas empresas, apesar de suas desvantagens estruturais (SOUZA; MAZZALI, 2008). Vale ressaltar que, apesar da predominância nos diversos países, variações importantes são notadas em função das particularidades de cada país, como a infraestrutura econômica, o acesso ao capital de giro e o apoio governamental ao comércio e à educação (DAY, 2000).

Outro fator que desperta o interesse por esse segmento é a sua importância no desenvolvimento econômico e social de um país. Elas contribuem de maneira significativa na geração do produto nacional e na absorção de mão de obra (BERALDI; ESCRIVÃO FILHO; RODRIGUES, 2000; SOUZA; MAZZALI, 2008). Essas empresas, em função das contribuições que propiciam, tornaram-se alvo de políticas públicas em decorrência das fragilidades inerentes ao pequeno porte (SOUZA; MAZZALI, 2008).

Apesar da importância das pequenas empresas, as adversidades impostas pelo mercado globalizado têm tornado o ambiente dessas empresas cada vez mais instável. As questões políticas e econômicas, a evolução da tecnologia, as barreiras mercadológicas são fatores que tem dificultado a continuidade das empresas (FLEURY, 1995).

Diante desse contexto, Leone (1999) ressalta que as pequenas empresas possuem algumas características próprias, que garantem um tipo de gestão específica, e as distinguem das empresas de grande porte. Uma dessas características é a importância do dirigente, assim como suas aspirações, motivações e objetivos pessoais.

A participação das mulheres dentro das empresas tem atraído a atenção dos pesquisadores, assim como as posições de gerência ocupadas por elas, embora essa taxa varie de acordo com cada país (VECCHIO, 2002). No Brasil, uma pesquisa do Instituto Ethos (2007) aponta que, nas quinhentas maiores empresas localizadas no país, apenas 11,5% dos executivos são mulheres. Esse percentual aumenta para 24,6% nos cargos de gerência e 37% nos cargos de supervisão. Apesar de ter evoluído desde 2001, o número de mulheres em cargos hierárquicos no Brasil é considerado ainda pequeno.

No entanto, pequenas empresas brasileiras apresentam alto percentual de mulheres dirigentes. Segundo Greco et al. (2006), 48% de um total de treze milhões de empreendedores, no Brasil em 2005, eram mulheres. Machado et al. (2003); Singh, Reynolds e Muhammad (2001); DeMartino e Barbato (2003) relacionam fatores que têm contribuído para o aumento do número de mulheres dirigentes nas empresas desse porte. Entre eles, os autores destacam: o desejo de realização e a independência; a percepção de oportunidade de mercado; as dificuldades em ascender na carreira profissional em outras empresas; e a necessidade de sobrevivência.

Para Verheul, Risseuw e Bartelse (2002) as mulheres possuem maneiras diferentes de empreender, traçar as estratégias e liderar seus seguidores. Para os autores, elas dão ênfase

maior aos relacionamentos com os empregados, os fornecedores e os clientes. Lindo et al. (2007) relatam que as prioridades das mulheres empreendedoras, na maioria das vezes, não se expressam em cifras monetárias, no número de empregados ou mesmo no crescimento da empresa. Para os autores, elas prezam qualidade de vida, ou seja, consideram importante saber administrar o tempo, tornando possível conciliar os compromissos profissionais com os familiares.

A partir dessas características supracitadas, entende-se que identificar o estilo de aprendizagem e o estilo de liderança das mulheres empreendedoras, possa ajudar a compreender o desenvolvimento de habilidades gerenciais que auxiliam as mulheres dirigentes das pequenas empresas a manter seus negócios.

Diante do exposto, coloca-se a seguinte questão que norteará a pesquisa:

Há predominância de um estilo de aprendizagem e/ou de um estilo de liderança entre as mulheres empreendedoras pesquisadas?

1.3. Objetivos da Pesquisa

O objetivo principal desta pesquisa é verificar a existência de um estilo de aprendizagem e de um estilo de liderança predominantes na gestão de mulheres empreendedoras de pequenas empresas do setor de comércio varejista da cidade de São Carlos.

Com base nas variáveis, estilo de aprendizagem e estilo de liderança, a pesquisa tem como foco principal a dirigente das pequenas empresas.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Identificar o estilo de aprendizagem e o estilo de liderança das mulheres empreendedores, no contexto das pequenas empresas estudadas;
- Levantar as principais habilidades gerenciais das mulheres dirigentes das pequenas empresas;

- Relacionar os resultados obtidos com os questionários *Learning Style Inventory – LSI* e *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*, para verificar se existe relação entre os estilos encontrados.

1.4. Relevância da Pesquisa

O papel socioeconômico das mulheres vem crescendo constantemente desde o pós-guerra, quando assumiram postos de trabalho inerentes aos homens. Nas últimas duas décadas, a sua inserção no mercado de trabalho e o aumento do número de empreendedoras têm motivado o interesse de pesquisas sobre o papel empreendedor das mulheres (GRUNDY; WELSCH, 2001; DeMARTINO; BARBATO, 2003; MACHADO et al., 2003; LEWIS, 2006; LINDO, 2007).

Na literatura sobre empreendedorismo, não há um consenso sobre a definição de “empreendedor”, o que gera muitas vezes confusão no leitor. Neste trabalho, será adotada a definição de Filion (1999b, p. 19), que vai ao encontro dos objetivos aqui propostos:

“O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor”.

Segundo Bruschini e Lombardi (2002), entre os fatores determinantes para o crescimento da população economicamente ativa (PEA) feminina estão as transformações nos padrões culturais da sociedade no que diz respeito à mulher. Mueller (2004) também destaca a importância do empreendedorismo feminino: de 1970 a 1992 a proporção de mulheres proprietárias aumentou de 5% para 33% nos Estados Unidos. O autor ainda ressalta que estudos apontavam que aproximadamente metade dos negócios americanos teria mulheres como proprietárias no início dos anos 2000.

Os dados do *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* (GRECO et al., 2006) mostram que o Brasil ocupa a sexta colocação em empreendedorismo feminino (taxa¹ de 10,8%) e a décima terceira em empreendedorismo masculino (taxa² de 11,8%). O GEM classifica as

¹ Percentagem da população feminina adulta entre 18-64 anos (Intervalo de confiança 95%)

² Percentagem da população masculina adulta entre 18-64 anos (Intervalo de confiança 95%)

atividades empreendedoras segundo o estágio do negócio. Os empreendedores são denominados de “empreendedores iniciais”, quando o negócio tem até 42 meses; e “empreendedores estabelecidos”, quando o negócio possui mais de 42 meses. Em números absolutos, as empreendedoras iniciais brasileiras ocupam o terceiro lugar. Estima-se que elas sejam 6,3 milhões, ficando atrás apenas das norte-americanas e das chinesas.

Estes dados demonstram que a participação das mulheres no mundo dos negócios tem aumentado nos últimos anos. É importante ressaltar que, entre as diversas competências pessoais de um empreendedor, propõe-se o estudo de duas com importância vital e estratégica na dinâmica de um empreendimento: a liderança e a aprendizagem. A liderança é a forma como o empreendedor conduz pessoas a ele subordinadas. A aprendizagem é forma como o empreendedor adquire conhecimento e informações necessárias ao processo de gerência e tomada de decisões.

O crescimento do número de mulheres proprietárias de pequenas empresas é um fenômeno de proporção global (WALKER; BROWN, 2004). As pequenas empresas são indispensáveis na economia de qualquer país. Segundo o Sebrae-SP, em 2008, no Brasil existiam 5,1 milhões de empresas, das quais 98% eram micro e pequenas empresas. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pela Relação Anual de Informações Sociais do ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE) aponta que as micro e pequenas empresas são responsáveis por 67% das vagas ocupadas no setor privado formal e informal (TERENCE, 2008). Essas empresas possuem formas específicas e características próprias de organização econômica. Elas compreendem a maioria dos estabelecimentos comerciais, industriais e de serviços. É indiscutível que as pequenas empresas são relevantes no contexto socioeconômico brasileiro, funcionando como um grande amortecedor de crises (LEONE, 1991; ANDRADE, CARVALHO, ESCRIVÃO FILHO, 2004). Apesar da importância dessas empresas, a taxa de mortalidade do segmento é bastante alta. Pesquisa do Sebrae-SP (2008) mostra que 64% encerram suas atividades antes de completar seis anos.

Identificar o estilo de liderança, o estilo de aprendizagem das mulheres empreendedoras torna-se importante para a compreensão de como esse público crescente lidera suas equipes, adquire conhecimento e os aplica em suas empresas. Catley e Hamilton (1998) e Machado et al. (2003) colocam a necessidade de estudos que busquem compreender melhor a atuação das mulheres como proprietárias de micro e pequenas empresas. Vale

ressaltar que a literatura existente sobre micro e pequenas empresas, é em sua quase totalidade, escrita sob a ótica do gênero masculino (BIRD; BRUSH, 2002).

1.5. Estrutura do Texto

O texto está estruturado em cinco capítulos representados esquematicamente na Figura 1. O primeiro é intitulado de Introdução, e são apresentadas a caracterização do tema, a formulação do problema, a declaração dos objetivos e a relevância da pesquisa.

Figura 1 – Estrutura do trabalho.

O objetivo do segundo capítulo, denominado Aprendizagem, é apresentar os estilos de aprendizagem denominados por Kolb como convergente, divergente, assimilador e acomodador; descrever as habilidades do ciclo de aprendizagem: experiência concreta,

observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa, e demonstrar que cada estilo possui habilidades desse ciclo.

O terceiro capítulo, intitulado de Liderança, faz relato histórico sobre liderança e apresenta os estudos realizados que buscaram definir o surgimento e o desenvolvimento da liderança no decorrer da década passada. O capítulo aborda os estilos transformacional e transacional de liderança, identificados por Burns em 1978, que se tornaram uma construção comum na literatura sobre liderança.

O quarto capítulo, denominado Pequena Empresa, demonstra que as pequenas empresas possuem características específicas decorrentes de sua estrutura, e que necessitam de uma teoria organizacional que seja adequada às suas especificidades.

O quinto capítulo, Métodos de Pesquisa, apresenta a abordagem quantitativa que será utilizada na pesquisa. Descreve as etapas de desenvolvimento, as questões da pesquisa, as variáveis identificadas e as técnicas de coleta e análise dos dados obtidos.

O sexto capítulo, com o título Resultados da Pesquisa, apresenta os dados obtidos com a aplicação do questionário. São realizadas a análise estatística descritiva e os testes estatísticos de correlação que suportam o resultado da pesquisa.

O sétimo capítulo, Considerações Finais, apresenta os principais resultados e contribuições da pesquisa.

2. Estilos de Aprendizagem de Kolb

Os estudos sobre estilo de aprendizagem surgiram no século XIX, a partir de pesquisas sobre diferenças individuais (CLAXTON; MURREL, 1987). Pennings e Span (1991) ressaltam que vários estudos têm procurado explicar o “como” e o “porquê” das diferenças individuais de aprendizagem. Tanner e Morgan (2007) e Nogueira (2009) destacam que a aprendizagem não está restrita às salas de aulas, pois a aprendizagem está presente no cotidiano das pessoas. Sendo assim, várias pesquisas sobre o tema, em diversas áreas, vêm agregando novos conhecimentos e contribuindo para a evolução dos saberes (TANNER; MORGAN, 2007).

Neste capítulo serão abordados os estilos de aprendizagem desenvolvidos por David A. Kolb: convergente, divergente, assimilador e acomodador. A Figura 2 ilustra a estrutura do capítulo.

Figura 2 – Estrutura do capítulo 2.

2.1. Definições de aprendizagem

Existem várias definições de estilos de aprendizagem na literatura, principalmente sob a ótica educacional (KURI, 2004). As definições de aprendizagem e estilo de aprendizagem diferem os autores.

Dunn et al. (1981) e DeBello (1990) definem estilo de aprendizagem como a maneira com que uma pessoa concentra, processa e retém informação. Os autores perceberam que a interação entre os elementos supracitados ocorre de maneira diferente para cada indivíduo e que o estilo de aprendizagem pode variar com o decorrer do tempo, conforme se adquire experiência.

Para Kolb (1984, p. 38) a aprendizagem pode ser definida como “processo no qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência”. O conhecimento é resultado da combinação entre a compreensão e a transformação da experiência. O autor ressalta que, para entender a aprendizagem, é necessário compreender a natureza do conhecimento e vice-versa.

Felder e Silvermann (1988) definem aprendizagem como um processo de duas fases, envolvendo a recepção e o processamento da informação. Na fase de recepção, encontra-se a informação interna, que é captada pelos sentidos, e a informação externa, que está disponível para os indivíduos que seleciona o material a ser processado. A fase de processamento envolve a memorização ou o raciocínio indutivo e dedutivo, a ação ou reflexão, introspecção ou interação com outras pessoas. O resultado é a aprendizagem ou não do material. A partir dessa concepção, os autores definem estilo de aprendizagem como a maneira pela qual as pessoas preferem receber e processar as informações.

Campbell, Campbell e Dickinson (2000) referem-se ao estilo de aprendizagem como as diferenças individuais de compreender, de processar e de comunicar as informações. Para os autores, quando as diferenças individuais das pessoas são respeitadas, a aprendizagem se dá mais através do comportamento.

Para Martins et al. (2003) aprendizagem pode ser definida como a maneira como um indivíduo adquire, armazena e utiliza o conhecimento. Os autores afirmam que a aprendizagem ocorre quando uma pessoa adquire um conhecimento que antes não tinha.

Percebe-se, nas definições supracitadas, que os autores citam em suas definições, que a aprendizagem ocorre de maneira diferente para cada indivíduo, ou seja, cada pessoa desenvolve um estilo pessoal de aprendizagem.

Entre os vários estudiosos da área, esta pesquisa utiliza a abordagem de David A. Kolb, que relaciona estilos de aprendizagem com a administração e adota a definição de aprendizagem do mesmo autor.

2.2. Ciclo de Aprendizagem de Kolb

A teoria da aprendizagem vivencial (*experiential*) oferece uma visão diferente do processo de aprendizagem quando comparada com a proposta da teoria comportamental de aprendizagem. Essa perspectiva sobre aprendizagem é denominada de vivencial, por dois motivos. O primeiro é histórico e suas origens estão vinculadas aos trabalhos de John Dewey, Kurt Lewin e Jean Piaget; o segundo enfatiza o papel da experiência no processo de aprendizagem (KOLB, 1984).

Para Kolb, os dois motivos supracitados diferenciam a teoria da aprendizagem vivencial das teorias racionalistas de aprendizagem que enfatizam a aquisição, a manipulação e a recordação de símbolos abstratos. E diferencia-se, também, das teorias comportamentais de aprendizagem, que negam o papel da consciência e da experiência subjetiva do processo de aprendizagem. Kolb argumenta que o objetivo de seu trabalho não é fazer da teoria de aprendizagem vivencial uma nova alternativa, mas, sim, sugerir uma perspectiva holística de aprendizagem que combine a experiência, a percepção e o comportamento (KOLB, 1984).

O processo de aprendizagem proposto por Kolb (1984) é descrito a partir de um ciclo de quatro fases ou estágios, denominado de “ciclo de aprendizagem”. A Figura 3 apresenta o ciclo de aprendizagem de Kolb.

Figura 3 – Ciclo de aprendizagem. Fonte: Kolb (1984).

Para que o aprendizado seja efetivo, os aprendizes necessitam de quatro tipos diferentes de habilidades: experiência concreta (EC), seguida pela observação reflexiva (OR), que leva à conceituação abstrata (CA) e a experimentação ativa (EA). Esta última conduz a novas experiências, e o ciclo recomeça. Arthurs (2007) descreve as características de cada habilidade do ciclo de aprendizagem da seguinte maneira:

- **Experiência concreta.** Envolve a participação em experiências com o foco no conhecimento.
- **Observação reflexiva.** Envolve a reflexão, para uma rápida compreensão das ideias ou situações.
- **Conceituação abstrata.** Envolve o raciocínio lógico com foco na construção de teorias.
- **Experimentação ativa.** Envolve a prática, mas utiliza a teoria para tomar decisões e resolver problemas.

Essas quatro habilidades também podem ser descritas por quatro palavras (CERQUEIRA, 2000; LIMA, 2007): a experiência concreta pode ser identificada como **sentir**; a observação reflexiva, como **observar**; a conceituação abstrata, como **pensar**; e a experimentação ativa, como **fazer**. O Quadro 1 descreve as quatro habilidades e seus pontos fortes (CERQUEIRA, 2000).

Quadro 1 – Habilidades do Ciclo de Aprendizagem e seus Pontos Fortes na Aprendizagem

Habilidades	Pontos Fortes
Experiência Concreta	Aprender com o resultado de experiência específica; Relacionar-se com as pessoas.
Observação Reflexiva	Observar cuidadosamente antes de fazer um juízo; Buscar o significado das coisas.
Conceituação Abstrata	Analisar com lógica as ideias; Planificar sistematicamente.
Experimentação Ativa	Desenvolver habilidade para cumprir tarefas; Envolver riscos calculados; Influenciar pessoas e conhecimentos por meio de ação.

Fonte: Cerqueira (2000).

Para Kolb (1997), os aprendizes precisam ser capazes de se envolver completamente em novas experiências (EC), refletir sobre essas experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas (OR), criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica (CA) e, finalmente, usar essas teorias para a tomada de decisões e resolução de problemas (EA).

É importante fazer três ressalvas sobre esse modelo. A primeira é que o ciclo de aprendizagem não acontece uma única vez, ele se repete constantemente. A segunda é que a aprendizagem é governada pelos objetivos e necessidades das pessoas, fato que torna o processo de aprendizagem errático e ineficiente quando os objetivos não estão claros. A terceira é que, desde que a aprendizagem é dirigida pelos objetivos e necessidades das pessoas, os estilos de aprendizagem tornam-se altamente individuais, tanto na direção quanto no processo (KOLB, RUBIN, McINTYRE, 1978).

O modelo de aprendizagem vivencial exige que o aprendiz escolha o conjunto de habilidades que vai utilizar em situações específicas de aprendizagem. Dessa maneira, Kolb (1997) especifica que existem duas dimensões básicas no processo de aprendizagem. A primeira dimensão representa a experiência concreta de um lado e a conceituação abstrata do outro. E a segunda dimensão tem a experimentação ativa de um lado e a observação reflexiva do outro. Sendo assim, o processo de aprendizagem ocorre em variados graus: de ator para observador, de um envolvimento específico para um distanciamento analítico geral. Para Leitão (2006), a primeira dimensão pode ser descrita como a dimensão da captação ou percepção da experiência, e a segunda dimensão refere-se ao processo de transformação da experiência que foi captada pela primeira dimensão.

2.3. Estilos de Aprendizagem

Kolb (1997) ressalta que as pessoas resolvem os conflitos entre ser reflexivo e ativo, ou analítico e imediato, de maneira individual, isto é, as pessoas desenvolvem estilos próprios de aprendizagem. Os estilos possuem pontos fortes e fracos. A seguir, são descritos os quatro tipos dominantes de estilo de aprendizagem que ocorrem com maior frequência. Kolb (1984) denominou esses estilos de convergentes, divergentes, assimilador e acomodador. O autor mostra que cada estilo de aprendizagem possui habilidades do ciclo de aprendizagem.

Estilo Convergente. As habilidades de aprendizagem predominantes neste estilo são a conceituação abstrata (CA) e a experimentação ativa (EA). As pessoas que possuem esse estilo percebem as informações por meio de conceituação abstrata e as processa ativamente. Sua força se concentra nas soluções de problemas, nas tomadas de decisões e nas aplicações práticas das ideias. Esse estilo é denominado de convergente, pois as pessoas tomam decisões rapidamente, e buscam respostas corretas que levem a soluções rápidas, testam informações, aprendem fazendo e experimentam coisas. Preferem lidar com tarefas e problemas a questões sociais (KOLB, 1984; KOLB; BOIATZIS; MAINEMELIS, 2000; KURI, 2004; LEITÃO, 2006; LIMA, 2007).

Estilo Divergente. É oposto ao convergente. As habilidades de aprendizagem predominantes são experiência concreta (EC) e observação reflexiva (ER). As pessoas com o estilo de aprendizagem percebem as informações pela impressão processada reflexivamente. Não há necessidade de experiência ativa. O ponto forte dos indivíduos que o possuem é a capacidade de percepção de valores e de significados. O estilo é denominado divergente, porque as coisas são vistas sob diferentes perspectivas. O desempenho de quem o possui é melhor em situações que exigem geração de ideias, como sessões de *brainstorming*. As pesquisas mostram que são indivíduos interessados em pessoas e tendem a ser imaginativos, preferem trabalhar em grupo e receber *feedback* personalizado (KOLB, 1984; KOLB; BOIATZIS; MAINEMELIS, 2000; KURI, 2004; LEITÃO, 2006; LIMA, 2007).

Estilo Assimilador. As habilidades de aprendizagem deste estilo são a conceituação abstrata (CA) e a observação reflexiva (OR). O assimilador percebe a informação com base na compreensão intelectual, e a processa de modo reflexivo, sem necessidade de experiência

ativa. Seus pontos fortes são o raciocínio indutivo e a facilidade para criar modelos teóricos. O estilo é denominado de assimilador, pois analisa, organiza e assimila partes da informação e as transforma em um todo. Os indivíduos com o estilo assimilador preferem trabalhar sozinhos e ter tempo para pensar sobre os assuntos (KOLB, 1984; KOLB; BOIATZIS; MAINEMELIS, 2000; KURI, 2004; LEITÃO, 2006; LIMA, 2007).

Estilo Acomodador. As habilidades de aprendizagem do estilo acomodador são a experiência concreta (EC) e a experimentação ativa (EA). As pessoas com esse estilo percebem a informação por meio da experiência concreta e a processam ativamente. As que possuem são opostas às do estilo assimilador. Sua maior força está em realizar coisas, executar planos e envolver-se com novas e desafiadoras experiências. É denominado de acomodador, porque adapta o aprendizado em benefício próprio, e utiliza a criatividade para mudar e fazer melhor. Os indivíduos com este estilo preferem trabalhar com pessoas para definir metas, fazer trabalhos de campo, testar diferentes abordagens para concluir um projeto (KOLB, 1984; KOLB; BOIATZIS; MAINEMELIS, 2000; KURI, 2004; LEITÃO, 2006; LIMA, 2007).

Figura 4 – Ciclo de Aprendizagem com Estilos de Aprendizagem

Kolb (1997) realizou uma pesquisa entre estudantes que revelou que a graduação parece ser um fator importante para o desenvolvimento do estilo de aprendizagem. Quando há incompatibilidade das normas de aprendizagem e seus estilos de aprendizagem, geralmente, os estudantes trocam de curso ou, simplesmente, abandonam. Nesta pesquisa, o autor observou ainda que os estudantes de administração e negócios tendem a possuir um estilo de aprendizagem acomodador; os estudantes de engenharia, o estilo convergente; os estudantes

de psicologia, sociologia e economia, o estilo divergente; e os estudantes de física ficam entre os quadrantes do estilo convergente e do estilo assimilador.

Embora alguns estudiosos como Garner, Furnam e Jackson (2000) e Miller (1999) (apud KOLB; KOLB, 2005) tenham interpretado estilo de aprendizagem como uma variável de personalidade, Kolb (1984) esclarece que esse estilo possui um conceito social e psicológico que é apenas parcialmente determinado pela personalidade. Tal estilo é influenciado também por variáveis ambientais cada vez mais específicas, como a especialização na educação, carreira, trabalho, tarefas e competências. O Quadro 2 mostra como os estilos de aprendizagem são determinados nos diferentes níveis (KOLB, 1984; KOLB; KOLB, 2005).

Quadro 2 – Estilos de aprendizagem e níveis de comportamento

Comportamento	Divergente	Assimilador	Convergente	Acomodador
Tipos de Personalidade	Introvertido (percepção)	Introvertido (intuição)	Extrovertido (reflexão)	Extrovertido (sensação)
Especialização Educacional	Artes, História, Psicologia	Matemática, Física	Engenharia, Medicina	Comunicação, Enfermagem
Carreira Profissional	Serviço social, Artes	Ciência, Pesquisa	Engenharia, Tecnologia	Vendas, Serviço social
Emprego Atual	Pessoal	Informação	Técnico	Executivo
Competências Adaptativas	Habilidade de valorizar	Habilidade de reflexão	Habilidade de decisão	Habilidade de ação

Fonte: Kolb, Kolb (2005).

Tipos de Personalidade. Kolb (1984) identificou uma correspondência entre os quatro estilos de aprendizagem com os conceitos junguianos de tipos de personalidade. O autor encontrou as seguintes correspondências: a observação reflexiva com a introversão; a experimentação ativa com a extroversão; a experiência concreta com o sentimento e a sensação; e a conceituação abstrata com a intuição e o pensamento.

Especialização Educacional. A especialização nos domínios do conhecimento social influencia a orientação das pessoas para a aprendizagem. O resultado é uma relação entre os estilos de aprendizagem e a formação de uma especialidade educacional. Como exemplo, pode-se citar: pessoas com formação em artes, história, psicologia, ciência política tendem a ter um estilo de aprendizagem divergente; enquanto que pessoas com formação em áreas como medicina e engenharia possuem estilo de aprendizagem convergente (KOLB, 1984; KOLB; KOLB, 2005).

Carreira Profissional. O estilo de aprendizagem adquirido através da orientação profissional e de hábitos adquiridos durante essa formação pode contribuir para que o indivíduo se torne um profissional competente. A investigação, ao longo do tempo, constatou que os estilos de aprendizagem também estão presentes nas profissões. O estilo convergente tende a ser mais dominante entre os profissionais de tecnologia, de engenharia e de medicina (KOLB, 1984; KOLB; KOLB, 2005).

Emprego Atual. O papel das pessoas no seu emprego atual é outro fator que influencia o estilo de aprendizagem. Os empregos de executivos, como administração geral, que requer uma forte orientação para realização de tarefas como a tomada de decisões em circunstâncias incertas, exigem um estilo de aprendizagem acomodador. Trabalhos como orientação e administração de pessoas, que exigem o estabelecimento de relações pessoais e de comunicação, geralmente, estão associados aos profissionais com estilo de aprendizagem divergente. Postos de trabalho, como planejamento e pesquisa, que exigem análise de dados e modelagem conceitual, necessitam de pessoas com estilo de aprendizagem assimilador. Trabalhos de engenharia e produção, que requerem competências técnicas para a solução de problemas, precisam de pessoas com estilo de aprendizagem convergente (KOLB, 1984; KOLB; KOLB, 2005).

Competências Adaptativas. As tarefas diárias exigem um conjunto de competências para que sejam desempenhadas de maneira eficaz. O estilo de aprendizagem acomodador engloba um conjunto de competências, denominado de habilidades de ação, com tarefas como liderança e iniciativa. O estilo de aprendizagem divergente está associado a competências como relacionamento e ajuda aos outros. O estilo de aprendizagem assimilador está relacionado a competências como coleta e análise de dados. Finalmente, o estilo de aprendizagem convergente está associado a habilidades de decisão, com uso de tecnologia e estabelecimento de objetivos (KOLB, 1984; KOLB; KOLB, 2005).

2.4. Aprendizagem e Habilidades Gerenciais

Boiatzis e Kolb (1995) fazem uma relação entre as habilidades do ciclo de aprendizagem, os estilos de aprendizagem e doze habilidades gerenciais apresentados na Figura 5. O autor utiliza a metáfora do relógio para especificar a posição do perfil das habilidades gerenciais, estilos de aprendizagem e as habilidades do ciclo de aprendizagem.

- Onze, doze e uma horas avaliam o perfil das **habilidades gerenciais de interessoalidade**: liderança, relacionamento, ajuda e delegação. E estão associadas com a habilidade de experiência concreta, no quadrante entre os estilos de aprendizagem acomodador e divergente.
- Duas, três e quatro horas avaliam o perfil das **habilidades gerenciais de informação**: adaptação, busca de informações e análise de informações. Associadas com a habilidade de observação reflexiva, no quadrante entre os estilos de aprendizagem divergente e assimilador.
- Cinco, seis e sete horas avaliam o perfil das **habilidades gerenciais analíticas**: planejamento, análise quantitativa e gerenciamento de tecnologia. Associadas com as habilidades de conceitualização abstrata, no quadrante entre os estilos de aprendizagem assimilador e convergente.
- Oito, nove e dez horas avaliam o perfil das **habilidades gerenciais comportamentais**: fixação/gerenciamento de metas, iniciativa e empreendedorismo. Associadas com as habilidades de experimentação ativa, no quadrante entre os estilos de aprendizagem convergente e acomodador.

Figura 5 – Relação entre o ciclo de Kolb, estilos de aprendizagem e perfis de habilidades gerenciais.
Fonte: Boiatzis e Kolb (1995) e Kolb, Boiatzis e Mainemelis (2000).

O resultado da pesquisa sobre o perfil das habilidades gerenciais tem sido utilizado para dar *feedback* pessoal e para o desenvolvimento da carreira dos indivíduos. As pessoas

relatam que a avaliação dos seus pontos fortes e fracos é importante para que elas possam concentrar a sua atenção nas áreas que precisam ser melhoradas (BOIATZIS; KOLB, 1995).

2.5. Inventário de Estilo de Aprendizagem

Com o propósito de compreender melhor as diferentes maneiras pelas quais as pessoas aprendem, David A. Kolb desenvolveu um inventário autodescritivo bem simples, o Inventário de Estilo de Aprendizagem (*Learning Style Inventory* – LSI). O objetivo do LSI é medir as forças e as fraquezas de cada um como aprendiz. O instrumento mede a ênfase individual relativa nas quatro habilidades de aprendizagem descritas anteriormente (KOLB, 1997).

O LSI foi criado em 1969 como parte de um projeto para o Massachusetts Institute of Technology (MIT). Originalmente, foi desenvolvido como um exercício experimental para a área da educação. Com o objetivo de auxiliar os alunos a compreenderem o processo de aprendizagem vivencial e seu estilo de aprendizagem pela experiência. O termo “estilo de aprendizagem” foi denominado para descrever as diferenças individuais de cada pessoa para aprender. A pesquisa com o LSI foi estimulada através de conversas em sala de aula com os alunos. Estes consideraram o inventário útil para a compreensão de como eles aprendiam e qual o melhor processo de aprendizagem. De 1971 até 1984, existiram mais de 350 estudos publicados que utilizaram o LSI. Além da área de educação, o inventário foi utilizado em pesquisas nas áreas de administração, de psicologia, de informática, de medicina e de enfermagem. A Tabela 1 mostra as áreas de estudo e os tipos de publicações (KOLB; KOLB, 2005).

Tabela 1 – Pesquisa do LSI por área de conhecimento e por publicação.

Pesquisa LSI	1971 a 1984	1985 a 1999	Total 1971 a 1999
Por área de conhecimento			
Educação	165	265	430
Administração	74	133	207
Informática	44	60	104
Psicologia	23	78	101
Medicina	28	44	72
Enfermagem	12	51	63
Contabilidade	7	15	22
Direito	1	4	5
Total	354	650	1004

Fonte: Kolb e Kolb (2005)

Depois de obtidos os resultados, o próximo estágio é identificar o estilo de aprendizagem de cada respondente. Para isso, é realizada a subtração dos resultados das habilidades de Conceituação Abstrata e Experiência Concreta (CA – EC), e a subtração dos resultados das habilidades de Experimentação Ativa e Observação Reflexiva (EA – OR).

Os resultados decorrentes das combinações CA-EC e EA-OR são transferidos para um gráfico onde é identificado o estilo predominante de aprendizagem. Nos quatro quadrantes do gráfico, encontram-se os estilos Acomodador, Divergente, Convergente e Assimilador. A Figura 7 ilustra o gráfico utilizado para a identificação dos estilos de aprendizagem.

Figura 7 – Gráfico para identificar os estilos de aprendizagem.
Fonte: Kolb; Kolb, (2005); Nogueira, (2009).

O LSI é um instrumento utilizado tanto em pesquisas nacionais (CERQUEIRA, 2000; LEITÃO, 2006; NOGUEIRA, 2009) como em pesquisas internacionais (PHILBIN et al., 1995; SEVERIENS; DAM, 1997). O inventário já foi traduzido para diversas línguas incluindo árabe, chinês, francês, japonês, italiano, português, espanhol, sueco e tailandês. Vários estudos culturais estão utilizando o inventário de aprendizagem (KOLB; KOLB, 2005).

3. Estilos de Liderança

Nos últimos anos, o número de pesquisas sobre liderança aumentou consideravelmente a ponto de ser um dos temas centrais da literatura na área de administração (POUNDER; COLEMAN, 2002). Melo (2004) argumenta que, apesar de a liderança ser uma das funções da administração mais estudadas, ela parece ser a menos compreendida. No entanto, o autor ressalta que existem duas características que são consideradas universais dentro do estudo de liderança: a influência e a confiança.

O objetivo deste capítulo é apresentar um relato histórico das teorias de liderança e dos estudos que buscaram definir o surgimento e o desenvolvimento da liderança, e descrever o estilo transformacional e o estilo transacional de liderança. A Figura 8 apresenta a estrutura do capítulo.

Figura 8 – Estrutura capítulo 3.

3.1. Definições de Liderança

Na literatura, é possível encontrar várias pesquisas que buscam uma definição para o conceito de liderança. Weiskittel (1999) e Cohen (2003) ressaltam que, apesar de as pesquisas, ao longo do tempo, buscarem uma definição universal para liderança, ainda não se chegou a um consenso, e liderança continua sendo definida de várias maneiras. A seguir, são expostas algumas definições, propostas por diferentes autores para liderança.

Para Follet (1949 *apud*, WREN, 2007), a liderança não se justifica no poder, mas na influência do líder sobre o seguidor, e do seguidor sobre o líder. A autora ressalta que a principal tarefa da liderança é definir o propósito da organização. A qualidade predominante da liderança é a capacidade de organizar todas as forças da empresa em torno de um propósito comum. A autora ainda diz que: “bons líderes não têm seguidores, mas mulheres e homens que trabalham com ele”.

Para Stogdill (1950, *apud* BRYMAN, 2004a), a liderança pode ser considerada como um “processo de influenciar as atividades de um grupo organizado e seus esforços no estabelecimento e execução de metas”.

Tannenbaum, Weschler, Massarik (1959, *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986) definem liderança como “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos”.

Koontz e O'Donnell (1978) entendem que liderança é a habilidade de um administrador que o torna capaz de persuadir os seguidores a se dedicarem com zelo e confiança.

Hersey e Blanchard (1986) analisam que autores ligados à administração concordam que liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. Os autores ainda ressaltam que o processo de liderança é uma função do líder, do liderado e de variáveis situacionais. Eles definem, logo a seguir, que a liderança é um “processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para consecução de um objetivo numa dada situação”. Em essência, a liderança envolve a

realização de objetivos com e através de pessoas. Consequentemente, o líder precisa preocupar-se com tarefas e com relações humanas.

Bennis e Nanus (1988) definem liderança a partir o conceito de poder: “poder é a energia básica necessária para iniciar e sustentar a ação, ou seja, a capacidade de traduzir a intenção em realidade e sustentá-la. A liderança é o uso sábio desse poder”.

Para Bass (1990), a liderança tem sido definida como centro no processo de grupo, como questão de personalidade, como exercício de influência e persuasão, como resultante de comportamentos específicos, como relação de poder, como instrumento para alcançar metas, como esforço de interação, como papel diferenciado, como iniciação da estrutura e como muitas combinações desses conceitos. O autor define liderança como “interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo que envolve estruturação e reestruturação de situações, percepções e expectativas desses indivíduos” (BASS,1990, p. 19-20).

Chemers (2000) que faz uma análise histórica da liderança e aborda a psicologia social, define liderança como um “processo de influência social pelo qual um indivíduo é capaz de mobilizar a ajuda e o apoio de outros para realização de uma tarefa em comum”.

Cohen (2003) define liderança como “um processo em que as partes envolvidas se influenciam mutuamente de formas específicas”. Para o autor, tanto os líderes quanto os liderados têm influência na relação. No entanto, o líder possui maior capacidade de contagiar, entusiasmar e persuadir seus liderados.

Embora existam várias definições e não haja um consenso universal do conceito de liderança, como citado anteriormente, percebe-se, nas definições supracitadas, que a maioria dos autores citam em suas definições que liderança é um “processo de influenciar pessoas para atingir um objetivo comum”. Esta pesquisa utilizará a definição proposta por Bass (1990), que conclui que a liderança é a interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo, onde eles se envolvem com estruturação e reestruturação de situações e com suas percepções e expectativas, ou seja, o líder se envolve tanto com as tarefas como com as relações humanas.

3.2. Teorias de Liderança

Apesar de existirem registros egípcios sobre liderança desde 5.000 a.C (BASS, 1990), os primeiros estudos sobre o tema são datados no início do século XX, justamente quando se iniciaram os estudos mais sistematizados sobre a Teoria da Administração (TA). O primeiro movimento da Administração, o Movimento da Administração Científica e a Escola de Administração Clássica deram pouca ou nenhuma importância ao fator humano. A ênfase era na estrutura e no âmbito interno das organizações. Acreditava-se que, a partir do momento em que a organização tivesse estruturas adequadas que funcionassem e otimizassem a produção, os outros problemas seriam resolvidos, inclusive os relacionados ao comportamento humano (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

A partir do segundo movimento da TA, a Escola das Relações Humanas, Elton Mayo e outros estudiosos notaram que o poder dentro das organizações estava concentrado nas relações interpessoais. Neste momento, foram percebidas as primeiras lideranças informais (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Elton Mayo propôs que a liderança deveria ser apoiada em habilidades sociais e humanas. A autoridade deveria basear-se na habilidade social de assegurar a cooperação, e não na competência ou no conhecimento técnico. O líder deveria voltar-se ao trabalho solidário para que os objetivos organizacionais fossem atingidos (WREN, 2007).

A seguir, são apresentadas quatro abordagens ou teorias de liderança: Abordagem dos Traços, Abordagem Comportamental, Abordagem Contingencial/Situacional e Abordagem da Nova Liderança. Cada uma está associada a um período da Teoria Administrativa. Bryman (2004a) afirma que cada um desses estágios sinaliza uma mudança de ênfase e não o encerramento da abordagem anterior. As abordagens são apresentadas em ordem cronológica, como proposto por Melo (2004) e Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1986), visando elucidar o processo evolutivo das abordagens de liderança.

3.2.1. Abordagem dos Traços

A Abordagem dos Traços orientou os estudos do início do século XX até o final da década de 1940. Buscava identificar determinadas características e qualidades pessoais, que diferenciavam os líderes dos não-líderes. Essa orientação implicou na crença de que a liderança é uma característica inata e não uma habilidade aprendida, ou seja, líderes nascem líderes, não são feitos (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI Jr. 1986; ROBBINS; COULTER, 1998; BRYMAN, 2004a; MELO, 2004; ROBBINS, 2009).

Os pesquisadores examinaram diferentes traços pessoais. A maior parte foi classificada em três grupos principais: traços físicos, habilidades e características de personalidade (CHEMERS, 2000; BRYMAN, 2004a). O levantamento feito por Stogdill baseou-se em 163 estudos sobre as características dos líderes e listou seis características e seus atributos. As características e alguns de seus atributos seguem no Quadro 4 (BASS, 1981).

Quadro 4 – Características e Atributos de dos Líderes

Características	Atributos
Físicas	Energia, idade, altura, peso, aparência
Social	Educação, status social, mobilidade
Inteligência e Habilidade	Inteligência, conhecimento, fluência de fala, julgamento
Personalidade	Adaptabilidade, extroversão, criatividade, independência
Relacionada à tarefa	Iniciativa, orientação para tarefa
Relacionada à pessoas	Habilidade administrativa, habilidades interpessoais

Fonte: Bass (1981)

Apesar das importantes contribuições, essa abordagem mostrou-se inconsistente na medida em que diversos líderes não se enquadravam no perfil clássico definido pelos pesquisadores. Não era possível especificar características ou um conjunto de qualidades que poderiam determinar quando uma pessoa era ou não um líder (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Melo (2004) destaca quatro razões principais para o insucesso dessa abordagem:

- Não foram consideradas as necessidades dos seguidores, estes eram vistos apenas como um instrumento para alcançar resultados;
- Os estudos não conseguiram esclarecer a importância dos traços em relação à liderança efetiva;

- A relação causa e efeito não foi devidamente explicada, ou seja, não ficou claro se eram os traços que determinavam o resultado ou se era o sucesso da liderança que facilitava o desenvolvimento desses traços;
- Não foram considerados elementos situacionais, ignorando a relação entre liderança e esses elementos.

Robbins (2009) ressalta que, na década de 1990, depois de muitos estudos e análises, o máximo de consenso que se obteve foi que os traços de ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado automonitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho parecem diferenciar os líderes dos não líderes. Mas a capacidade de prever a liderança a partir desses traços continua modesta.

3.2.2. Abordagem Comportamental

No final da década de 40, a evidência de que a abordagem dos traços não conseguia explicar a liderança, fez que o foco nas características pessoais passasse a ser no comportamento e nas características de liderança dos líderes (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI Jr. 1986; CHEMERS, 2000). Enquanto a abordagem dos traços chamava a atenção para o tipo de pessoa que se tornava líder, a abordagem comportamental chamava a atenção para o comportamento do líder (ROBBINS, 2009). Nesse momento, a ênfase era o treinamento e não mais a seleção dos líderes (BRYMAN, 2004a). Essa abordagem partiu do pressuposto de que a produtividade, a motivação e a qualidade do trabalho dos seguidores eram decorrentes do comportamento e das atitudes dos líderes (MELO, 2004). As principais pesquisas sobre essa abordagem foram realizadas nas Universidades de Ohio e de Michigan (HERSEY; BLANCHARD, 1986; MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI Jr. 1986; CHEMERS, 2000; MELO, 2004; BRYMAN, 2004a).

O conjunto de pesquisa realizado na Universidade Estadual de Ohio teve início após a Segunda Guerra Mundial. O intuito era identificar os principais componentes do comportamento do líder. Os pesquisadores de Ohio aplicaram questionários (aos seus subordinados) compostos por vários itens e continham proposições sobre o comportamento do líder. Os dois principais componentes do comportamento dos líderes foram denominados **consideração** (*consideration*) ou orientação para pessoas com ênfase no empregado. Os líderes demonstram preocupação pelo bem-estar, conforto, *status*, e satisfação dos seus

liderados. E **estrutura de iniciação** (*initiation of structure*) ou orientação para a tarefa com ênfase na produção. O líder com alto grau de estrutura de iniciação é descrito como aquele que delega tarefas específicas ao grupo, espera que os trabalhadores mantenham padrões definidos de desempenho e enfatiza o cumprimento dos prazos (HERSEY, BLANCHARD, 1986; MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI Jr.1986; CHEMERS, 2000; MELO, 2004; BRYMAN, 2004a, ROBBINS, 2009). O Quadro 5 mostra a diferença entre os dois comportamentos.

Quadro 5 – Diferenças entre o comportamento do líder orientado para tarefa e o orientado para o funcionário

Comportamento orientado para a tarefa	Comportamento orientado para o funcionário
Estabelecimento de políticas, regras e procedimentos	Elogio e recompensa aos seguidores por bom desempenho
Providências para que a data limite e horário sejam cumpridos	Mostrar amizade e disposição para escutar
Comunicação de metas e atribuições de trabalho	Manter-se informado sobre as necessidades e interesses dos seguidores
Ênfase em manter o horário	Encorajamento de relações pessoais no departamento
Recomendações de maneira de melhorar o desempenho	Mantém os seguidores informados sobre os departamentos e a organização
Ênfase na necessidade de trabalho de alta qualidade	Ajuda os membros a resolver problemas de trabalho e conflitos interpessoais
Delegação da autoridade necessária para a realização das tarefas	Deixa as pessoas à vontade na presença do líder
Pressão sobre os subordinados a fim de que desempenhem a capacidade	Permite opiniões e sugestão da equipe
Busca maneiras mais eficientes de fazer as coisas	Explica as razões das decisões

Fonte: Megginson, Mosley e Pietry Jr. (1986).

A pesquisa da Universidade de Michigan, coordenada por Likert, tinha o objetivo de identificar as características de comportamento do líder relacionadas à sua eficácia. Foi constatado que os supervisores que praticavam *supervisão geral*, e eram “orientados para o empregado” tinham o moral mais elevado e, conseqüentemente, a produtividade maior. Os supervisores que praticavam a *supervisão próxima* e eram “orientados para a tarefa” enfatizavam a produção e os aspectos técnicos (HERSEY, BLANCHARD 1986; MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI Jr.1986; MELO, 2004,).

As conclusões das pesquisas na Universidade de Michigan e na Universidade de Ohio foram bastante semelhantes. Concluíram que há duas grandes classes de liderança: uma

voltada para os relacionamentos que enfatizavam as relações interpessoais, demonstravam interesse pessoal nas necessidades dos seus funcionários e aceitavam as diferenças entre os membros do grupo; e outra voltada para as tarefas que enfatizam os aspectos técnicos e práticos do trabalho. A principal preocupação desses líderes era a execução das tarefas do grupo e a dos membros, apenas o meio para atingir um fim (ROBBINS, 2009). A partir dessas classes, os líderes eram classificados em democráticos ou autocráticos, em participativos ou diretivos e orientados a relações ou orientados a tarefa (MELO, 2004). Bass (1981) explica que os estilos de liderança autocrática e democrática referem-se à maneira como o poder é distribuído e como as decisões são tomadas. Os estilos de liderança participativa e diretiva referem-se, principalmente, como as decisões são tomadas. E os estilos de liderança orientados para relações com as pessoas e orientados para as tarefas focam nas necessidades dos seguidores e nos objetivos organizacionais, respectivamente.

A exemplo da Abordagem dos Traços, a Abordagem Comportamental também não conseguiu explicar a liderança. Os pesquisadores não conseguiram concluir qual estilo de liderança era mais vantajoso, ou seja, para diferentes pessoas e circunstâncias os diferentes estilos de liderança têm desempenhos diferentes, ora um se mostrava mais adequado, ora outro. Uma nova abordagem surgiu, a contingencial (MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI Jr.1986; CHEMERS, 2000; BRYMAN, 2004a; MELO, 2004).

3.2.3. Abordagem Contingencial

A Abordagem Contingencial³ teve início no final da década de 1960. Propôs um estilo contingente a fatores como dinâmica do ambiente, tecnologia, pessoas, tarefas, organizações e outras variáveis ambientais. Variáveis situacionais passaram a ser consideradas. Passou-se a acreditar que três variáveis críticas afetam o estilo do líder: o próprio líder, os seguidores e a situação. Essas variáveis são inter-relacionadas e interagem umas com as outras, como mostrado na Figura 9 (MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI JR.1986).

³ A palavra contingência significa que determinadas coisas dependem de outras. O que pode funcionar em um cenário pode ser que não funcione em outro. Não existe um único caminho certo (DAFT, 2008).

Figura 9 – Relacionamento entre o líder, os subordinados e a situação. Fonte: Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1986).

O exemplo mais conhecido do pensamento contingencial é o modelo contingencial de efetividade de liderança de Fiedler. Para o autor, a efetividade do líder é motivada por duas dimensões do comportamento: orientação para o relacionamento e orientação para a tarefa. E três critérios situacionais (HERSEY; BLANCHARD 1986; MELO, 2004; ROBBINS, 2009): **relação entre líder e liderados:** são as relações ligadas ao grau de confiança, credibilidade e respeito entre os líderes e os membros do grupo; **estrutura de tarefa:** é o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho, ou seja, se as tarefas são estruturadas ou não estruturadas; **poder da posição:** o grau de influência que o líder tem sobre as variáveis de poder, tais como poder de contratar, de demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais. É a autoridade que a posição confere.

O modelo de Fiedler utiliza um instrumento denominado LPC (*Least Preferred Coworker* - Colega de Trabalho Menos Preferido), cujo objetivo é avaliar se uma pessoa é orientada para os relacionamentos ou para tarefas. O instrumento compreende um número de pares de adjetivos que varia de 18 a 25, e cada par é separado por uma escala de oito pontos. É solicitado à pessoa avaliada que pense sobre um colega de trabalho com quem menos gosta e/ou gostou de trabalhar. Logo em seguida, ela deve descrever o colega com um par de adjetivos, por exemplo, agradável/desagradável, receptivo/não receptivo ou próximo/distante. A partir de evidências acumuladas, Fiedler concluiu que líderes orientados a tarefas são mais efetivos em situações de alto e baixo controle. E os líderes orientados a relacionamentos são melhores em situações de controle moderado (HERSEY; BLANCHARD 1986; BRYMAN, 2004a; MELO, 2004, ROBBINS, 2009).

A Abordagem Contingencial por falta de resultados consistentes tornou-se pouco popular. Apesar dessa abordagem ainda ser aceita na década de 1990, no início dos anos de

1980 iniciou-se uma considerável desilusão com as Teorias Contingenciais (BRYMAN, 2004a).

3.2.4. Abordagem da Nova Liderança

A partir da década de 1980, houve uma mudança nos estudos sobre liderança. O foco que antes era na adaptação do líder de acordo com o perfil da equipe, passou a ser no líder e na sua capacidade gestora. Surgiram novos tipos de liderança: a **liderança transformacional** e a **liderança transacional** apresentados na seção 3.3 (BRYMAN, 2004a, MELO, 2004, ROWE, 2002).

3.3. Estilos de Liderança: transformacional e transacional

Em 1978, Burns identificou dois tipos de estilo de liderança durante uma análise qualitativa das biografias de líderes políticos. O autor denominou esses estilos, de liderança transformacional e de liderança transacional. A partir desse momento, a classificação dos estilos de liderança em transformacional e em transacional tornou-se uma construção comum na literatura de liderança (LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996; POUNDER; COLEMAN, 2002; STELTER, 2002; EAGLY; JOHANNESSEN-SCHIMIDT; ENGEN, 2003).

O aumento substancial no número de pesquisas sobre liderança fez que diferentes abordagens sobre o tema fossem estudadas, abrindo-se novas oportunidades de investigação sobre estilo de liderança (POUNDER; COLEMAN, 2002; STELTER, 2002; EAGLY; JOHANNESSEN-SCHIMIDT; ENGEN, 2003). Nos últimos anos, o número de pesquisas sobre o assunto aumentou consideravelmente a ponto de ser um dos temas centrais da literatura na área de administração (POUNDER; COLEMAN, 2002). A seguir, são descritos os estilos de liderança transformacional e transacional.

3.3.1. Liderança Transformacional

A liderança transformacional refere-se ao processo no qual os líderes promovem mudanças nas atitudes dos membros da organização e assumem compromisso com a missão, os objetivos e as estratégias da organização. Esse tipo de liderança é reconhecido por resultados importantes como mudanças nas estratégias e na cultura das organizações. Não envolve apenas a influência de um líder sobre os seus seguidores, mas também a capacidade dos seguidores para participar ativamente dos processos de mudanças na organização. Neste contexto, a liderança transformacional é vista como um processo compartilhado que envolve as ações dos líderes em diferentes níveis da organização. Os líderes transformacionais procuram aumentar a percepção dos seguidores através de valores como liberdade, justiça e igualdade, ao invés de trabalharem com sentimentos como o medo, a ganância, o ressentimento e a aversão (BURNS, 1978, *apud* YUKL, 1989).

Na literatura, a liderança transformacional tem sido descrita como um estilo no qual o líder articula e compartilha uma visão de futuro com seus seguidores, considerando as diferenças individuais dos membros da equipe. A valorização do estímulo individual e a inspiração dos seguidores fazem que os líderes transformacionais transcendam seus interesses individuais em prol de um objetivo coletivo maior (GALLON; ENSSLIN, 2008).

Neste estilo de liderança, o líder prefere interagir, procurar novas maneiras de trabalhar e buscar oportunidades em face ao risco. Além disso, ele tende a preocupar-se com as emoções e com os valores de seus seguidores. Há um envolvimento emocional do líder com o seguidor, o que eleva o moral e a motivação dos seguidores (LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996).

Para Avolio e Bass (1995), os líderes transformacionais não apenas reagem às circunstâncias ambientais, mas tentam moldá-las. Utilizam estratégias, símbolos e imagens para solicitar maior esforço. Estes recursos possibilitam que líderes transformacionais exerçam grande influência em seus seguidores, obtendo envolvimento que transcende seus próprios interesses em favor da organização (PILLAI; SCHRIESHEIM; WILLIAM, 1999).

Bass (1998, *apud* TOURISH, 2008) define o líder transformacional como aquele que sabe identificar e compreender as necessidades individuais de seus seguidores para que estes

possam sentir-se realizados. Os líderes transformacionais incentivam os seguidores a se capacitarem e irem além de seus próprios interesses beneficiando, assim, a equipe, a organização e até mesmo a sociedade. Esse conceito exige dos líderes certos requisitos, como a capacidade de valorizar os seguidores, capacidade de entender as necessidades individuais, capacidade de desenvolver ideias e mensagens de fácil compreensão, capacidade de estimular os seguidores e capacidade de desenvolver novos objetivos/metastas para a equipe (AVOLIO; BASS, 1995).

Para Bass, a liderança transformacional segue a mesma linha da liderança carismática proposta por House. A liderança carismática é definida como um processo em que seguidores são influenciados por sentirem forte identificação com o líder. No entanto, o carisma, embora necessário, não é condição única para a liderança transformacional. Existem dois outros fatores essenciais: a estimulação intelectual e a consideração ao indivíduo. A estimulação intelectual é um processo no qual o líder aumenta a consciência do seguidor para os problemas e o estimula a ver os problemas sob nova perspectiva. A consideração pelo indivíduo é a categoria mais ampla de consideração que inclui estímulo e apoio ao desenvolvimento dos seguidores. Estes três fatores combinados distinguem a liderança transformacional da liderança carismática (YUKL, 1989).

3.3.2. Liderança Transacional

A liderança transacional refere-se ao processo de utilização de incentivos para influenciar os esforços dos seguidores, no qual o líder deve deixar claro aos seguidores o que deve ser realizado para obtenção de recompensa. Apesar de distintos, os estilos transformacional e transacional não são totalmente excludentes. Há líderes que utilizam os dois estilos em processos, situações e equipes diferentes (YUKL, 1989). Burns (*apud* YUKL, 1989) relata que as características da liderança transacional estão relacionadas à visão tradicional de uma organização e de seus empregados, na qual o líder concentra todo o poder de decisão, e os subordinados apenas acatam as ordens.

Para Bryman (2004a), a liderança transacional compreende uma troca entre líderes e seguidores. Os líderes oferecem recompensas, na forma de prestígio ou de dinheiro, para cada meta atingida ou objetivo realizado. O autor esclarece que esse estilo de liderança não é

ineficaz, mas a sua eficácia está limitada ao contrato implícito entre os líderes e seus seguidores.

Melo (2004) afirma que, na liderança transacional, o comportamento do líder é acompanhar e orientar os seguidores, distribuir recompensas, educar e motivar a equipe e relacionar-se com os seguidores, visando atingir as metas estipuladas e os objetivos organizacionais, e não o desenvolvimento dos seus seguidores.

A recompensa na liderança transacional ocorre quando o seguidor consegue atingir uma meta estipulada pelo líder. O contrário também ocorre: ao invés de receber uma recompensa, o seguidor recebe uma punição pelo não cumprimento das metas especificadas pelo líder. A fixação da recompensa ou da punição depende da expectativa do líder quanto à meta a ser atingida e do esforço despendido pelo seguidor. O objetivo do líder transacional é fazer com que o seguidor cumpra as metas ou objetivos estipulados. Não é seu interesse estimular o desenvolvimento dos seguidores (AVOLIO; BASS, 1995).

3.4. Questionário Multifatores de Liderança

Para identificar o estilo de liderança, autores como Pillai, Schriesheim e Williams (1999), Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen (2003), Oshagbemi e Ocholi (2006) utilizaram em suas pesquisas um instrumento denominado *Multifactor Leadership Questionnaire* - MLQ. O instrumento desenvolvido por Bass em 1985 mede o estilo transacional, o estilo transformacional e o estilo *laissez-faire* dos líderes, e investiga a relação entre os estilos de liderança, a eficácia e a motivação nas unidades de trabalho. O instrumento foi validado tanto conceitual como empiricamente (LOWEL, KROECK, SIVASUBRAMANIAN, 1996).

Segundo Eagle, Johannesen-Schmidt e Engen (2003), o MLQ tem sido o instrumento mais utilizado para identificar os estilos de liderança transformacional, transacional e de *laissez-faire*. As autoras ressaltam que o instrumento possui várias versões, sendo o MLQ 5X-Short a mais atualizada. Essa versão é composta por 45 itens que definem os estilos de liderança. O instrumento tem sido utilizado para estudar os líderes em vários níveis da organização (supervisores de linha, gerentes de nível médio e os gerentes seniores) e em pesquisas acadêmicas. Pode ser aplicado de maneira individual ou em grupo para o desenvolvimento organizacional (AVOLIO; BASS, 2004). As escalas do MLQ têm sido

relacionadas a vários critérios de eficácia como: produtividade dos seguidores, avaliação dos supervisores e recomendações para promoção (LOWE, KROECK, SIVASUBRAMANIAN, 1996). A versão do questionário utilizada nesta pesquisa é a do MLQ 5X-Short.

O instrumento é composto por três escalas: a **escala transformacional** – composta por quatro subescalas; a **escala transacional** – composta por três subescalas; a **escala *laissez-faire*** – composta de uma subescala. Além das escalas e subescalas o questionário é composto também pela escala **resultado de liderança** – composta por três subescalas, que permite, quando aplicado aos seguidores, identificar como eles vêm seus líderes, e quando aplicado, somente aos líderes, como eles acreditam que seus seguidores o veem (LOWEL, KROECK, SIVASUBRAMANIAN, 1996; AVOLIO; BASS, 2004). O Quadro 6 resume as características das subescalas do MLQ.

Quadro 6 – Escalas, subescalas e resultado de liderança do MLQ.

Escalas e subescalas	Descrição
Transformacional	
Influência idealizada (atributos e comportamento)	Comunica os valores e a importância da missão da empresa. Demonstra respeito aos seguidores
Motivação inspiracional	Transmite otimismo e expõe os objetivos a serem alcançados
Estimulação intelectual	Estimula os seguidores a terem novas perspectivas e a repensar os métodos utilizados para solução de problemas
Consideração individual	Concentra-se no desenvolvimento e na orientação dos seguidores, e atende necessidades individuais
Transacional	
Recompensa eventual	Fornece recompensas sempre que o desempenho dos seguidores for satisfatório
Gerência ativa por exceção	Está atento aos erros e ao não cumprimento das metas pelos seguidores
Gerência passiva por exceção	Espera até os problemas serem graves para intervir
<i>Laissez-faire</i>	
Ausência de liderança	Ausência e falta de envolvimento mesmo em momentos críticos
Resultado de liderança	
Esforço extra	Faz com que os seguidores façam mais do que o esperado
Efetividade	Representa a equipe junto a níveis superiores
Satisfação	Utiliza métodos satisfatórios de liderança

Fonte: Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen (2003); Avolio e Bass (2004).

A escala transformacional é dividida em quatro subescalas (LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAN, 1996; POUNDER; COLEMAN, 2002; BASS et al., 2003; AVOLIO; BASS, 2004; EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT; ENGEN, 2003; MELO, 2004; PURVANOVA; BONO, 2009):

- **Influência idealizada.** Os líderes são pessoas admiradas e respeitadas, que estabelecem visão e sentido de missão, estimulam a autoconfiança, conquistam respeito, passam confiança e aumentam o otimismo. Possuem princípios e valores. Servem de modelo para os seus seguidores, pois são vistos como pessoas extraordinárias com capacidade heroica. Os líderes desenvolvem uma ligação emocional com os seguidores, o que eleva o moral deles. A influência idealizada é dividida em: **por Atributos**, em que os seguidores sentem orgulho do líder, pois este vai além do próprio interesse pelo bem do grupo e demonstra poder e confiança; e **por Comportamento**, em que os líderes expõem seus valores e crenças e considera as consequências morais e éticas das suas decisões.
- **Motivação inspiracional.** Os líderes comunicam altas expectativas aos seguidores, o que resulta em pessoas mais inspiradas, motivadas e comprometidas com a visão compartilhada da organização. Esta comunicação fornece sentido e desafio no trabalho. Utilizam símbolos e apelos emocionais, que colocam os esforços em foco, e estimula o espírito de equipe.
- **Estimulação intelectual.** Os líderes estimulam seus seguidores a serem criativos e inovadores, a repensar maneiras antigas de executar tarefas e a reavaliar antigos valores e crenças. Isso faz que os seguidores desafiem as próprias opiniões, as dos líderes e as das organizações. Estimulam novas ideias que possam gerar soluções criativas para os problemas. Não utilizam represálias quando ocorrem erros.
- **Consideração individual.** Os líderes treinam e orientam, fornecem retorno (*feedback*) contínuo, ouvem seus seguidores, tratam cada um de maneira única e ligam às necessidades pessoais a missão da organização. Desenvolvem novas oportunidades de aprendizagem com clima favorável para o desenvolvimento pessoal de cada seguidor. As diferenças individuais, assim como as necessidades e desejos dos seguidores, são respeitados.

A escala transacional é dividida em três subescalas (LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAN, 1996; POUNDER; COLEMAN, 2002; BASS et al., 2003; AVOLIO; BASS, 2004; EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT; ENGEN, 2003; MELO, 2004; PURVANOVA; BONO, 2009):

- **Recompensa eventual.** Baseia-se nas trocas realizadas entre os líderes e os seguidores, ou seja, o líder recompensa seus seguidores eventualmente, quando estes concluem níveis específicos de desempenho. Os líderes discutem, em termos específicos, quem são os responsáveis por atingir as metas de desempenho. Expressam satisfação quando suas expectativas são atendidas.
- **Gerência ativa por exceção.** Os líderes procura desvios e erros no desempenho desejado, visando tomar uma ação corretiva o mais rápido possível. Especificam as normas para o cumprimento das tarefas e podem punir os seguidores caso o resultado não seja o esperado.
- **Gerência passiva por exceção.** Os líderes não procuram desvios no desempenho desejado, e só tomam decisões quando o problema ocorre. Demonstram uma firme convicção de que "se não está quebrado, não conserte". Evitam especificar acordos e metas a serem alcançadas. Esse tipo de comportamento tem impacto negativo sobre os seguidores e os colaboradores.

A terceira escala, *laissez-faire*, possui uma subescala (POUNDER; COLEMAN, 2002; EAGLY; JOHANNESSEN-SCHIMIDT; ENGEN, 2003):

- **Ausência de liderança.** O líder suprime sua responsabilidade de liderança, não fornece retorno (*feedback*), e não faz nenhuma tentativa de ajudar o desenvolvimento dos seguidores.

Os três resultados de liderança que compõem o MLQ (AVOLIO; BASS, 2004):

- **Esforço extra:** os líderes fazem que seus seguidores o cumpram além do que o esperado, aumentando, dessa maneira, o desejo de seus seguidores a terem sucesso.
- **Efetividade:** os líderes são eficazes em representar sua equipe junto aos níveis superiores, no atendimento das necessidades organizacionais e no atendimento das necessidades dos seguidores relacionadas ao trabalho.
- **Satisfação:** os líderes utilizam métodos de liderança que são satisfatórios para com os seguidores.

Como citado anteriormente, o MLQ 5X-Short é composto de 45 itens. Cada item possui 5 alternativas de resposta com valores de 0 a 4,00. O Quadro 7 apresenta um exemplo de uma questão e as alternativas de resposta.

Quadro 7 – Exemplo de questão do MLQ.

Falo de maneira otimista sobre o futuro

(0) De forma alguma (1) Uma vez ou outra (2) Algumas Vezes (3) Muitas vezes (4) Sempre

Fonte: Avolio e Bass (2004).

Para obter o escore dos respondentes, é realizada a soma dos itens de cada questão e a divisão pelo número de itens que compõem a subescala. O MLQ permite que o respondente deixe alguns itens sem repostas, caso não se identifique com nenhuma das respostas apresentadas. Neste caso, o total é dividido pelo número de itens respondidos. O Quadro 8 demonstra a quantidade de cada subescala constante no MLQ (AVOLIO; BASS, 2004).

Quadro 8 – Quantidade de item que compõem cada subescala do MLQ.

Escalas e Subescalas	Quantidade
Transformacional	
Influência idealizada (atributo)	4
Influência idealizada (comportamento)	4
Motivação inspiracional	4
Estimulação intelectual	4
Consideração individual	4
Transacional	
Recompensa eventual	4
Gerência ativa por exceção	4
Gerência passiva por exceção	4
Laissez-Faire	
Ausencia de Liderança	4
Resultados de Liderança	
Esforço extra	3
Efetividade	4
Satisfação	2

Fonte: Avolio e Bass, (2004)

O MLQ ajuda a explicar o impacto que os diferentes líderes têm sobre os colaboradores, as equipes e as organizações. Com o MLQ, pode-se quantificar o estilo de liderança de gestores empresariais e industriais, militares, diretores de escola, ministros religiosos, gestores públicos, treinadores de esportes, e outros cujo grau e estilo de liderança influenciam a satisfação dos seguidores, a eficácia da equipe, e o sucesso organizacional (AVOLIO; BASS, 2004).

4. Especificidades da Pequena Empresa

No início da década de 1980, alguns estudiosos afirmaram que as pequenas empresas tendiam a desaparecer devido à burocratização dos sistemas sociais e ao crescimento contínuo das grandes empresas. Contrariando as expectativas, as transformações mundiais do final da década 1980 fizeram que a última década do século XX ficasse conhecida como período de reemergência da pequena empresa (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

As pequenas empresas possuem algumas características, decorrentes de sua estrutura e natureza, que influenciam sua gestão. Neste capítulo, serão estudadas as especificidades das pequenas empresas através de três dimensões: o dirigente, a organização e o contexto. A Figura 10 apresenta a estrutura do capítulo.

Figura 10 – Estrutura do capítulo 4

4.1. Critérios de Classificação da Pequena Empresa

O termo pequena empresa, comum na literatura administrativa, apresenta diferentes critérios de classificação, com diferenças entre os países, e até mesmo dentro destes, de acordo com os programas governamentais (JULIEN, 1997). Esse segmento de empresas é de relevância fundamental pela quantidade de estabelecimentos e também pelas contribuições do setor ao país, como: geração de emprego e renda, desenvolvimento de tecnologias e inovações, estímulo à competição econômica e produção de bens e serviços (SOLOMON, 1986; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). No entanto, não há uma definição formal para o termo. Em geral, pode ser relacionado tanto a parâmetros qualitativos como quantitativos que diferem o tamanho da empresa.

Os parâmetros quantitativos mais utilizados são: o valor de ativos, o faturamento, as vendas anuais, o número de empregados, o lucro, a participação no mercado e a produtividade (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988, LEONE, 1991). Leone (1991) coloca que os critérios mais utilizados para estabelecer o porte da empresa são relacionados aos aspectos econômicos e financeiros.

As classificações baseadas em critérios quantitativos apresentam a vantagem de serem facilmente coletados e utilizados. No Brasil, são utilizados por instituições como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Sustentável – BNDES. Esses critérios retratam situações específicas do comportamento das empresas relacionadas ao desempenho organizacional (LEONE, 1991). Por outro lado, os critérios quantitativos podem ser considerados imprecisos, insuficientes e vinculados a determinadas finalidades que podem dificultar comparações (DRUCKER, 1981; LEONE, 1991; JULIEN, 1997).

O Sebrae-SP (2010a) utiliza o número de empregados combinado com o setor de atuação para classificar as empresas. O faturamento bruto anual é uma classificação do Simples Nacional (Lei Complementar Federal 123 de 14/01/06) para classificar as empresas (SEBRAE-SP, 2010b). O Quadro 9 mostra classificação das empresas segundo o número de empregados e o setor econômico.

Quadro 9 – Classificação das empresas segundo o número de empregados e setor

Porte Setor	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 09	Até 19
Pequena Empresa	De 10 a 49	De 20 a 99
Média Empresa	De 50 a 99	De 100 a 499
Grande Empresa	Mais de 100	Mais de 500

Fonte: Sebrae-SP (2010a)

O Quadro 10 mostra a classificação do Simples Nacional para as micro e empresas de pequeno porte de acordo com o faturamento bruto anual (SEBRAE-SP, 2011).

Quadro 10 – Classificação das micro e pequenas empresas segundo o faturamento bruto anual

Porte	Simples Nacional	Exportações
Microempresa	Até R\$ 244 mil	Até R\$ 240 mil para comércio e serviço Até R\$ 400 mil para indústria
Empresa de Pequeno porte	De R\$ 244 mil a R\$ 2.4 milhões	De R\$ 200 mil até R\$ 1.5 milhões para comércio e serviços De R\$ 400 mil até R\$ 3.5 milhões para indústria

Fonte: Sebrae-SP (2010b).

O BNDES (2011), órgão de financiamento estatal, classifica as micro e pequenas empresas de acordo com a receita anual. Para o BNDES, as microempresas devem obter uma receita operacional bruta anual de até R\$ 2.400.000,00, e as pequenas empresas, superior a R\$ 2.400.000,00 e inferior a R\$ 16.000.000,00.

Ramos (1995) cita os seguintes critérios qualitativos: vínculo estreito entre família e empresa; identificação entre proprietário e gestão cotidiana da empresa; independência em relação à grande empresa; grau elevado de dependência de clientes, fornecedores e concorrentes; mão de obra não qualificada e reduzida; caráter pessoal em relação aos clientes. Apesar desses critérios serem interessantes, eles acabam não sendo utilizados com frequência, devido a dificuldade em seu tratamento.

Para Rattner (1985), a definição do tamanho por indicadores quantitativos não fornece informações válidas e corretas sobre o comportamento real da empresa. Por essa razão, o uso de indicadores qualitativos (faturamento, ativos fixos, capital e reserva, e o número de empregados) é importante para o entendimento da dinâmica e das diferenças entre as pequenas e as grandes empresas. Leone (1991) concorda que os critérios qualitativos oferecem mais subsídios para o estudo do comportamento de uma empresa. A autora ressalta

que há classificações que trabalham com uma conjunção entre os critérios quantitativos e qualitativos.

Não há um critério universal para definir o porte das empresas. Longenecker, Moore e Pitty (1997) apontam a necessidade de adotar diferentes critérios para objetivos diferentes. Para Leone (1991), a definição do porte das empresas não é apenas uma necessidade formal, mas de caráter prático. Os critérios adotados devem auxiliar na classificação das empresas para que os estratos resultantes sejam consistentes para as etapas de análise, tanto do ponto de vista econômico como social e político.

No mesmo sentido, Drucker (1981) considera que devido à dificuldade de estabelecer um parâmetro para definir o tamanho das empresas, é comum o uso de parâmetros quantitativos, como o número de funcionários. No entanto, o autor alega que o único critério confiável para definir o tamanho das empresas é a estrutura administrativa, especialmente a da alta administração. Segundo o autor, os diferentes tamanhos de empresas exigem estruturas administrativas específicas, pois levam a problemas distintos e a deficiências típicas. Por fim, o autor afirma que “uma empresa é do tamanho da estrutura administrativa que necessita” (DRUCKER, 1981, p. 221).

4.2. Mortalidade e Sobrevivência da Pequena Empresa

Um grande número de pequenas empresas é aberto anualmente. No entanto, grande parte delas não sobrevive aos dois primeiros anos, isto é, possuem uma alta taxa de mortalidade (SOUSA, PEREIRA, 2009). Durante dez anos, 1997 a 2007, o Sebrae-SP (2010d) monitorou através de levantamentos bianuais a taxa de mortalidade de pequenas empresas. Foi verificado que as causas de mortalidade sofrem pouca variação. Não é possível atribuir um único fator à falência das empresas. O último levantamento indicou que, das empresas constituídas, 27% estavam fechadas até o primeiro ano, 38% até o segundo ano, 46% até o terceiro ano, 50% até o quarto ano, 62% até o quinto ano e 64% não completaram seis anos (SEBRAE-SP, 2010d). A Figura 11 mostra as taxas de mortalidade e sobrevivência (em atividade) acumulada das pequenas empresas do Estado de São Paulo.

Figura 11 – Sobrevivência e mortalidade acumulada das empresas, Estado de São Paulo (rastreamento realizado em out./06 a mar./07). Fonte: Sebrae-SP (2010d)

Pesquisa realizada pelo Sebrae em âmbito nacional avaliou as taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras. Os dados obtidos evidenciaram uma queda das taxas de mortalidade para empresas com até quatro anos de atividade. A pesquisa ainda mostra que o percentual de empresas de pequeno porte que sobreviveram a pelo menos dois anos passou de 50,6% em 2002 para 78,0% em 2005. Este resultado foi atribuído a dois importantes fatores verificados na pesquisa (SEBRAE, 2010c):

- **A qualificação dos empresários.** A qualificação dos empresários ficou mais evidente no levantamento do seu perfil. Foi apurado que 79% dos empresários participantes da pesquisa, tanto de empresas ativas como de extintas, possuíam curso superior completo ou incompleto; 51% já tinham experiência anterior em empresas privadas; e 60% possuíam algum conhecimento no ramo de negócio. Outro fator relevante é a dedicação integral ao negócio. Em 70% das empresas ativas, os empresários vivem exclusivamente do negócio, que é a sua única fonte de renda. Nas empresas extintas, 58% se dedicavam exclusivamente à empresa;
- **A melhoria do ambiente econômico.** A redução e o controle da inflação, a diminuição das taxas de juros e o aumento do consumo das classes C, D e F propiciaram um período favorável ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas no país.

A mesma pesquisa investigou, também, os principais fatores que contribuem para o encerramento prematuro e os fatores que contribuem para o sucesso das pequenas empresas. Foram divididos em três categorias. O Quadro 11 apresenta os principais fatores para o encerramento das empresas.

Quadro 11 – Principais Fatores para o Encerramento Prematuro das Atividades

Fatores Condicionantes de Mortalidade
Ausência de comportamento empreendedor
Deficiências no planejamento antes da abertura do negócio
Deficiências no processo de gestão empresarial
Insuficiência de políticas públicas de apoio às pequenas empresas
Dificuldades decorrentes da conjuntura econômica
Problemas pessoais dos sócios-proprietários

Fonte: Sebrae (2010c)

O Quadro 12 apresenta os principais fatores para o sucesso das pequenas empresas.

Quadro 12 – Principais Fatores para o Sucesso

Categorias	Fatores Condicionantes de Sucesso
Habilidade Gerencial	Preparação do empresário para interagir com o mercado; Competência para conduzir o negócio.
Capacidade Empreendedora	Criatividade; Perseverança; Capacidade de assumir riscos.
Logística Operacional	Bases para a criação, a sustentação e o crescimento da atividade empresarial; Capacidade do empresário para a utilização eficiente dos fatores de produção como o capital, o trabalho especializado e os recursos tecnológicos disponíveis.

Fonte: Sebrae (2010c)

Vale, Aguiar e Andrade (1998) fizeram levantamento das pequenas empresas constituídas no período de 1995/1996 no Estado de Minas Gerais. O objetivo foi identificar os principais fatores associados ao “sucesso” ou “insucesso” das empresas. Na pesquisa, o termo sucesso foi aplicado a empresas que sobreviveram ao primeiro ano, enquanto o termo insucesso foi aplicado a empresas que se extinguíram antes de completar um ano. Foi identificado que, das empresas constituídas durante o ano de 1996, 64% continuavam em atividade em 1997, e 36% haviam encerrado suas atividades ou não foram localizadas. Os autores chegaram às seguintes conclusões que relacionam a chance de mortalidade ou sobrevivência com características das empresas:

- **Porte.** Quanto menor o empreendimento, maiores os riscos de extinção.
- **Idade.** Quanto mais novo o empreendimento, maior o risco de extinção, principalmente no primeiro ano.
- **Escolaridade do dirigente.** Quanto maior a escolaridade, maiores as chances de sucesso.

- **Experiência prévia.** A experiência prévia no ramo do negócio amplia as chances de sucesso.
- **Natureza da experiência prévia.** Esse fator parece ser mais importante que o anterior. A experiência como autônomo parece reduzir as chances de sucesso, enquanto que a experiência como funcionário de outra empresa parece ampliar as chances de sucesso.
- **Disponibilidade de capital na abertura da empresa.** Amplia as chances de sucesso.
- **Identificação e avaliação de oportunidades de negócio.** Das empresas extintas, 71% foram constituídas porque o proprietário havia identificado uma oportunidade de negócio. A possibilidade de erro na identificação da oportunidade de negócio não deve ser desprezada.
- **Foco no mercado.** A maior preocupação com o cliente e com o mercado parece ampliar as chances de sucesso do empreendimento.

De acordo com Resnik (1990), Cher (1990) e Pinheiro (1996), alguns dos principais fatores determinantes do fracasso da pequena empresa são: as dificuldades na obtenção de recursos financeiros; a má gestão do negócio; as limitações naturais do mercado; a falta de experiência do dirigente; o pouco conhecimento do ramo de negócios; a falta de conhecimento de instrumentos de administração; a imposição de preços por fornecedores e clientes; a falta de informação do ambiente externo da empresa; e as poucas informações sobre os acontecimentos políticos e econômicos do país. Astebro e Bernhardt (2003) apontam que as características pessoais dos dirigentes são determinantes para o sucesso da empresa, assim como sua qualificação. Outro fator positivo destacado pelos autores foi que empresas com mais de um sócio-proprietário têm maiores chances de sobrevivência. Day (2000) aponta que a mortalidade da pequena empresa é decorrente de duas principais causas: a precariedade na administração e a vulnerabilidade a mudanças tanto na economia como no mercado.

Day (2000) ainda ressalta que, apesar da importância das pequenas empresas, a taxa de mortalidade é muito alta, e se pergunta o que pode ser feito para ajudá-las a sobreviver. Autores como Dandridge (1979) e Leone (1999) defendem que as pequenas empresas precisam de uma teoria organizacional própria. Essas empresas, quando comparadas com empresas maiores, mostram-se menos tolerantes com a ineficiência. Desta maneira, faz-se necessário uma base teórica que sustente suas características específicas (TERENCE, 2008). Carvalho (2004) ressalta que o entendimento das características específicas da pequena

empresa pode trazer uma melhor compreensão de como os instrumentos administrativos podem ajudá-las não apenas a sobreviver, mas também a se desenvolver.

4.3. As Especificidades da Pequena Empresa

Durante muito tempo, acreditou-se que os dirigentes de pequenas empresas deveriam utilizar essencialmente os mesmos princípios de administração das grandes empresas, só que em menor escala. Supunha-se que as empresas de pequeno porte eram bastante parecidas com as empresas de grande porte. A diferença estava no volume de vendas, que é menor, em ativos menores e no número menor de empregados das pequenas empresas. Entender que as pequenas empresas são miniaturas das grandes empresas, tendo as mesmas características e diferenciando-se apenas em termos de tamanho, seja pelo número de empregados, seja pelo faturamento, foi uma corrente de pensamento muito comum, mas a realidade não é essa (WELSH; WHITE, 1981; LEONE, 1999; VALÉRIO NETO, 2006).

As pequenas empresas podem ser estudadas a partir das suas especificidades, ou seja, características inerentes a elas que as distinguem das grandes empresas. Para Leone (1999), a compreensão dessas características contribui com a gestão deste segmento de empresas. A autora divide em três grupos as suas especificidades:

- **Especificidades organizacionais.** As pequenas empresas são identificadas como mais centralizadas e com estrutura organizacional mais simples que as grandes empresas. O nível de maturidade organizacional ainda é baixo, a estratégia tem caráter intuitivo, há pouca formalização, e o planejamento depende de variáveis como: o estilo de direção, a capacidade dos responsáveis e a complexidade das atividades.
- **Especificidades decisórias.** A tomada de decisão é baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do dirigente e, na maioria das vezes, sob uma ótica de curto prazo.
- **Especificidades individuais.** O dirigente tem o papel predominante na organização, ele influencia todos os aspectos da empresa como: a estratégia, a estrutura, o clima organizacional e o desempenho, ou seja, uma única pessoa é responsável pelo comportamento geral da empresa.

O Quadro 13 sumariza as especificidades das pequenas empresas e suas características, segundo Leone (1999).

Quadro 13 – Especificidades das pequenas empresas e suas características.

Especificidades	Características
Organizacionais	Recursos escassos; gestão centralizada; situação extraorganizacional incontrolável; fraqueza das partes no mercado, estrutura simples e leve; ausência de planejamento formal; pouca especialização, estratégia intuitiva e pouco formalizada; sistema de informação simples.
Decisionais	Tomada de decisão intuitiva; horizonte temporal de curto prazo, inexistência de dados quantitativos; alto grau de autonomia decisória; racionalidades: econômica, política e familiar.
Individuais	Onipotência do dirigente; identidade entre pessoa física e jurídica; dependência de determinados empregados; influência pessoal do dirigente; simbiose entre patrimônio social e pessoal; propriedade dos capitais; propensão a riscos calculados.

Fonte: Leone (1999)

Solomon (1986) destaca que as pequenas empresas se caracterizam pela tenacidade econômica, ou seja, o dirigente dedica muitas horas de trabalho, tem disposição para enfrentar tempos difíceis, doa energia pessoal e possui capacidade de iniciativa. Outras características também são observadas: o dirigente procura oportunidades em setores em que encontram menos entraves e nos quais possui algum conhecimento; a administração é essencialmente pessoal; quanto menor o negócio, maior a informalidade; os recursos pessoais acabam confundindo com os recursos do negócio; o capital é financiado, basicamente, pelo dirigente; a produção é realizada em uma área limitada e é restrita à sua região de localização; ocupa pouca posição de destaque em relação ao mercado e à sua atividade produtiva (SOLOMON, 1986; GONÇALVES; KOPROWSKI, 1995). Em resumo, a pequena empresa possui funcionamento centralizado e dependente de seu dirigente.

Solomon (1986), Julien (1997) e Longenecker, Moore e Petty (1997) destacam cinco especificidades das pequenas empresas que as diferenciam das médias e das grandes empresas:

- **Centralização da gestão.** Na pequena empresa, há personalização da gestão na figura do dirigente. Essa especificidade também pode ser percebida nas médias empresas.
- **Pouca especialização.** Tanto no plano da direção, como no plano dos empregados e dos equipamentos, a especialização é baixa. As empresas maiores possuem especialização para diversas funções organizacionais como contabilidade, produção, marketing, compras, pesquisa e desenvolvimento, gestão de pessoas, entre outras.
- **Estratégia intuitiva ou pouco formalizada.** Nas pequenas empresas, o dirigente consegue ter em mente os diferentes elementos de sua estratégia, já que há baixa complexidade e

grande proximidade com os empregados. Nas empresas de maior porte, são preparados planos relativamente precisos das ações futuras, nos quais toda a organização se baseia.

- **Sistema de informação interno pouco complexo.** Nas pequenas empresas, as informações são transmitidas através de diálogo ou por contato direto, e pela informação tácita (não codificada). As grandes empresas possuem mecanismos formais (escritos) que favorecem o controle. Algumas distribuem jornais informativos para difundir a informação geral.
- **Sistema de informação externa simples.** Nas pequenas empresas, o dirigente pode discutir diretamente com seus clientes suas necessidades e preferências, assim como explicar diferentes aspectos do produto. As grandes empresas realizam caros e complexos estudos de mercados que terminam por influenciar a estratégia da empresa.

As especificidades proporcionam características para as pequenas empresas que podem ser bem exploradas ou não em relação às grandes empresas. A agilidade na tomada de decisão e a flexibilidade são características que acarretam velocidade de respostas e capacidade de inovação e de adaptação (ARAGÓN-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-MARÍN, 2005).

4.4. Características de gestão da Pequena Empresa

As pequenas empresas possuem especificidades que permitem caracterizar sua gestão como sendo de natureza diferente da gestão das grandes empresas. O Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa – GEOPE–EESC–USP (MOTTA; 2000; REIS, 2001; ALBUQUERQUE, 2004; BIGATON, 2005; MORAES, 2005; MIGLIATO, 2004; ESCRIVÃO FILHO, 2006; TERENCE, 2002; 2008; BRITO, 2008; RIBEIRO, 2008; OLIVEIRA, 2010; CARVALHO, 2004; 2010).tem estudado nos últimos quinze anos e estabelece três elementos: dirigente, organização e contexto, como ilustra a Figura 12

Figura 12 – Especificidades de gestão da pequena empresa.
Fonte: Terence (2008, p. 75).

As particularidades pessoais, do **dirigente** da pequena empresa, como valores e ambições, geralmente, refletem no estilo de administrar. O dirigente da pequena empresa recebe as informações pessoalmente e de maneira descomplicada; prioriza a comunicação informal e, na maioria das vezes, não utiliza uma agenda de compromissos; dificilmente busca fontes de informações complexas e formais como relatórios; e as suas atividades são esporadicamente programadas, pois seu trabalho é interrompido constantemente (FLOREN, 2006).

Pode-se observar, ainda, que o dirigente da pequena empresa exerce grande número de atividades fragmentadas, dispõe de pouco tempo para reuniões e envolve-se com a rotina diária da empresa. O envolvimento com a rotina da empresa faz que o dirigente atue em diversos fluxos operacionais, o que acarreta mudança contínua do foco de atenção, caracterizada pela fragmentação de seu trabalho, e repercute na dificuldade em direcionar o foco gerencial em pontos-chave. O dirigente da empresa de pequeno porte acumula, também, funções nas áreas funcionais como finanças, vendas e compras. Além de dedicar-se à direção (TEIXEIRA, 1981; TERENCE, 2008).

Para Leone (1991; 1999), Terence (2008), Escrivão Filho (1995) e Carvalho (2004), os objetivos das pequenas empresas acabam por confundirem-se com os objetivos de seus dirigentes. Estes tendem a agir de acordo com seus princípios, intuições e impulsos. São centralizadores, acumulando várias funções e atividades, como a formulação de estratégias. Desta maneira, a estratégia resultante, poucas vezes declarada, reflete a visão que o dirigente tem de sua empresa, seu ambiente, suas crenças pessoais, inclusive sua personalidade.

Filion (1999a) propõe dois modelos gerenciais desenvolvidos a partir dos estudos sobre os dirigentes de empresas de pequeno porte: o empreendedor e o operador. A classificação é feita com base na inovação. Para o autor, os empreendedores introduzem inovações e lideram, geralmente, empresas em crescimento.

O processo gerencial dos empreendedores, segundo Filion (1999a), é composto de cinco elementos que fornecem estrutura onde o dirigente desempenha suas atividades gerenciais. Os elementos são: visão, criação, animação, monitoração e aprendizagem. O Quadro 14 lista alguns fatores compostos por cada elemento.

Quadro 14 – Atividades do processo gerencial dos empreendedores.

Elementos	Elementos Componentes
Visão	Entender um setor de negócios Detectar uma oportunidade de negócios Imaginar e definir o contexto organizacional Planejar
Criação	Organizar Estruturar o sistema de atividades Formular visões complementares
Animação	Ligar tarefas a recursos humanos Comunicar, motivar Liderar
Monitoração	Corrigir, ajustar e melhorar Monitorar as realizações e os recursos utilizados Comparar com as previsões e analisar as diferenças
Aprendizagem	Considerar alternativas Raciocinar Imaginar Questionar o que foi feito e como foi feito

Fonte: Filion, (1999a).

Os operadores não introduzem produtos e inovações de mercado. O processo gerencial liderado por operadores é composto por seis atividades: selecionar, desempenhar, atribuir, alocar, monitorar e ajustar. O Quadro 15 fornece a descrição de cada uma das atividades.

Quadro 15 – Atividades do processo gerencial dos operadores.

Elementos	Elementos Componentes
Selecionar	Identificar e selecionar um setor de negócios
Desempenhar	Desempenhar atividades técnicas e gerenciais
Atribuir	Utilizar recursos humanos e atribuir tarefas
Alocar	Viabilizar recursos necessários para desempenhar tarefas
Monitorar	Monitorar um pouco do que é feito
Ajustar	Corrigir os métodos

Fonte: Filion (1999a)

O cargo de dirigente da pequena empresa, quando comparado com posições semelhantes em empresas de maior porte, pode ser visto como uma mistura de diversos cargos administrativos, o que acarreta uma maior flexibilidade e versatilidade (DRUCKER, 1981; TEIXEIRA, 1981; WHEELEN; HUNGER, 1993)

A **organização** é vista por Hall (2008) como uma entidade complexa, deliberadamente constituída e que possui uma série de elementos. Schein (1982) a classifica em dois tipos: a organização informal e a organização formal. Na organização informal, a coordenação surge, de maneira espontânea ou implicitamente, das interações pessoais para a consecução de

objetivos explícitos comuns. Na organização formal, a coordenação das atividades das pessoas é planejada e implica divisão de trabalho, estabelecimento de funções, hierarquia de autoridade e responsabilidade. Portanto, o que se conhece por organização corresponde à organização formal, que é um sistema impessoal e estruturado, que integra atividades coordenadas, autoridade, responsabilidade e liderança (SCHEIN, 1982).

A pequena empresa, diferentemente da organização formal, pode ser caracterizada, como um grupo, pois possui estrutura simples, relações informais e depende de valores, objetivos e ambições de seu dirigente (TERENCE, 2008). Dessa maneira, as pequenas empresas possuem estrutura organizacional simples, divisão de trabalho imprecisa, diferenciação mínima entre as unidades, hierarquia de gestão pequena, supervisão direta, atividades centralizadas na cúpula, e tomada de decisão sob responsabilidade somente do dirigente. Como a estrutura administrativa é pouco sofisticada, este segmento possui menores complexidades verticais (níveis de gerência) e horizontais (cargos e departamentos). Possui habilidades e funções menos especializadas, baixo grau de formalização e baixo volume de comunicação escrita e de documentação (MINTZBERG, 2003).

As características das pequenas empresas possibilitam vantagens: flexibilidade, velocidade de mudança e capacidade de atuação em nichos de mercados. Devido à estrutura simples, as tomadas de decisão são mais ágeis, pois os canais de decisão são mais curtos; adaptam-se e respondem às mudanças rapidamente; percebem oportunidades rapidamente e implantam ações com rapidez e habilidade que são difíceis de serem copiadas. As pequenas empresas comumente são consideradas mais criativas e inovadoras que grandes corporações (ARAGÓN-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-MARIÍN, 2005).

Carvalho (2010) argumenta que para compreender a natureza da pequena empresa, além de identificar as especificidades do dirigente e da organização, é fundamental considerar o seu contexto de atuação, ou – como é denominado na literatura – seu ambiente organizacional.

O **contexto organizacional** da pequena e da grande empresa pouco se difere. As diferenças estão no grau de relacionamento entre a empresa e seus elementos ambientais, nos tipos de efeitos que os elementos causam ao crescimento e à sobrevivência da empresa, e na importância atribuída aos elementos pessoais. A relevância das diferenças depende das peculiaridades organizacionais como o tamanho, autonomia, âmbito de atuação e grau de

participação da empresa em seu contexto organizacional (OLIVEIRA, 2010; TERENCE, 2008; CARVALHO, 2004).

Souza e Mazzali (2008) propuseram uma tipologia que difere as pequenas empresas de acordo com a forma de inserção na estrutura do mercado: pequenas empresas em mercados competitivos, pequenas empresas independentes em estruturas industriais dinâmicas, pequenas empresas organizadas em redes sem liderança de grandes empresas e pequenas empresas integrantes de redes comandadas por grandes empresas.

As pequenas empresas em mercados competitivos cumprem uma importante função social e econômica, relacionada principalmente à oferta de empregos. No entanto, as perspectivas de inserção positiva, em termos de contribuição à competitividade, acabam permanecendo apenas em estruturas de mercado que possuem menores barreiras à entrada, ficando, portanto, afastadas dos setores mais oligopolizados, líderes da economia (SOUZA; MAZZALI, 2008).

As estruturas industriais dinâmicas referem-se a empresas cujo surgimento, continuidade e desempenho estão associados às características de seus dirigentes. Os dirigentes, sob determinadas condições, percebem e reúnem elementos necessários para explorar novos “nichos” de mercados. Como não se trata de um “nicho” específico, mas sim de “nichos”, há garantias de inserção positiva para as pequenas empresas. O principal obstáculo é a dificuldade de acesso a financiamentos (SOUZA; MAZZALI, 2008).

As pequenas empresas organizadas em rede buscam desenvolver ações conjuntas e coordenadas, apesar das dificuldades relacionadas à mobilização de esforços. Estas empresas possuem características como divisão de trabalho e baixa hierarquia. Também podem participar de redes comandadas por grandes empresas, mas nesta estrutura há formas de vinculação com maior grau de poder e dependência (SOUZA; MAZZALI, 2008).

5. Métodos de Pesquisa

Os métodos de pesquisas podem ser quantitativos ou qualitativos. A escolha do método deve estar associada aos objetivos da pesquisa. Não existe obrigação em eleger um ou outro método. Cada pesquisa ou investigação pode utilizar os diferentes métodos de maneira combinada, o que é denominado multimétodo, ou seja, a combinação entre o método qualitativo e o quantitativo (FREITAS et al., 2000).

As pesquisas quantitativas procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido, baseado em variáveis que são objetos de definição operacional. Geralmente, utilizam instrumentos estatísticos para analisar os dados obtidos (GODOY, 1995; NEVES, 1996). Hayati, Karami e Slee (2006) numeram algumas características da pesquisa quantitativa: utiliza a teoria para desenvolver hipóteses e variáveis; a relação entre as variáveis são analisadas rigorosamente através de métodos experimentais ou semiexperimental; utilizam a dedução para analisar dados numéricos e confirmar hipóteses; utilizam fatos apurados para prever dados que representam uma população específica – geralmente os resultados são generalizados; são utilizados questionários, como instrumento para coleta de dados (esses questionários são compostos de questões fechadas, testes e *checklist*, aplicados através de entrevistas individuais).

A Figura 13 apresenta estrutura do capítulo.

Figura 13 – Estrutura do capítulo 5.

5.1. Propósitos da Pesquisa

Visando atingir os objetivos propostos, foi realizado um estudo empírico, dividido em duas fases. Especificamente, o objeto de interesse são empresas de pequeno porte que possuem mulheres como dirigentes.

A análise dos dados seguirá a classificação do Sebrae-SP que utiliza o número de funcionários considerando o setor econômico de atuação da empresa. Esta pesquisa é realizada no setor do comércio varejista da cidade de São Carlos-SP. Neste caso, a classificação do Sebrae pelo número de empregados para microempresas é de até 9 empregados; e para pequenas empresas de 10 a 49 empregados (SEBRAE-SP 2010a).

5.2. Primeira Fase da Pesquisa

Os propósitos da primeira fase foram: preparar os instrumentos utilizados na segunda fase da pesquisa e realizar um mapeamento das empresas do setor comercial na cidade de São Carlos. Foram identificados, independentemente do porte, os estabelecimentos comerciais, por meio de uma lista fornecida pela presidente do Conselho da Mulher Empreendedora, telefonemas, vistas aos estabelecimentos e outras fontes. O intuito desse mapeamento foi levantar informações como nome da empresa, endereço, endereço eletrônico, nome dos dirigentes, número de funcionários.

Nesta primeira fase, a técnica utilizada foi a Técnica Bola de Neve (*snowball*). Ela foi a escolhida, pois permite que os participantes iniciais indiquem outros participantes. Esta técnica é conveniente para a busca de dados de difícil identificação ou quando não há dados de um grupo específico (FREITAS et al., 2000). O ponto de partida desta fase foi uma lista de lojas (Anexo F) apontadas pelo Conselho da Mulher Empreendedora (CME).

5.2.1. Caracterização da Primeira Fase

A primeira fase da pesquisa pode ser caracterizada da seguinte forma segundo a classificação de Silva e Meneses (2005):

- **Com relação aos fins:** pesquisa exploratória, pois busca levantar dados sobre o setor a ser pesquisado. Este tipo de estudo é recomendável quando há poucos dados sobre o assunto a ser estudado. Não elabora hipóteses a serem testadas no trabalho, restringe-se a buscar informações sobre o assunto estudado (CERVO; BERVIAN, 1983).
- **Com relação aos procedimentos técnicos:** levantamento das pequenas empresas da cidade de São Carlos que possuem mulheres como proprietárias; e preparação dos questionários para a próxima fase da pesquisa.
- **Com relação à forma de abordagem:** pesquisa quantitativa. Identificar as empresas que são geridas por mulheres.
- **Com relação a sua natureza:** pesquisa aplicada, pois tem o objetivo de contribuir para fins práticos.

5.2.2. Questões da Pesquisa

O objetivo desta primeira fase da pesquisa é fornecer informações relevantes para a próxima fase. Dessa maneira, as questões a serem respondidas nesta fase são:

- Quais empresas no setor do comércio da cidade de São Carlos tem mulheres como proprietárias?
- Quais os segmentos são mais representativos no setor do comércio da cidade de São Carlos?

5.2.3. Variáveis de Pesquisa

A variável de pesquisa nesta primeira fase são empresas dirigidas por mulheres que atuam no setor de comércio.

5.2.4. Coleta de Dados

A primeira fase da pesquisa consiste em um mapeamento dos estabelecimentos comerciais da cidade. Inicialmente, foi solicitada à Prefeitura Municipal da cidade de São Carlos (Apêndice B) uma listagem com esses estabelecimentos, mas o pedido foi indeferido alegando quebra de sigilo de cadastro de pessoas físicas e jurídicas (Apêndices C, D e E). Não é de conhecimento público outro órgão que possua esse tipo de levantamento das empresas. A Associação Comercial e Industrial de São Carlos (ACISC) possui apenas as empresas que são associadas a ela. Esta última também não forneceu a lista de seus associados. O Conselho da Mulher Empreendedora (CME) associado à ACISC também não possuía listagem de empresas dirigidas por mulheres.

Diante desse contexto, foi firmada uma parceria entre a pesquisadora e o CME para fazer um levantamento dessas empresas (Apêndice A). Foi fornecida uma lista inicial com cerca de 500 empresas, independentemente do porte e do dirigente (mulheres e homens). Foram eliminadas empresas que não eram de pequeno porte, pois não é o foco da pesquisa; empresas que não faziam parte do setor comercial; e empresas que eram geridas por homens. Restaram na lista aproximadamente 100 empresas que possuíam as características necessárias para a realização da pesquisa.

De posse dessa nova lista, foi realizado o primeiro contato (pessoal ou por telefone) com as mulheres que constavam na lista. Algumas participantes indicavam outras empresas que eram geridas por mulheres (técnica Bola de Neve). Desta maneira, chegou-se a uma lista com 167 empresas (Anexo G). Vale ressaltar que a lista elaborada não possui todos os estabelecimentos comerciais de São Carlos (SP) que têm mulheres como dirigentes e, sim, uma parte das empresas da cidade dirigidas por mulheres.

Ainda na primeira fase da pesquisa, foi preparado o questionário para a realização da segunda fase da pesquisa. O questionário foi dividido em três partes. Na primeira, foi elaborado um questionário (Anexo B) composto de 21 perguntas, organizadas da seguinte maneira: dados da empresa e dados da dirigente. A finalidade da primeira parte deste questionário era coletar dados para caracterizar as empresas e as dirigentes.

A segunda parte é o inventário de David A. Kolb, o LSI (Anexo C) utilizado para identificar o estilo de aprendizagem. Este instrumento tem os direitos autorais controlados pela *Hay Group*. Para utilização do LSI, a *Hay Group* solicitou alguns documentos como currículo da pesquisadora e do orientador, informações sobre a pesquisa, termo com o comprometimento de não divulgar o conteúdo do questionário, assinado pela pesquisadora e orientador, entre outros. Atendidas as solicitações, autorizou o uso do instrumento (Anexo D). A *Hay Group* enviou a autorização e o LSI em duas versões: uma em inglês e outra em português. A última é reconhecida pela *Hay Group* como tradução oficial. A descrição do questionário LSI encontra-se no capítulo 2.

A terceira parte é o questionário multifatores de liderança, o MLQ de Bernard Bass, utilizado para identificar o estilo de liderança. Este questionário foi utilizado no Brasil em pesquisa realizada na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. No entanto, não foi conseguido contato com os pesquisadores responsáveis pela pesquisa. O MLQ é comercializado pela empresa *Mind Garden*. O processo de aquisição do questionário foi realizado através do site www.mindgarden.com. Depois de realizada a compra, o questionário foi liberado em um prazo de 24 horas. É solicitado, sob pena de quebra de direitos autorais, que o MLQ não seja divulgado (Anexo E). Esse instrumento também foi enviado em duas versões: uma em inglês e outra em português. A descrição do questionário MLQ encontra-se no capítulo 3.

5.3. Segunda Fase da Pesquisa

A segunda fase da pesquisa consiste na aplicação dos questionários. Foram aplicados às dirigentes-proprietárias de pequenas empresas que aceitaram participar da pesquisa.

5.3.1. Caracterização da Segunda Fase

Esta fase se caracteriza, segundo a classificação de Silva e Meneses (2005), como:

- **Com relação aos fins:** pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa observa, registra, e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Estuda os fatos do mundo humano, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um

fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características (CERVO; BERVIAN, 1983). Este tipo de pesquisa, geralmente, é estruturado e especificamente criado para medir as características descritas em uma questão de pesquisa (HAIR JR. et al., 2005).

- **Com relação aos procedimentos técnicos:** *survey*. A *survey* representa uma busca de informações diretamente em um grupo de interesse, é um procedimento útil para a pesquisa descritiva (SANTOS, 2000). É importante ressaltar ainda que, neste tipo de pesquisa, o questionário é o principal instrumento para a coleta de dados, e para a obtenção de informações sobre características, opiniões ou ações de determinado grupo de pessoas (FREITAS et al., 2000).
- **Com relação à forma de abordagem:** pesquisa quantitativa, pois utiliza questionários. Um questionário é um conjunto de perguntas desenvolvidas cientificamente para medir as características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos (HAIR JR. et al., 2005). Os dados obtidos através dos questionários serão analisados em conjunto através de técnicas estatísticas simples, como proporções e correlações dos dados coletados.
- **Com relação à natureza:** pesquisa aplicada, pois contribui para fins práticos voltados à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

5.3.2. Questões da Pesquisa

Com base na revisão bibliográfica desenvolvida nos tópicos “estilo de aprendizagem”, “estilo de liderança” e “pequenas empresas”, esta segunda fase se delineará sobre as seguintes questões mestras dentro do contexto das pequenas empresas:

- Há predominância de estilos de aprendizagem e estilos de liderança entre as mulheres empreendedoras pesquisadas?
- Quais as principais habilidades gerenciais das dirigentes que participaram da pesquisa?
- Existe correlação entre o estilo de aprendizagem e o estilo de liderança da mulher empreendedora e a idade, o número de funcionários, o tempo de experiência e o segmento do negócio?

5.3.3. Variáveis da Pesquisa

A pesquisa é composta por variáveis principais: mulher empreendedora, estilo de aprendizagem, estilo de liderança e especificidades das pequenas empresas apresentadas a seguir.

- **Mulher empreendedora:** refere-se às dirigentes proprietárias. O papel do empreendedor é aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação (FILLION, 1999b).
- **Estilo de aprendizagem:** refere-se à maneira pela qual a pessoa absorve, processa e retém as informações (DeBELLO, 1990). Os estilos de aprendizagem abordados nesta pesquisa são os de David A. Kolb, denominados de divergente, convergente, assimilador e acomodador, identificados através do LSI. Optou-se por esta abordagem, pois o instrumento tem sido utilizado em pesquisas da área de administração (KOLB, 1984).
- **Estilo de liderança:** refere-se à interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo que envolve estruturação e reestruturação de situações, percepções e expectativas deles indivíduos (BASS, 1990). Os estilos de liderança estudados são: o transformacional, o transacional e o *laissez-faire* identificados através do MLQ desenvolvido por Bernard Bass.
- **Especificidades da pequena empresa:** refere-se às características peculiares da pequena empresa (dirigente, organização e contexto) que afetam a forma e a prática da sua gestão. O foco desta pesquisa são as especificidades das dirigentes mulheres de pequenas empresas comerciais. A Figura 14 demonstra a relação entre as variáveis da pesquisa.

Figura 14 – Variáveis da pesquisa.
Fonte: a autora (2011).

5.3.4. Coleta de Dados

A segunda fase da pesquisa consiste na aplicação dos questionários. O questionário, como citado anteriormente é composto de três partes e possui um total de 78 questões: a primeira parte para identificar a empresa e a dirigente foi formulada pela pesquisadora e é composta de 21 questões; a segunda parte, utilizada para identificar o estilo de aprendizagem, foi formulada por David A. Kolb (LSI) e é composta de 12 questões; e a terceira utilizada para identificar o estilo de liderança, desenvolvida por Bernad Bass (MLQ), é composta de 45 questões.

Os questionários foram aplicados no período de 22 de outubro a 03 de dezembro de 2010. Os questionários foram respondidos, na sua grande maioria, sem a presença da pesquisadora. Algumas dirigentes solicitaram que a pesquisadora preenchesse o questionário com base nas suas respostas. Nesses casos, a pesquisadora tomou o cuidado de não interferir nas respostas. Enquanto os questionários eram respondidos, a pesquisadora ficou à disposição para tirar dúvidas relacionadas à interpretação de algum ponto do questionário. Foram agendados horários individuais com as respondentes. Por exigência da *Hay Group* (LSI) e da *Mind Garden* (MLQ), nenhum questionário foi deixado com a dirigente sem a presença da pesquisadora que os recolhia ao término do seu preenchimento.

Para a aplicação do instrumento da pesquisa, foi utilizada uma amostra por conveniência da lista inicial, pois os questionários foram respondidos apenas pelas dirigentes que aceitaram participar da pesquisa. A amostra por conveniência envolve a seleção de elementos que estejam disponíveis para fazer parte do estudo e podem oferecer as informações necessárias. No entanto, esse tipo de amostra pode incorrer na tendenciosidade de seleção, pois os indivíduos entrevistados, muitas vezes, não representam a população alvo. Dessa maneira, não se pode generalizar os resultados encontrados a toda população de mulheres dirigentes de São Carlos-SP (HAIR JR. et al., 2005).

A pesquisa foi conduzida a partir do levantamento realizado na primeira fase da pesquisa. Das 167 mulheres que constavam na lista, 68 aceitaram participar da pesquisa, um percentual de 41%. No entanto, 3 não terminaram de responder e 2 foram descartados por dificuldade das respondentes em marcar corretamente as respostas no questionário. Dessa

maneira, a pesquisa consta de 63 questionários respondidos, um percentual de 38% de participantes.

5.3.5. Técnica de Análise de Dados

A estatística descritiva consiste na apresentação, análise e interpretação de dados através da criação de instrumentos adequados como: quadros, gráficos e indicadores numéricos. Essa técnica de análise de dados é utilizada para descrever os dados, sem ir além, ou seja, a técnica não permite inferir sobre dados não levantados na pesquisa (FREUND, 2004). Os dados obtidos com os questionários foram analisados através da análise de proporções e de correlações. A correlação é uma técnica associativa que auxilia a determinar se há uma relação coerente e sistemática entre duas ou mais variáveis. Existem quatro conceitos que precisam ser entendidos a respeito da relação das variáveis: presença de relação, natureza das relações, direção e força de associação. Estes conceitos estão descritos abaixo (HAIR JR. et al., 2005):

- **Presença de Relação:** avalia se existe uma relação sistemática entre duas ou mais variáveis, ou seja, determina se uma relação está presente. Quando a relação está presente, pode-se analisar se o comportamento de uma ou mais variáveis permite prever o comportamento de outra variável.
- **Natureza das Relações:** refere-se ao modo como as variáveis se relacionam. A relação entre as variáveis pode ser linear ou não-linear. A relação linear é uma “associação em linha reta” entre duas ou mais variáveis, ou seja, a natureza da relação entre as variáveis permanece a mesma em todo o conjunto. A relação não linear denominada de “curvilínea”, é descrita por uma curva e a natureza modifica-se em ambas as variáveis.
- **Direção:** se existe uma relação entre as variáveis, é necessário conhecer a direção. A direção de uma relação pode ser positiva e é apresentada com um sinal de mais (+), ou negativa, com um sinal de menos (-).
- **Força de Associação:** dependendo do tipo de relação, a força de associação é categorizada como: leve; pequena, mas definida; moderada; alta; e muito forte. Uma situação de força de associação leve é aquela em que uma associação coerente e sistemática não está presente entre as variáveis. Uma associação muito forte indica que há uma relação entre as variáveis.

Já uma associação moderada indica que é provável que haja uma relação coerente e sistemática entre as variáveis.

Para determinar se duas ou mais variáveis estão associadas, elas precisam exibir uma correlação, que existe quando uma variável coerente e sistemática muda em relação a outra variável. O coeficiente de correlação é utilizado para avaliar essa associação (HAIR JR, et al., 2005). O Quadro 16 mostra a variação do coeficiente e a força de associação.

Quadro 16 – Valor do coeficiente de correlação

Variação do coeficiente		Força de associação
$\pm 0,91$	$\pm 1,00$	Muito forte
$\pm 0,71$	$\pm 0,90$	Alta
$\pm 0,41$	$\pm 0,70$	Moderada
$\pm 0,21$	$\pm 0,40$	Pequena, mas definida
$\pm 0,01$	$\pm 0,20$	Leve, quase imperceptível

Fonte: Hair Jr, et al., 2005

Pequenos coeficientes indicam pouca correlação e uma fraca relação. Grandes coeficientes indicam alta correlação e uma forte relação. Dessa maneira, um coeficiente de correlação mede a força de associação entre duas variáveis.

5.3.6. Dificuldades na Coleta de Dados

Foi realizado contato com as 167 empresas constantes na lista. Geralmente o primeiro contato foi com um funcionário da loja. A maioria das pessoas contatadas mostrou-se solícita a participar da pesquisa. No dia 23 de outubro foi realizado, na cidade de São Carlos, um evento que reuniu vários lojistas da cidade. O CME possuía um estande no evento, e cedeu espaço para que a pesquisadora fizesse uma explanação e aplicasse o questionário. No entanto, a maioria das mulheres dirigentes, presentes no evento não aceitou participar. Neste dia, foram recolhidos 15 questionários no período das nove às vinte e uma horas. Dos quinze questionários, três estavam incompletos.

A maioria das dirigentes contatadas mostrou-se reticente em participar. Muitas alegaram não disporem de tempo para responder o questionário. Outras afirmaram que já participaram de outras pesquisas e nunca tiveram retorno sobre os resultados, por esse motivo não participam mais. Algumas chegaram a agendar horário, mas esqueceram, assumiram outro compromisso e não participaram.

Houve dificuldade na aplicação do questionário em comércios de bairro. A grande maioria das dirigentes não aceitou participar. Muitas vezes, não era possível nem explicar o objetivo da pesquisa. Foi encontrada grande resistência, neste tipo de comércio, em colaborar com pesquisa conduzida por “estudante”.

Em alguns casos, as pessoas acharam o questionário muito extenso. No entanto, o tempo médio para responder o questionário era de 15 minutos. Mesmo relatando esse tempo médio e explicando que o questionário é, em sua totalidade, de questões objetivas, muitas dirigentes optaram por não participar.

Em meados de novembro aumentou a dificuldade para agendar horário com as dirigentes. Na proximidade com o Natal, muitas delas alegaram falta de tempo por estarem preparando as lojas para o período de festas do final de ano. Nesse, período o setor comercial tem um aumento considerável nas vendas. Outras alegações foram: viagens para aquisição de mercadorias, atendimento a fornecedores que visitam as lojas, contratação de funcionários temporários e início do aumento das vendas em decorrência do período. Diante dessas dificuldades, encerrou-se a coleta no dia 03 de dezembro, quando foram respondidos os últimos três questionários.

5.4. Ética na Pesquisa

O termo ética é proveniente do vocábulo grego *ethos* e significa costume, maneira habitual de agir, índole (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS; 2001). Os autores definem ética como “a parte da filosofia que estuda a moralidade do agir humano; quer dizer, considera os atos humanos enquanto bons ou maus”. Para Campos, Greik e Vale (2002), os seres humanos são dotados de consciência moral, que os torna capazes de distinguir entre o certo e o errado. A partir dessa distinção, as pessoas são capazes de avaliar suas ações, ou seja, são capazes de ter ética. As autoras definem ética como “a ciência do dever, da obrigatoriedade, a qual rege a conduta humana”. No dicionário Larousse⁴ (2004), ética significa “conjunto de regras que orientam a conduta em uma atividade profissional”. Para Bongertz (1999), ética “é a ciência da conduta humana, é o princípio sistemático da conduta moralmente correta”.

⁴ Dicionário Larousse Ilustrado da Língua Portuguesa. São Paulo, Larousse do Brasil, 2004.

A reflexão sobre ética na pesquisa é uma preocupação recente em todas as áreas da ciência. São poucos os livros de metodologia de pesquisa que incluem considerações sobre o tema. A maioria dos livros ensina os leitores a elaborar projetos de pesquisa; quando o assunto é a coleta e análise dos dados, o alvo é somente orientar as pessoas para que possam ser bem sucedidas em suas pesquisas (PAIVA, 2005). Embora seja um assunto recente, autores como Bongertz (1999), Araújo (2003), Mello (2005) e Celani (2005) têm abordado a questão da ética nas pesquisas.

Bongertz (1999) define ética na pesquisa como uma “conduta moralmente correta durante uma indagação, à procura de uma resposta para uma pergunta”. Para a autora, ética na pesquisa científica indica que o estudo realizado deve ser feito visando a procura do conhecimento, através de observação, identificação, descrição e investigação experimental. O estudo deve produzir resultados que possam ser reproduzidos e deve ser realizado de modo moralmente correto. A autora ressalta que os resultados de uma pesquisa, normalmente, são publicados em revistas científicas. As publicações comandam a vida do pesquisador (*publish or perish*), e é neste ponto que podem ocorrer situações antiéticas. Para a autora, a publicação de resultados errados não pode ser considerada apenas antiética, mas, sim, uma fraude. Cometer fraude depende apenas da ética do pesquisador.

Para Araújo (2003), o termo pesquisa científica está vinculado a uma classe de atividades, na qual o objetivo é desenvolver ou contribuir para o conhecimento generalizado. Este tipo de conhecimento consiste em teorias, princípios ou acúmulo de informações, que possam ser validadas por métodos científicos aceitos de observação e inferência. A autora ressalta que os comitês de ética em pesquisa são criados com a finalidade de considerar as condições de incerteza no desenvolvimento das pesquisas. Eles devem ponderar os conflitos, e proteger a parte frágil das pesquisas, geralmente as populações investigadas, e, em alguns casos, os próprios pesquisadores, que acabam sendo pressionados por agências financiadoras da pesquisa.

Mello (2005) ressalta que, apesar das questões éticas da ciência revelarem abordagens em estudos que se preocupam com discussões sobre aplicação dos resultados, dos valores e do bem comum, poucos se dedicam à discussão de valores, da moral e da consciência na construção da ciência e na elaboração do conhecimento científico. Para a autora, os processos investigativos devem prever a valorização da ética, ou seja, o aspecto científico deve conhecer perfeitamente as qualidades morais como a busca da verdade, a honestidade intelectual e a

crítica. A ética não deve ser posicionada “a posteriori” aos processos de investigação, ela deve permear todo o processo.

Para Celani (2005), a postura ética deveria ser implantada nos primeiros anos da universidade, particularmente na iniciação científica. Seria uma tarefa conjunta de docentes e pesquisadores para a criação de uma mentalidade ética.

Paiva (2005) relata outras questões éticas como:

- É necessário manter a privacidade dos participantes e a confidencialidade dos dados obtidos;
- O pesquisador deve adequar-se aos espaços que são abertos, sem interferir no dia a dia do ambiente que investiga;
- Os participantes devem ser informados sobre os objetivos da pesquisa;
- A transcrição dos dados não deve colocar o participante em situação constrangedora; nesse ponto, o participante deve dar o seu aval antes da conclusão do trabalho;
- O pesquisador deve preocupar-se em informar os resultados obtidos aos participantes.

Com base nos dados acima sobre a questão da ética na pesquisa, este trabalho assumiu compromisso ético através de:

- Ofício entregue aos dirigentes (Anexo A), comprometendo-se a manter o anonimato tanto das empresas como dos dirigentes e a confidencialidade dos dados obtidos. Neste ofício, são declarados os objetivos da pesquisa, e assume-se o compromisso de enviar os resultados pessoais de cada respondente através de e-mail. O ofício foi feito em duas vias: uma via para a pesquisadora, pois possui o aceite da participante, e outra para a respondente, pois garante o sigilo da pesquisa. Ambas as vias foram assinadas pela pesquisadora, o orientador e a dirigente;
- Os dados obtidos com os questionários serão analisados apenas pela pesquisadora e seu orientador; ao final da pesquisa os questionários serão destruídos.

5.5. Caracterização do Setor de Comércio

Uma das principais características do setor do comércio é a ausência de uma tipologia que o defina. Atividades com características próprias e diferenciadas compõem o setor, e são de difícil comparação. Por isso, não há uma classificação única para o setor. Tradicionalmente, é usada a divisão em dois grandes segmentos: alimentos e não alimentos. Outra divisão é entre bens duráveis, semiduráveis e não duráveis (CDL MANAUS, 2010). O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) utiliza classificação mais abrangente para as atividades do setor de comércio. O Quadro 17 descreve as atividades (IBGE, 2009):

Quadro 17 – Classificação das atividades do setor de comércio - IBGE

Atividades – IBGE
Combustíveis e lubrificantes
Supermercados, hipermercado, produtos alimentícios, bebidas e fumo
Vestuário, calçados e tecidos
Móveis e eletrodomésticos
Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, e perfumaria e cosméticos
Equipamentos e material para escritório
Informática e comunicação
Livros, jornais, revistas e papelaria
Outros artigos de uso pessoal e domésticos

Fonte: IBGE, 2009.

Segundo Bedê (2006), uma das principais características das micro e pequenas empresas do setor de comércio é o atendimento às necessidades básicas da população atuando, principalmente, nos segmentos de artigos de vestuário, de artigos necessários à moradia e/ou reforma, de artigos alimentícios e de artigos de higiene pessoal. Alguns serviços mais elaborados, como manutenção de veículos e de equipamentos de escritório e informática, também se destacam neste setor. Pesquisa feita no Estado de São Paulo no ano de 2004 mostra os principais segmentos do setor de comércio (BEDÊ, 2006). A Tabela 2 apresenta os segmentos e as porcentagens.

Tabela 2 – Distribuição dos principais segmentos no setor de comércio do Estado de São Paulo

Segmentos	Porcentagem (%)
Varejo de vestuário	8,9
Varejo de material de construção	7,4
Minimercados e mercearias	6,2
Comércio de autopeças	5,1
Artigos de escritório e informática	4,6
Farmácias e perfumarias	4,2
Quitandas, avícolas, peixarias e sacolões	3,9
Varejo de bebidas	2,9
Livrarias, papelarias e bancas de jornal	2,8
Varejo de móveis e artigos de iluminação	2,7

Fonte: Bedê, 2006.

A Tabela 3 mostra a distribuição das micro e pequenas empresas do comércio na região de São Carlos (BEDÊ, 2006).

Tabela 3 – Distribuição das MPEs do comércio na região de São Carlos, por segmentos de atividade em 2000 e 2004.

Segmento de atividade	2000		2004		Variação % 2000/2004
	MPEs	%	MPES	%	
Varejo de vestuário	900	11,8	916	10,1	1,8
Minimercados e mercearias	734	9,6	777	8,5	5,9
Materiais de construção	559	7,3	683	7,5	22,2
Comércio de autopeças	336	4,4	506	5,6	50,6
Farmácias e perfumarias	301	3,9	321	3,5	6,6
Mat. e equip. escritório e informática	208	2,7	298	3,3	43,3
Quitandas, avícolas, peixaria e sacolão	288	3,8	278	3,1	-3,5
Varejo de bebidas	228	3,0	267	2,9	17,1
Livrarias, papelarias e bancas de jornal	181	2,4	245	2,7	35,4
Açougues	244	3,2	227	2,5	-7,0
Outras classes	3.642	47,8	4.577	50,3	25,7
Total	7.621	100,0	9.095	100,	19,3

Fonte: BEDÊ, 2006.

Cruz et al. (2000) apontam que os segmentos com maior número de estabelecimentos na cidade de São Carlos são: têxtil e vestuário (13,4%), combustível e produtos químicos (10,7%), panificadora (7,4%) e material para construção (6,7%). Na lista elaborada pela pesquisadora (Anexo G), o segmento com maior número de estabelecimento é o de vestuário, calçados e tecidos; outros artigos de uso pessoal/doméstico; serviços; artigos farmacêutico,

médico, ortopédico, perfumaria e cosmético; material de construção; produtos alimentícios, bebida e fumo; equipamentos e materiais de escritório, informática e comunicação; combustíveis e lubrificantes; livros revistas e jornais; e móveis e eletrodomésticos. O segmento com maior participação de mulheres como proprietárias é o de vestuário, calçados e tecidos.

6. Resultados da Pesquisa

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos com os questionários utilizados na pesquisa. Serão expostos os dados obtidos com a primeira parte do questionário sobre a dirigente e a empresa; os dados da segunda parte sobre estilo de aprendizagem, e os dados da terceira parte sobre estilo de liderança. Por final, serão apresentadas as correlações dos dados. A Figura 15 apresenta a estrutura do capítulo.

Figura 15 – Estrutura do capítulo 6.

6.1. Empresas e suas dirigentes

Os dados apresentados neste tópico foram obtidos com a primeira parte do questionário. As informações sobre idade, escolaridade, experiência no setor e motivo para tornar-se dirigente foram obtidas com o intuito de caracterizar as dirigentes.

Para a caracterização das pequenas empresas, os dados referem-se a: classificação das empresas em iniciais e estabelecidas de acordo com a sua idade, número de funcionários, enquadramento quanto ao tamanho e segmento das empresas no setor do comércio. Esses dados estão descritos nas seções seguintes.

6.1.1. Dados das Dirigentes

As mulheres pesquisadas encontram-se distribuídas em quatro faixas etárias: de 21 a 30 anos, composta por sete mulheres; de 31 a 40 anos, composta por 22 mulheres; de 41 a 50 anos, composta por 20 mulheres; e de 51 a 60 anos, composta por 14 mulheres. Não foram encontradas, entre as mulheres pesquisadas, pessoas com idade inferior a 21 anos e superior a 60 anos. A Tabela 4 apresenta a frequência e a porcentagem da faixa etária das dirigentes.

Tabela 4 – Faixa Etária das Dirigentes		
Faixa Etária	Frequência	%
Menos de 21	0	0,0%
21 - 30	7	11,1%
31 - 40	22	34,9%
41 - 50	20	31,7%
51 - 60	14	22,2%
Mais de 60	0	0,0%
Total	63	100%

Fonte: a autora

Os dados obtidos sobre escolaridade mostram que, dentre as mulheres que participaram da pesquisa, 44 concluíram o ensino superior, das quais, 14 possuem pós-graduação; 18 concluíram o ensino médio, sendo que uma possui curso técnico (magistério); e uma cursou até a quarta série do ensino fundamental. A Tabela 5 mostra frequência da escolaridade das dirigentes das pequenas empresas estudadas.

Tabela 5 – Escolaridade das Dirigentes		
Maior escolaridade	Frequência	%
Ensino Fundamental	1	1,6%
Ensino Médio	18	28,6%
Ensino Superior	30	47,6%
Especialização	12	19,0%
Mestrado	1	1,6%
Doutorado	1	1,6%
Total	63	100%

Fonte: a autora

Outra informação obtida foi o tempo de experiência (em anos) que as dirigentes possuem no setor que atuam. Essa informação não representa apenas quantos anos a mulher é a dirigente da empresa, mas, sim, o tempo total que atuam no setor. A maioria das mulheres pesquisadas já havia trabalhado anteriormente em empresas, das quais elas não eram as

proprietárias. A Tabela 6 relaciona a experiência em anos no setor de atuação da empresa e a frequência de ocorrência.

Tabela 6 – Experiência no setor que atuam

Experiência (em anos)	Frequência	%
0 a 2	11	17,5%
3 a 5	9	14,3%
6 a 10	12	19,0%
11 a 15	11	17,5%
Acima de 15	20	31,7%
Total	63	100%

Fonte: a autora

O motivo pelo qual as mulheres tornaram-se dirigentes das empresas foi outro dado obtido com o intuito de caracterizar as proprietárias. Nesta questão, as respondentes podiam escolher uma alternativa ou, ainda, fazer a combinação dos fatores que as levaram a dirigir um negócio. As opções iniciais eram: oportunidade de negócio, saída do emprego, falta de perspectiva na carreira anterior, empresa familiar, realização pessoal, ou ainda outro motivo que não estava listado. Das opções iniciais, a realização pessoal (28,6%) foi a mais citada, seguida pela oportunidade de negócio (20,6%). A combinação mais citada foi: oportunidade de negócio e realização pessoal (23,8%). Houve uma respondente que descreveu a independência financeira como principal fator para tornar-se dirigente. A Tabela 7 apresenta a frequência e a porcentagem dos motivos e as combinações de fatores que levaram as mulheres a tornarem-se dirigentes de suas empresas.

Tabela 7 – Motivos para tornar-se dirigente

Motivos	Frequência	%
Empresa Familiar (EF)	2	3,2%
Falta de Perspectiva na Carreira (FPC)	1	1,6%
Oportunidade de Negócios (ON)	13	20,6%
Realização Pessoal (RP)	18	28,6%
Saída de Emprego (SP)	2	3,2%
ON/FPC	1	1,6%
ON/RP	15	23,8%
ON/RP/FPC	2	3,2%
ON/SE	2	3,2%
ON/SE/FPC	1	1,6%
ON/SE/RP	1	1,6%
Outro (O)	1	1,6%
RP/FPC	1	1,6%
RP/O	1	1,6%
SE/RP	2	3,2%
Total	63	100%

Fonte: a autora

6.1.2. Dados das Empresas

Para determinar a idade das empresas, foi adotada a classificação do GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Desta maneira, as empresas com menos de 42 meses de idade são denominadas de Iniciais, e as com mais de 42 meses de idade são denominadas de Estabelecidas (GRECO et al., 2006). Das empresas estudadas, 34 são classificadas como estabelecidas e 29 como iniciais. A empresa mais jovem possui 4 meses, e a mais antiga tem 29 anos. A Tabela 8 mostra a frequência e a porcentagem das empresas classificadas como iniciais e estabelecidas.

Tabela 8 – Classificação em Iniciais e Estabelecidas		
Classificação	Frequência	%
Inicial	29	46%
Estabelecida	34	54%
Total	63	100%

Fonte: a autora

Para determinar o porte da empresa, foi utilizado como critério o número de funcionários conforme o setor de atuação. No caso desta pesquisa, o setor de comércio. O Sebrae (2010a) classifica, para o setor de comércio, como microempresas aquelas que possuem até 9 funcionários, e como empresas de pequeno porte as que possuem entre 10 e 49. A Tabela 9 apresenta o enquadramento das empresas pesquisadas.

Tabela 9 – Enquadramento Segundo o Porte das Empresas		
Porte Empresa	Frequência	%
Microempresa	53	84%
Empresa de pequeno porte	10	16%
Total	63	100%

Fonte: a autora

Uma das variáveis da pesquisa é a liderança. Desta maneira, as empresas participantes precisavam ter funcionários para ser possível a identificação do estilo de liderança das dirigentes. Diante desse contexto, o número de funcionários é importante não apenas para classificar o porte da empresa, mas também para identificar o estilo de liderança. A Tabela 10 apresenta o número de funcionários das empresas estudadas.

Tabela 10 – Número de Funcionários

Número de funcionários	Frequência	%
1	21	33,3%
2	11	17,5%
3 a 4	15	23,8%
5 a 9	7	11,1%
Acima de 9	9	14,3%
Total	63	100%

Fonte: a autora

O setor do comércio possui várias classificações. Tradicionalmente, são utilizadas duas divisões: o segmento alimentício e não alimentício; e a divisão entre bens duráveis, semiduráveis e não duráveis. O IBGE possui uma classificação mais abrangente para as atividades do setor. Essa classificação é a utilizada na pesquisa. O segmento que mais aparece é o de vestuário, calçados e tecidos com 29 empresas, seguido pelo segmento denominado de artigos de uso pessoal e domésticos. Exemplos de empresa que se classifica neste segmento são: acessórios (bijuterias, semijoias, bolsas, etc.), artesanato, utilidades domésticas, artigos de decoração, entre outros. A Tabela 11 mostra os segmentos que participaram da pesquisa e a frequência com que cada um aparece.

Tabela 11 – Segmentos que participaram da pesquisa

Segmentos	Frequência	%
Vestuário/Calçados/Tecidos	29	46,0%
Móveis e Eletrodomésticos	2	3,2%
Farmácia/Perfumaria/Cosméticos	8	12,7%
Papelaria/Livraria	5	7,9%
Produtos Alimentícios	3	4,8%
Informática	1	1,6%
Outros artigos uso pessoal e doméstico	15	23,8%
Total	63	100%

Fonte: a autora

Os dados apresentados acima foram obtidos com a primeira parte do questionário. O tópico seguinte apresenta os dados obtidos com a segunda parte, sobre estilo de aprendizagem.

6.2. Dirigentes e Aprendizagem

A segunda parte do questionário possibilitou a coleta de dados para identificar o estilo de aprendizagem das mulheres que participaram da pesquisa. Os estilos de aprendizagem

estudados na pesquisa são os estilos de David A. Kolb denominados de: acomodador, assimilador, convergente e divergente. Os estilos acomodador e divergente aparecem com maior frequência entre as mulheres estudadas. Os estilos assimilador e convergente tiveram frequência menor. A Tabela 12 apresenta a frequência com que estes estilos aparecem entre as mulheres estudadas.

Tabela 12 – Estilo de Aprendizagem

Estilo de Aprendizagem	Frequência	%
Acomodador	25	39,7%
Assimilador	7	11,1%
Convergente	6	9,5%
Divergente	25	39,7%
Total	63	100%

Fonte: a autora

A Figura 16 apresenta a distribuição das mulheres e seus respectivos estilos de aprendizagem.

Figura 16 – Distribuição das Mulheres entre os Estilos de Aprendizagem

Fonte: a autora

Cada ponto representa uma mulher participante. Os quadrantes dos estilos acomodador e divergentes (os dois inferiores) são os que possuem a maior concentração de respondentes. Baseando-se na posição da dirigente nos quadrantes acima, foi atribuída uma pontuação em cada um dos estilos de aprendizagem de acordo com sua distância da origem e do afastamento da bissetriz de cada quadrante. Essa pontuação varia de -3,0 (menos) até 1,0. Os valores negativos são utilizados para pontuar pessoas em estilos diferentes do seu estilo. Por exemplo,

a dirigente destacada com uma elipse na Figura 16 é do estilo Acomodador e possui, respectivamente, as seguintes pontuações nos estilos Acomodador, Assimilador, Convergente e Divergente: 0,49, -1,59, -0,49 e -0,62. Essa pontuação é importante para o cálculo das correlações.

O presente trabalho utiliza as habilidades gerenciais apresentadas por Boiatzis e Kolb (1995) e as identifica entre as mulheres que participaram da pesquisa. A Tabela 13 apresenta as habilidades gerenciais, a frequência dessas habilidades entre as dirigentes.

Tabela 13 – Habilidades Gerenciais

Habilidades Gerenciais	Frequência	%
Ajuda e delegação	9	14,3%
Adaptação	5	7,9%
Busca de informações	3	4,8%
Análise de informações	4	6,3%
Planejamento	1	1,6%
Análise quantitativa	2	3,2%
Gerenciamento de tecnologia	2	3,2%
Fixação / Gerenciamento de metas	1	1,6%
Iniciativa	7	11,1%
Empreendedorismo	5	7,9%
Liderança	8	12,7%
Relacionamento	16	25,4%
Total	63	100%

Fonte: a autora

A habilidade de relacionamento foi a de maior frequência (25,4%). Esta habilidade está entre as habilidades gerenciais de interpessoalidade, localiza-se às doze horas, está relacionada com a habilidade de aprendizagem experiência concreta entre os quadrantes dos estilos acomodador e divergente (Figura 5 seção 2.4); ambos são os estilos predominantes entre as mulheres que participaram da pesquisa.

6.3. Dirigentes e Liderança

A terceira e última parte do questionário refere-se ao estilo de liderança. Os estilos de liderança estudados foram identificados por Burns em 1978 e são denominados de: transformacional, transacional e *laissez-faire*. Bernard Bass desenvolveu o questionário MLQ para identificar esses estilos de liderança. Nesta pesquisa, o estilo de liderança

transformacional foi o que obteve a maior pontuação entre as mulheres estudadas. A Tabela 14 apresenta a frequência dos estilos de liderança.

Tabela 14 – Estilo de Liderança		
Estilo de Liderança	Frequência	%
Transformacional	63	100,0%
Transacional	0	0,0%
<i>Laissez-faire</i>	0	0,0%
Total	63	100%

Fonte: a autora (2011).

A Figura 17 demonstra a pontuação dos três estilos para cada mulher que participou da pesquisada.

Figura 17 – Gráfico da pontuação dos estilos de liderança
Fonte: a autora

Todos os questionários respondidos estão representados na figura acima, representados pela numeração de 1 a 63. A pontuação varia de 0 (menor pontuação) a 4,00 (maior pontuação). No questionário de número 26 (vinte seis), por exemplo, a pontuação obtida foi

4,00 para o estilo transformacional, 2,50 para o estilo transacional, e aproximadamente 1,00 para o estilo *laissez-faire*. Dessa maneira, pode-se observar que, apesar de o estilo transformacional ter a maior pontuação, os outros dois estilos, o transacional e o *laissez-faire*, também foram pontuados, mas a pontuação obtida foi menor. Diante deste contexto, o estilo transformacional foi considerado predominante devido à maior pontuação obtida nos questionários.

As subescalas do questionário MLQ que receberam maior pontuação foram a Motivação Inspiracional, Influência Idealizada (atributo) e Consideração Individual. A Tabela 15 apresenta as subescalas do questionário e a frequência que elas aparecem.

Tabela 15 – Subescalas do MLQ		
Subescalas	Frequência	%
Influência Idealizada (atributos)	17	27%
Influência Idealizada (comportamento)	12	19%
Motivação Inspiracional	40	63%
Estimulação Intelectual	9	14%
Consideração Individual	15	24%
Recompensa Eventual	8	13%
Gerência por Exceção (ativa)	4	6%
Gerência por Exceção (passiva)	0	0%
Laissez-faire	0	0%

Fonte: a autora

Alguns questionários apresentam a mesma pontuação em algumas subescalas: por exemplo, a respondente obteve a mesma pontuação na subescala Influência Idealizada (atributos) e na subescala Motivação Inspiracional. Por esse motivo, a soma das frequências é 105 e não 63 equivalente ao número total de questionários respondidos; e a soma das porcentagens é 166% e não 100%.

6.4. Correlações

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos a partir dos questionários e as correlações entre as variáveis da pesquisa. As correlações foram realizadas com os dados obtidos com as três partes dos questionários. Foram realizadas, também, correlações em grupos específicos que apresentaram ao menos 20 respondentes. Esses grupos foram denominados de: empresas iniciais (29 respondentes); empresas estabelecidas (34 respondentes), faixa etária de 31-40 anos (22 respondentes); faixa etária de 41-50 anos (20

respondentes); segmento de Vestuário/Calçado/Tecido (28 respondentes); e entre os estilos de aprendizagem Acomodador (25 respondentes) e o estilo Divergente (25 respondentes), os dois predominantes entre as mulheres que participaram da pesquisa. As correlações obtidas no grupo geral serão descritas abaixo. Já as correlações obtidas em cada grupo específico encontram-se no Anexo H.

6.4.1. Correlações Obtidas

Foram encontradas correlações moderadas entre os estilos de aprendizagem e os estilos de liderança. As correlações obtidas estão apresentadas na Tabela 16.

Tabela 16 – Correlações entre os estilos de aprendizagem e de liderança

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire
Acomodador	0,54	0,00	0,00
Assimilador	-0,44	0,13	0,22
Convergente	0,10	0,26	0,30
Divergente	-0,23	-0,09	-0,04

Fonte: a autora

Houve correlação positiva moderada (0,54) entre a característica de aprendizagem acomodadora e a de liderança transformacional. Quanto mais forte a característica acomodadora de uma dirigente, mais forte são suas características transformacionais. Houve também correlação negativa (-0,44) entre a característica de aprendizagem assimiladora e a de liderança transformacional. Quanto mais forte a característica assimiladora, mais fracas são as características transformacionais.

Foram encontradas também correlações moderadas entre as características acomodadoras com as subescalas do MLQ: Influência Idealizada (comportamento), Estimulação Intelectual e Consideração Intelectual. Os coeficientes de correlação podem ser observados na Tabela 17.

Tabela 17 – Correlações entre os estilos de aprendizagem e as subescalas MLQ dos estilos de liderança

	Influencia Idealizada (Atributo)	Influencia Idealizada (Comportamento)	Motivação	Inspiracional	Estimulação	Intelectual	Consideração	Individual	Recompensa	Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Acomodador	0,26	0,46	0,36	0,42	0,47	0,17	0,12	-0,35	0,00	0,18	0,30	0,34				
Assimilador	-0,20	-0,35	-0,38	-0,32	-0,37	-0,09	0,02	0,34	0,22	-0,17	-0,29	-0,32				
Convergente	0,14	0,10	0,02	0,09	-0,02	0,11	0,23	0,11	0,30	0,07	0,06	-0,03				
Divergente	-0,19	-0,17	-0,16	-0,27	-0,05	-0,10	-0,08	0,01	-0,04	-0,13	-0,28	-0,08				

Fonte: a autora

Essas três subescalas estão relacionadas com o estilo de liderança transformacional. Podem-se observar algumas particularidades entre o estilo acomodador e essas subescalas. Pessoas com o estilo acomodador utilizam a criatividade para realizar mudanças e reavaliar a melhor maneira de fazer as coisas. Essas características podem ser observadas também na subescala estimulação individual, onde os líderes estimulam os seus seguidores a serem criativos repensando maneiras antigas de executar tarefas e reavaliando antigos valores e crenças.

Foram obtidas correlações moderadas entre as características do estilo de liderança transformacional com as habilidades gerenciais de: busca de informação, análise de informação, empreendedorismo e liderança. As correlações podem ser observadas na Tabela 18.

Tabela 18 – Correlações entre os estilos de liderança e habilidades gerenciais associadas aos estilos de aprendizagem

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/ Gerenciamento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Transformacional	-0,09	-0,35	-0,44	-0,45	-0,36	-0,21	-0,04	0,19	0,40	0,54	0,48	0,22
Transacional	-0,07	-0,01	0,06	0,10	0,19	0,23	0,25	0,25	0,18	0,12	-0,03	-0,09
Laissez-faire	-0,01	0,06	0,18	0,22	0,25	0,28	0,31	0,29	0,15	0,07	-0,01	-0,03

Fonte: a autora

As correlações entre as características do estilo de liderança transformacional e as habilidades gerenciais de busca de informação e análise de informação apresentaram um

coeficiente de correlação moderado negativo. Neste caso, quanto maiores as habilidades de busca e análise de informação entre as mulheres que participaram da pesquisa, menores são as suas características do estilo de liderança transformacional.

A habilidade gerencial comportamental de Empreendedorismo e a habilidade gerencial de interpessoalidade de Liderança apresentaram o coeficiente de correlação moderado positivo. Dessa maneira, quanto mais forte a característica transformacional de uma dirigente, mais fortes são suas habilidades gerenciais de empreendedorismo e liderança.

Foram encontradas correlações entre a habilidade gerencial de Liderança e a habilidade gerencial de Empreendedorismo, com as subescalas Influência Idealizada (comportamento) e Consideração Individual. A Tabela 19 apresenta as correlações obtidas.

Tabela 19 – Correlações entre subescalas MLQ dos estilos de liderança e as habilidades gerenciais dos estilos de aprendizagem

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerenciamento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Influencia Idealizada (Atributo)	-0,10	-0,22	-0,25	-0,23	-0,13	-0,03	0,06	0,19	0,28	0,33	0,21	0,04
Influencia Idealizada (Comportamento)	-0,04	-0,25	-0,33	-0,35	-0,28	-0,15	0,00	0,19	0,35	0,47	0,45	0,23
Motivação Inspiracional	-0,05	-0,26	-0,35	-0,37	-0,33	-0,23	-0,09	0,09	0,26	0,38	0,40	0,22
Estimulação Intelectual	-0,17	-0,34	-0,38	-0,35	-0,27	-0,15	-0,02	0,14	0,28	0,33	0,28	0,06
Consideração Individual	0,06	-0,17	-0,31	-0,37	-0,31	-0,22	-0,11	0,07	0,27	0,44	0,44	0,28
Recompensa Eventual	-0,05	-0,10	-0,09	-0,10	-0,04	0,02	0,07	0,13	0,15	0,19	0,11	0,01
Gerência por Exceção (ativo)	-0,02	-0,04	-0,04	0,00	0,09	0,16	0,21	0,26	0,28	0,25	0,13	0,01
Gerência por Exceção (passivo)	-0,07	0,14	0,28	0,33	0,32	0,25	0,18	0,03	-0,16	-0,30	-0,36	-0,24
Laissez-faire	-0,01	0,06	0,18	0,22	0,25	0,28	0,31	0,29	0,15	0,07	-0,01	-0,03
Esforço Extra	-0,07	-0,17	-0,19	-0,19	-0,12	-0,05	0,01	0,11	0,18	0,23	0,15	0,04
Efetividade	-0,19	-0,35	-0,37	-0,33	-0,25	-0,17	-0,06	0,10	0,21	0,25	0,17	0,02
Satisfação	0,06	-0,19	-0,29	-0,32	-0,28	-0,24	-0,13	0,06	0,22	0,34	0,35	0,28

Fonte: a autora

As habilidades gerenciais de Empreendedorismo e Liderança estão relacionadas ao estilo de aprendizagem acomodador (um dos predominantes entre as participantes da pesquisa) que está correlacionado ao estilo de liderança transformacional (estilo predominante entre as participantes). Essas duas subescalas estão relacionadas a esse estilo de liderança.

A Tabela 20 apresentam as correlações obtidas entre os dados das empresas e das dirigentes com as habilidades gerenciais.

Tabela 20 – Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as habilidades gerenciais

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerenciamento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Idade (empresa)	0,06	0,02	-0,02	-0,05	-0,01	0,01	0,04	0,07	0,12	0,17	0,13	0,10
Número de Funcionários	-0,03	-0,14	-0,17	-0,20	-0,16	-0,12	-0,05	0,04	0,12	0,20	0,18	0,11
Tempo de Experiência	-0,08	-0,15	-0,19	-0,19	-0,11	-0,03	0,05	0,13	0,22	0,26	0,18	0,05

Fonte: a autora

Não foram obtidas correlações relevantes entre os dados das empresas: idade e números de funcionários, e o dado da dirigente: tempo de experiência com as habilidades gerenciais.

A Tabela 21 mostra as correlações obtidas entre dados das empresas e das dirigentes com as subescalas do MLQ.

Tabela 21 – Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as subescalas MLQ

	Influência Idealizada (Atributo)	Influência Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Idade (empresa)	0,01	0,16	-0,03	0,14	0,23	0,08	-0,01	-0,04	0,04	0,17	-0,07	0,01
Número de Funcionários	0,13	0,09	0,03	0,02	0,14	0,15	-0,08	-0,24	-0,03	0,00	-0,12	0,02
Tempo de Experiência	0,01	0,16	0,10	0,26	0,26	0,17	-0,10	-0,15	0,03	0,22	0,05	0,07

Fonte: a autora

Os dados das empresas: idade e número de funcionários, e o dado da dirigente: tempo de experiência também não apresentaram correlações relevantes com as subescalas do MLQ.

A Tabela 22 apresenta as correlações obtidas entre dados das empresas e das dirigentes com os estilos de liderança e os estilos de aprendizagem.

Tabela 22 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e os estilos de liderança e os estilos de aprendizagem

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire	Acomodador	Assimilador	Convergente	Divergente
Idade (empresa)	0,14	0,02	0,04	0,09	-0,04	0,04	0,03
Número de Funcionários	0,11	-0,09	-0,03	0,21	-0,20	0,00	-0,09
Tempo de Experiência	0,21	-0,05	0,03	0,22	-0,16	0,10	-0,13

Fonte: a autora

Tantos as variáveis estilo de liderança e estilo de aprendizagem não apresentaram correlações relevantes com os dados das empresas: idade e números de funcionários e com os dados das dirigentes: tempo de experiência.

6.5. Interpretação dos Dados

É importante ressaltar que os resultados desta pesquisa são frutos de questionários respondidos por dirigentes mulheres de pequenas empresas que aceitaram participar da pesquisa. Por esse motivo, os resultados discutidos não podem ser generalizados para outros grupos de mulheres. O grupo de mulheres que participaram da pesquisa possui, em sua grande maioria, idade entre 30 e 50 anos (66%), curso superior (70%) e mais de 5 anos de experiência no setor (68%), e destacou como principais motivos para abertura do negócio (73%) a percepção de uma oportunidade de negócio ou a oportunidade de realização pessoal ou ambos. Ressalta-se, ainda, que 84% das empresas pesquisadas são microempresas, 75% possuem até 4 funcionários, 54% têm mais de 3 anos e 6 meses de existência e 46% são do segmento de vestuário, calçado e tecido.

6.5.1. Estilos de Aprendizagem

Foi observada uma tendência das dirigentes aos estilos de aprendizagem Acomodador (40%) e Divergente (40%). É importante destacar que a classificação de uma dirigente em

determinado estilo de aprendizagem é feita de acordo com sua posição nos quadrantes de classificação, como mostrado na Figura 16 na seção 6.2. De acordo com sua posição nos quadrantes, é possível verificar que cada dirigente possui características relacionadas a um estilo de aprendizado em maior ou menor grau. Quanto mais afastado da origem e mais próximo da bissetriz de um quadrante, mais forte é o grau relacionado ao estilo de aprendizado do quadrante em questão. Observa-se, ainda, na Figura 16 que há uma concentração de dirigentes nos quadrantes inferiores (Divergente e Acomodador) da figura. Ambos os quadrantes estão relacionados à habilidade de aprendizagem Experiência Concreta (EC) localizada no ciclo entre os Estilos Acomodador e Divergente. Esses estilos possuem uma característica em comum: compõem-se de interessados em pessoas, e preferem trabalhar em grupo.

Em pesquisa similar conduzida entre mulheres, essa tendência aos estilos Acomodador e Divergente não se mostrou tão clara. Philbin et al. (1995) identificaram predominância entre as mulheres no meio acadêmico dos estilos Divergente (29%) e Convergente (29%). Vale ressaltar que os estilos Divergente e Convergente são opostos, ou seja, possuem características antagônicas. Por exemplo, as pessoas com o estilo de aprendizagem Divergente apresentam melhor desempenho em situações que exigem geração de ideias, como seções de *brainstorming*; são indivíduos interessados em pessoas e preferem receber *feedback* personalizado. Já as pessoas com o estilo Convergente concentram suas forças na tomada de decisão e na solução de problemas; são indivíduos que preferem lidar com tarefas a pessoas. Os estilos de aprendizagem Assimilador e Acomodador tiveram 20% e 22% de frequência. Neste caso, os estilos também possuem características contrárias. As pessoas com o estilo de aprendizagem Assimilador tem facilidade em desenvolver modelos teóricos, em analisar, organizar e assimilar partes da informação e as transformar em um todo; os indivíduos com esse estilo preferem aprender sozinhos e ter tempo para pensar sobre os assuntos. As pessoas com o estilo Acomodador adaptam o aprendizado em benefício próprio e utilizam a criatividade para mudar e fazer diferente; são indivíduos que preferem trabalhar com pessoas e testar diferentes abordagens para concluir um projeto.

Uma possível explicação para a tendência aos estilos de aprendizagem Acomodador e Divergente, identificados entre as mulheres ligadas a pequenas empresas do setor de comércio, que participaram da pesquisa, é que este tipo de negócio exige trabalho direto com pessoas.

Houve uma predominância das habilidades gerenciais de Relacionamento (25,4%), Ajuda e Delegação (14,3%) e Liderança (12,7%) entre as respondentes. Essas habilidades são todas de interpessoalidade e localizam-se entre os estilos Acomodador e Divergente na metáfora do relógio proposta por Boiatzis e Kolb (1995) (ver Figura 5 da seção 2.4). Essas habilidades são de extrema importância em uma pequena empresa do setor de comércio, na qual a dirigente precisa se relacionar diariamente com clientes, funcionários e fornecedores.

6.5.2. Estilos de Liderança

Todas as mulheres participantes da pesquisa tiveram o estilo de liderança transformacional como preponderante. Esses resultados concordam com os obtidos por Eagly, Johannessen-Schmidt e Engen (2003) e de Lindo et al. (2007), que também identificaram o estilo transformacional entre as mulheres dirigentes. Vale também ressaltar que a classificação em um dos estilos de liderança depende da pontuação média obtida nas subescalas relacionadas a um determinado estilo. Dessa forma, cada pessoa possui habilidades relacionadas a um estilo de liderança em maior ou menor grau, como ilustrado na Figura 17 da seção 6.3. Pode-se afirmar que, embora distintos, os estilos liderança Transformacional e Transacional não são totalmente excludentes. Os líderes podem utilizar os dois estilos em processos, situações e equipes diferentes (YUKL, 1989).

Dentro da escala transformacional do MLQ, a subescala que recebeu a maior pontuação foi a Motivação Inspiracional (63%). A característica principal dessa subescala é a comunicação com os seguidores. Os líderes transmitem otimismo e expõem os objetivos a serem alcançados, utilizando símbolos e apelos emocionais. O que resulta em pessoas motivadas e comprometidas com a visão da organização. A segunda subescala mais assinalada foi a Influência Idealizada por Atributos (27%). Nessa subescala, os líderes vão além do próprio interesse pelo bem do grupo. Isso faz que os seguidores sintam orgulho do líder. A terceira subescala com maior pontuação foi a Consideração Individual (24%). A principal característica dessa subescala é a preocupação com os seguidores. Os líderes concentram-se no desenvolvimento e na orientação dos seguidores; as diferenças, as necessidades pessoais e os desejos dos seguidores são respeitados.

As subescalas mais pontuadas estão intimamente ligadas à habilidade gerencial de Relacionamento, que foi a predominante entre as respondentes. O que mostra coerência entre

os resultados obtidos com a aplicação de duas ferramentas distintas: o LSI e o MLQ. Ressalta-se, ainda, que habilidades ligadas a relacionamento possuem importância para dirigentes de pequenas empresas do comércio, já que estas devem lidar diretamente com pessoas.

6.5.3. Correlações

Ao observar as três subescalas mais pontuadas, verifica-se que as três fazem parte da escala transformacional, e o foco são as pessoas e não as tarefas. As correlações obtidas entre as pontuações nos estilos de aprendizagem e de liderança apontam uma correlação com força de associação moderada e direção positiva 0,54, entre as pontuações no estilo de aprendizagem Acomodador e no estilo de liderança Transformacional. A direção positiva indica que quanto maior a pontuação de uma pessoa no estilo de aprendizagem Acomodador, maior será sua pontuação no estilo de liderança Transformacional. Esta correlação é coerente com as características do estilo de aprendizagem Acomodador e estilo de liderança Transformacional, pois ambos são compostos por dirigentes que preferem lidar com pessoas a tarefas. Outra correlação importante entre as pontuações do estilo de aprendizagem Assimilador e de liderança Transformacional, foi a força de associação moderada e direção negativa -0,44. A direção negativa indica que, quanto maior a pontuação no estilo Assimilador de uma pessoa, menor será sua pontuação no estilo Transformacional. Essa correlação também é coerente, pois pessoas com o estilo de aprendizagem Assimilador preferem trabalhar sozinhas a trabalhar em grupo e ter tempo para pensar sobre os assuntos, o que explica a correlação negativa obtida.

Correlações com força de associação moderadas também foram encontradas entre pontuações de habilidades gerenciais e habilidades de liderança. Esses grupos de habilidades com correlações moderadas estão relacionados aos estilos de aprendizagem Acomodador e Assimilador e ao estilo de liderança Transformacional. Da mesma forma como explicado no parágrafo anterior, verifica-se a coerência dos resultados obtidos pelas características gerais dos estilos supracitados.

Foram realizadas correlações entre dados da empresa e da dirigente com as pontuações nos estilos de aprendizagem, nos estilos de liderança, nas habilidades gerenciais e nas subescalas do MLQ. No entanto, não foram obtidas correlações com força de associação significativas entre esses dados.

7. Considerações Finais

Este trabalho investigou os estilos de liderança e aprendizado de um conjunto de mulheres empreendedoras do comércio de São Carlos. A pesquisa foi realizada em duas fases. Foram aplicados questionários a 63 empreendedoras com o objetivo de levantar seus estilos de aprendizagem e liderança e características gerais das empresas. Somente dirigentes de pequenas empresas participaram da pesquisa.

A primeira fase tinha o objetivo de levantar o número de pequenas empresas existentes na cidade de São Carlos. Questões relacionadas à quantidade de empresas geridas por mulheres e aos segmentos do setor de comércio mais representativo em São Carlos deveriam ser respondidas. No entanto, deparou-se com dificuldade nesse levantamento inicial de dados: os órgãos responsáveis por cadastro de empresas na cidade de São Carlos, a Prefeitura Municipal e a ACISC (Associação Comercial de São Carlos), não possuíam nenhum tipo levantamento sobre a quantidade de empresas geridas por mulheres ou sobre quais segmentos de comércio são mais representativos na cidade. Lista com os nomes das empresas existentes também não foram fornecidas por estes órgãos. O Sebrae também não possui esse tipo de dados. Foi através do Conselho da Mulher Empreendedora (CME) que foi obtida uma lista inicial com o nome de aproximadamente 500 empresas. Dessa lista, foi gerada uma segunda lista com 167 empresas geridas por mulheres, utilizada como ponto de partida para segunda fase da pesquisa.

Na segunda fase, foi aplicado um questionário envolvendo questões relacionadas à empresa e à dirigente para um conjunto de 63 mulheres. Ferramentas específicas para identificar os estilos de aprendizagem e de liderança foram utilizadas para responder o problema da pesquisa e verificar se os objetivos (geral e específicos) foram atingidos.

O problema da pesquisa e o objetivo geral que relacionavam-se a predominância de um estilo de aprendizagem e de um estilo de liderança entre as mulheres que participaram foi respondido e atingido. Dentro do grupo pesquisado, pode ser observada a predominância de dois estilos de aprendizagem entre as dirigentes: o estilo Acomodador e o estilo Divergente. Observou-se também a predominância do estilo de liderança Transformacional entre as dirigentes. Entre as características principais relacionadas aos estilos de aprendizagem e de liderança predominantes estão as habilidades de interpessoalidade importantes nas relações

diárias das dirigentes com seus clientes, funcionários e fornecedores. Para muitas mulheres, participantes da pesquisa, o contato com esses grupos é de fundamental.

Houve uma tendência, no grupo de mulheres pesquisadas, ou ao estilo de aprendizagem Acomodador ou ao Divergente. Em comum, os dois estilos relacionam-se a dirigentes que preferem lidar com pessoas durante o aprendizado. Todas as mulheres entrevistadas possuíam estilo de liderança Transformacional. Esse estilo de liderança está relacionado a líderes voltados as relações pessoais. De modo geral, é possível, afirmar que os resultados obtidos para os estilos de liderança e de aprendizagem mostram uma tendência ao comportamento voltado às pessoas. Considerando que, o grupo pesquisado é, em sua grande maioria, formado por empresas de até quatro funcionários do setor de comércio. Nas pequenas empresas, o dirigente necessita desempenhar funções diversas que incluem: atender clientes, lidar com funcionários, fazer compras, gerenciar recursos, entre outras. Pode-se dizer, que, nestas empresas, as atividades que envolvem o trabalho com pessoas possuem papel de destaque. Dessa forma, os resultados encontrados concordam com o perfil de dirigente que, em geral, é necessário em pequenas empresas do setor de comércio.

Os objetivos secundários também foram alcançados. Foram levantadas as principais habilidades gerenciais das mulheres que participaram da pesquisa. Foram calculadas correlações para verificar a existência de relação entre os estilos de aprendizagem e os estilos de liderança. Correlações com força de associação moderada e com direção positiva foram encontradas entre as pontuações no estilo de aprendizagem Acomodador e no estilo de liderança Transformacional.

Entre as habilidades gerenciais predominantes, houve destaque para as habilidades de Relacionamento, o que enfatiza a importância do relacionamento interpessoal nas dirigentes no grupo de empresas pesquisadas. Logo em seguida, as outras duas habilidades gerenciais mais frequentes foram as de Ajuda e Delegação e de Liderança, ambas relacionadas aos funcionários. Em pequenas empresas, tanto o dirigente como os funcionários acabam tendo que desempenhar vários papéis já que não é possível contratar funcionários específicos para cada setor da empresa. Nesse contexto, as habilidades de Ajuda e Delegação e a de Liderança desempenham papel importante, já que são habilidades relacionadas ao modo como dirigente lida com os funcionários.

As correlações obtidas na pesquisa mostram que algumas variáveis, como a pontuação no estilo de aprendizagem Acomodador, estão relacionadas à pontuação no estilo de liderança Transformacional. A correlação entre as pontuações possui força de associação moderada e direção positiva. Já a correlação encontrada entre as pontuações no estilo de aprendizagem Assimilador e no estilo de liderança Transformacional possui, também, força de associação moderada, mas direção negativa. As correlações entre as pontuações nos estilos de aprendizagem e nos estilos de liderança com os dados das empresas (idade e número de funcionário) e o tempo de experiência das dirigentes não apresentaram correlações relevantes.

No entanto, os dados e os resultados obtidos não podem ser generalizados, pois a amostra utilizada na pesquisa é uma amostra por conveniência, ou seja, apenas mulheres que aceitaram participar da pesquisa responderam os questionários. Desta maneira, a amostra não representa a população alvo. Mas podem ser utilizados como base para comparação com futuras pesquisas que investiguem estilos de liderança e de aprendizagem em dirigentes de empresas. Técnicas de estatística quantitativas foram utilizadas para descrever e analisar os dados.

Para futuros trabalhos, sugere-se: o uso de técnicas de estatística qualitativa que permitam correlacionar classes de dados que não foram utilizadas neste trabalho por falta de ferramentas específicas no momento de sua análise; a aplicação dos questionários LSI e MLQ seja realizada em maior número de dirigentes em diferentes setores (serviços, indústria, por exemplo), para verificar se a tendência aos estilos encontrados nesta pesquisa se mantém; aplicar os questionários em empresas de médio e grande porte; aplicar o questionários a mulheres e homens para verificar se existem diferenças na maneira de aprender e de liderar.

Sugere-se também que, em futuras equipes de pesquisa, haja profissionais com experiência em estatística e em análise de dados. Para esta pesquisa, foram gerados mais 10.000 dados. A análise dessa quantidade de dados e suas correlações demanda um tempo relativamente grande e justifica a presença de profissionais com habilidade neste tipo de conhecimento.

O estudo dos estilos de aprendizagem de proprietárias de pequenas empresas destaca-se dentro do cenário nacional. Durante a pesquisa não foram encontrados trabalhos com esta abordagem publicados no Brasil. Os estilos de aprendizagem de Kolb possuem relação com habilidades gerenciais, o que permitiu compreender melhor o perfil gerencial das empresárias

pesquisadas. Da mesma forma, a partir dos estilos de liderança foram mensuradas características pessoais relacionadas a liderança, o que possibilitou entender melhor como as dirigentes das pequenas empresas participantes da pesquisa lideram suas equipes de trabalho.

Vale ressaltar que não é do conhecimento da autora trabalhos que tratam ao mesmo tempo de estilo de aprendizagem e de estilo de liderança de dirigentes de empresas. Neste contexto, este trabalho dá uma grande contribuição a futuras pesquisas, já que ele se coloca como embrião para pesquisas que venham utilizar esta abordagem. A partir dos estilos de aprendizagem e de liderança é possível traçar perfis de dirigentes com características relacionadas tanto ao processo de gerência como ao de liderança. O aprofundamento destas questões permitirá o melhor entendimento dos perfis das dirigentes de empresas.

Destaca-se ainda o foco do trabalho: mulheres empreendedoras. Pesquisas relacionadas a dirigentes mulheres que hoje são fatia relevante entre os empresários de pequenas empresas, ainda são incipientes no Brasil frente a quantidade de negócios que vem sendo dirigidos por mulheres no país. Entender melhor como a mulher lida com seu negócio é de suma importância para o direcionamento de políticas públicas referentes a essa fatia de pequenas empresas. Como contribuições secundárias colocam-se ainda o levantamento das empresas do setor de comércio de São Carlos que possuem mulheres como proprietárias e a parceria feita entre o grupo de pesquisa da qual a pesquisadora fez parte (GEOPE – Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa da EESC/USP) e o Conselho da Mulher Empreendedora de São Carlos (conselho vinculado a ACISC – Associação Comercial de São Carlos).

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, A. F. (2004). **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos.

ANDRADE, J. H.; CARVALHO, K. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2004). Gestão da informação na pequena empresa: identificação de tipos e fontes de informação relevantes para a administração estratégica. In: **XI Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP**

ARÁGON-SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MÁRIN, G. (2005). Strategic orientation management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**. v, 43. n, 3, p. 287-308.

ARAÚJO, L. Z. S. (2003). Aspectos Éticos na Pesquisa Científica. **Pesquisa Odontológica Brasileira**, v. 17, p. 57-63.

ARENIUS, P.; KOVALAINEN, A. (2006). Similarities and Differences Across the Factors Associated with Women's Self-employment Preference in the Nordic Countries. **International Small Business Journal**. v.34. p. 31-59.

ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. (2001). **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo, Atlas.

ARTHURS, J. B. (2007).. A juggling act in the classroom: managing different learning style. **Teaching and Learning in Nursing**. n. 2. p. 2-7.

ASTEBRO, T; BERNHARDT, I. (2003). Start-up financing, owner characteristics, and survival. **Journal of Economics and Business**. v. 55. p. 303–319.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **Leadership Quartely**. v. 6. n. 2. p. 199-218.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. (2004). **Multifactor Leadership questionnaire**: manual and sampler set. University of Nebraska and SUNY Binghamton. Publish by Ming Gardem, Inc.

BASS, B. M. (1981). **Stogdill's handbook of leadership**: a survey of theory and research. New York: Free Press.

BASS, B. M. (1990) **Bass& Stodgill's handbook**: theory, research and managerial applications. 3º ed. New York: Free Press.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207-218.

BEDÊ, M. A. (coord.) (2006). Onde estão as micro e pequenas empresas em São Paulo. São Paulo: SEBRAE.

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

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

BERALDI, L.C.; ESCRIVÃO FILHO, E; RODRIGUES, D. M. (2000). Avaliação da adequação do uso de tecnologia de informação na pequena empresa. **Anais do VII SIMPEP-Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru (SP): Departamento de Engenharia de Produção/UNESP.

BERGAMINI, C. W. (1994). Liderança: administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114.

BIGATON, A. L. W. (2005). Gestão estratégica da informação nas pequenas empresas: estudo comparativo de casos de empresas do setor industrial de São José do Rio Preto – SP. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos.

BIRD, B.; BRUSH, C. (2002). A Gendered Perspective on Organizational Creation. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 26. n. 3. p. 41-65.

BNDES. Apoio às Micro, Pequena e Médias Empresas. (2011) disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/Micro_Pequena_e_Media_Empresa_e_Pessoa_Fisica/cartilha_MPME.pdf. Acesso em 20/07/2011.

BONGERTZ, V. (1999). O dia-a-dia na pesquisa científica: considerações éticas. In: Carneiro, F. (Org.). **A Moralidade dos Atos Científicos** - questões emergentes dos Comitês de Ética em Pesquisa, Rio de Janeiro, FIOCRUZ, p.1-7.

BOYATZIS, R. E.; KOLB, D. A. (1995). From Learning Styles to Learning Skills: the executive skills profile. **Journal of Managerial Psychology**. v. 10. n. 5. p. 3-17.

BRITO, A. G. C. de (2008). **Gestão estratégica da informação na pequena empresa**: um estudo comparativo dos procedimentos empregados na pequena, média e grande empresa do setor de serviços (hotelaria). Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos.

BRUSCHINI, C. & LOMBARDI, M. R. (2000) **Trabalhadoras brasileiras dos anos 90: mais velhas e mais instruídas**. Revista Mulher e Trabalho. v. 2. Disponível em http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/publicacoes/pg_revistas_mulheretrabalho_2002.php. Acesso em 11 de março de 2008.

BRYMAN, A. (2004b). **Social research methods**. New York: Oxford University Press Inc.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In. CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (2004a). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In. CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (1997). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas.

CÂMARA DOS DIRIGENTES LOJISTAS DE MANUAIS (CDL-MANAUS). **Comércio varejista** Disponível em: <http://www.cdlmanaus.com.br/mensagem.php?idM=28>. Acesso em 12 janeiro 2010.

CAMPBELL, L.; CAMPBELL, B.; DICKINSON, D. (2000). **Ensino e Aprendizagem por meio das Inteligências Múltiplas**. 2º edição. Porto Alegre: Artmed.

CAMPOS, M.; GREIK, M.; VALE, T. (2002). História da Ética. **CienteFico**. Ano 2, v. 1, Salvador: ago./dez.

CARVALHO, K. C. (2004). **Gestão das informações sobre o ambiente na pequena empresa**: estudo comparativo de caso sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) na região de Brotas-SP. 2004. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo. São Carlos.

CATLEY, S.; HAMILTON, R. T. (1998). Small Business Development and Gender of Owner. **Journal of Management Development**. v. 17. n. 1. p. 75-82.

CELANI, M. A. A. (2005). Questões de ética na pesquisa em lingüística aplicada. **Linguagem & Ensino**, Pelotas, v. 8. n. 1, p. 101-122, jan./jun.

CERQUEIRA, T. C. S. (2000). **Estilos de aprendizagem em universitários**. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. Campinas.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. (1983). **Metodologia científica**: para uso de estudantes universitários. 3º ed. São Paulo: McGraw-Hill.

CHEMERS, M. M. (2000). Leadership research and theory: a functional integration. **Group Dynamics: Theory, Research and Practice**. v. 4. n. 1. p. 27-43.

CHER, R. (1990). **A gerência da pequena e média empresa**. São Paulo: Maltese.

CLAXTON, C. S.; MURRELL, P. H. (1987). Learning styles: implications for improving educational practices. **ASHE-ERIC Higher Education Report**, n. 4, Washington, D.C.: Association for the Study of Higher Education.

COHEN, A. R. (2003). **Comprometimento organizacional**: conceitos e estudos de casos. São Paulo: Campos.

COWLING, M.; TAYLOR, M. (2001). Entrepreneurial Women and Men: Two Different Species? **Small Business Economics**. v. 16. p. 167-175.

CRUZ, A. J.; SILVA, A. P.; CAIRES, J. E. P. (2000) **Identificação de Necessidade de Qualificação Profissional na cidade de São Carlos**. Diedro Consultoria Empresarial. São Carlos.

D'AMBOISE, G.; MULDOWNNEY, M. (1988). Management theory for small business: attempts and requirements. **Academy of Management Review**. v, 13. n. 2, p. 236-240.

DAFT, R. L. (2008). **Organizações: teoria e projetos**. 2º ed. São Paulo: Cengage Learning.

DANDRIGE, T. C (1979). Children are not “little grown-ups”: small business needs its own organizational theory. **Journal of small business management**. v. 17, n. 2. apr.

DAY, J. (2000). The value and importance of the small firm to the world economy. **European Journal of Marketing**. v. 34. n. 9/10. p. 1033-1037.

DeBELLO, T. C. (1990). Comparison of eleven major learning style models: variables, appropriate populations, validity of instrumentation and research behind them. **Journal of Reading, Writing and Learning Disabilities**. v.6, p. 203-222.

DEMARTINO, R; BARBATO, R. (2003) Difference Between Women and Men MBA Entrepreneurs: Exploring Family Flexibility and Wealth Creation as Career Motivator. **Journal of Business Venturing**. v. 18. p. 815-832.

DRUCKER, P.F. (1981). **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira.

DUNN, R; DeBELLO, T.;BRENNAN, P.; KRIMSKY, J.; MURRAIN, P. (1981). Learning style research define differences differently. **Educational Leadership**. p. 372-375.

EAGLY, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: does gender matter? **The Leadership Quartely**. v. 16. p. 459-474.

EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHIMIDT, M. C.; ENGEN, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. **Psychological Bulletin**. v. 129. n.4. p. 569-591.

EAGLY, A. H.; JOHNSON, B.T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. **Psychological Bulletin**. v. 108. n. 2. p. 233-256.

EDDLESTON, K. A.; POWELL, G. N. (2008). The Role of Gender Identity in Explaining Sex Differences in Business. **Journal of Business Venturing**. n. 23. p. 244-256.

ELLIS, S.; CARIDI, O.; LIPSHITZ, R.; POPPER, M. (1999). Perceived error criticality and organizational learning: an empirical investigation. **Knowledge and Process Management**. v, 6, n. 3, p. 166-175.

ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). **A Natureza do trabalho do executivo**: uma investigação sobre a adequação da Teoria Administrativa para as pequenas e médias empresas de Joinville-SC. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ESCRIVÃO FILHO, E. (2006). **Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional**. Tese (Livre Docência). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

FELDER, R. M.; SILVERMAN, L. K. (1988). Learning and Teaching Styles in Engineering Education. **Engineering Education**. v. 8. n7. p. 674-681.

FILION, L. J. (1999a). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. v. 39, n. 4, out/dez, p.6-20.

FILION, L.J. (1999b). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. v. 34. n. 2. p. 5-28.

FLEURY, A. (1995). Quality and productivity in the competitive strategies of Brazilian industrial enterprises. **World Development**, v.23, n.1, p. 73-85.

FLOREN, H. (2006). Managerial work in small firms: summarizing what we know and sketching a research agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**. v. 12, n. 5, p. 272-288.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. (2000). O Método de Pesquisa Survey. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112.

FREUND, J. E. (2004). **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. Porto Alegre: Bookman.

GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R. (2008). Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas. **RAI – Revista de Administração e Inovação**. São Paulo. v. 5. v. 1. p. 20-35.

GELDEREN, M.; SLUIS, L.; JANSEN, P. (2005). Learning Opportunities and Learning Behaviours of Small Business Starters: Relations with Goal Achievement, Skill Development and Satisfaction. **Small Business Economics**. v. 25. p. 97-108.

GIDDENS, A. (2005). **Sociologia**. 6º ed. Porto Alegre: Artmed.

GODOY, A. S. (1995). Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 32, p. 57-63.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S.O. (1995). **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

GRECO, S. M. S. S.; et al. (2006). **Empreendedorismo no Brasil: 2005**. 144 p. Curitiba: IBQP.

GROVES, K. S. (2005). Gender Differences in Social and Emotional Skills and Charismatic Leadership. **Journal of Leadership and Organizational Studies**. v. 11. n. 3. p. 30-46.

GUNDRY, L. K.; WELSCH, H. P. (2001). The Ambitious Entrepreneur: High Growth Strategies of Women-Owned Enterprises. **Journal of Business Venturing**. v. 16. p. 453-470.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. (2006). **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman.

HALL, R. H. (2008). **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

HAYATI, D.; KARAMI, E.; SLEE, B. (2006). Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty: the case of Iran. **Social Indicators Research**. v. 75. p. 361-394.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. (1986). **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU.

HUGUES, K. D. (2003). Pushed or Pulled? Women's Entry into Self-Employment and Small Business Ownership. **Gender, Work and Organization**. v. 10. n. 4. p. 433-454.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Indicadores IBGE: pesquisa mensal de comércio outubro de 2009**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/default.shtm>. Acesso em 12 janeiro de 2010.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas**. 2007. Disponível em: <http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3707&Alias=uniethos&Lang=pt-BR>. Acesso em: 02 março de 2008.

ISIDRO FILHO, A; GUIMARÃES, T. A. (2008). Estilos de liderança e mecanismos de aprendizagem em organizações: análise de suas relações em uma organização financeira. **Revista Gestão. Org**, v.6, n. 3, p. 361-378.

JULIEN, P. A. (1997). **Introdução**. In: JULIEN, P. A. (org.) *Les PME: bilan et perspectives*. 2º ed. Quebec: ed. Economica.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. (2005). **The Kolb learning style inventory version 3.1 2005: Technical Specification**. London: Hay Group. Disponível em: http://www.learningfromexperience.com/images/uploads/Tech_spec_LSI.pdf. Acesso em: 29 agosto de 2008.

KOLB, D. A. (1984). **Experiential Learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice-Hall.

KOLB, D. A. A Gestão e o Processo de Aprendizagem. In STARKEY, K. (1997) **Como as Organizações Aprendem**. Minas Gerais: Futura, p. 321-341.

KOLB, D. A.; BOYATZIS, R. E.; MAINEMELIS, C. Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions. In STERNBERG, R. J.; ZHANG, L. F. (2000). **Perspectives on Cognitive, Learning, and Thinking Styles**. NJ: Lawrence Erlbaum.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. (1978). **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas.

KONTZ, H.; O'DONNELL, C. (1978). **Princípios de administração**: uma análise das funções administrativas. São Paulo: Pioneira.

KURI, N. P. (2004). **Tipos de Personalidade e Estilos de Aprendizagem**: proposições para o ensino de engenharia. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos.

LEITÃO, M. B. P. (2006). **Estilos de aprendizagem sob a ótica da psicologia evolucionista**. Dissertação (Mestrado em Psicobiologia) – Departamento de Fisiologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal.

LEONE, N. M. C. P. G. (1991). A Dimensão física das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.2, p.53-59, abr./jun.

LEONE, N. M. C. P. G. (1999). As Especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun.

LEWIS, P. (2006). The Quest for Invisibility: Female Entrepreneurs and the Masculine Norm of Entrepreneurship. **Gender, Work and Organizational**. v. 13. n. 5. p. 454-469 2006.

LIMA, A. I. A. O. (2007). **Estilos de aprendizagem segundo os postulados de David Kolb**: uma experiência no curso de odontologia da UNOESTE. Dissertação (Mestrado em Educação) – Departamento de Educação, Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente.

LINDO, M. R.; CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. (2007). Vida Pessoal e Vida Profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC – Eletrônica**. v. 1. n. 1. p. 1-15.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. (1997). **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books.

LOVEMAN, G.; SENGENDERGER, W. (1990). **Introduction**. In: The Re-Emergence of small enterprises. Geneva: OIT.

LOWE, K. B.; KROECK, K. G.; SIVASUBRAMANIAM, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and transactional Leadership: a Meta-Analytic review of the MLQ Literature. **Leadership Quarterly**. v. 7. n. 3. p. 385-425.

MACHADO, H.V.; ST-CYR, L.; MIONE, A.; ALVES, M.C.M. (2003). O Processo de Criação de Empresas por Mulheres. **RAE – Eletrônica**. v. 2. n. 2. p. 2-21.

MARLOW, S.; PATTON, D. (2005). All Credit to Men? Entrepreneurship, Finance, and Gender. **Entrepreneurship Theory and Practice**. p. 717-735.

MARTINS, W. ; MEIRELES, V. ; MELO, F. R. ; NALINI, L. E. G. (2003). Estilos de aprendizagem em educação a distância. In: **X Congresso Internacional de Educação a Distância**, 2003, Porto Alegre. Anais do X Congresso Internacional de Educação a Distância.

MCKECHNIE, S. A.; ENNEW, C. T.; READ, L. H. (1998). The Nature of the Banking Relationship: A Comparison of the Experiences of Male and Female Small Business Owners. **International Small Business Journal**. v. 16. p. 39-55.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H. (1986). Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra.

MELLO, T. A. (2005). Epistemologia e pesquisa em educação. Resenha de: GAMBOA, S. S. **Fundamentos para la investigacion**: presupuestos epistemológicos que orientam al investigador. Unicamp: Campinas.

MELO, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **rPOT**. v. 4. n. 2. p. 31-62. Jul/dez.

MIGLIATO, A. L. T. (2004). **Planejamento Estratégico Situacional Aplicado à Pequena Empresa**: estudo multicase em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

MINETT, D.; YAMAN, R.; DENIZCI, B. (2009). Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management. **International Journal of Hospitality Management**. v. 28. p. 486-493.

MINTZBERG. (2003). **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas.

MORAES, G. D. A. (2005). **Tecnologia da informação na pequena empresa**: uma investigação sobre suas contribuições à gestão estratégica da informação nos empreendimentos de São José do Rio Preto – SP. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. (2006). **Teoria geral de administração**. São Paulo: Thomson Learning.

MOTTA, F. G. (2000). **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas**: um estudo multicase em empresa do setor metal-mecânico de São Carlos-SP. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

MUELLER, S. L. (2004). **Gender Gaps in Potencial for Entrepreneurship Across Countries and Cultures**. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. v. 9. n. 3. p. 199-220.

NEVES, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo. v. 1, n. 3. 2º Sem.

NOGUEIRA, D. R. (2009). **O impacto do estilo de aprendizagem no desempenho acadêmico**: um estudo empírico com alunos das disciplinas de contabilidade geral e gerencial na educação a distância. Dissertação Mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

OLIVEIRA, J. (2010). **Estilos gerenciais do dirigente e estágios de desenvolvimento da pequena empresa**: proposição de um modelo baseado nas funções e nos papéis do administrador e no setor metal-mecânico de Araraquara, Matão e São Carlos –SP. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Univeridade de São Paulo, São Carlos.

OSHAGBEMI, T.; OCHOLI, S. A. (2006). Leadership Styles and Behaviour Profiles of Managers. **Journal of Management Development**. v. 25. n. 8. p. 748-762.

PAIVA, V. L. M. O. (2005). Reflexões sobre ética na pesquisa. **Revista Brasileira de Linguística Aplicada**. Belo horizonte, v. 5. n. 1. p. 43-61.

PALAN, K. M. (2001). Gender Identity in Consumer Behavior Research: A Literature Review and Research Agenda. **Academy of Marketinf Science**. v. 2001. n. 10. p. 1-23.

PENNINGS, A. H.; SPAN, P. Estilos cognitivos e estilos de aprendizagem. In: ALMEIDA, L. (Org.) (1991). **Cognição e Aprendizagem Escolar**. Coleção Temas de Psicologia. Porto: APPORT.

PERRY, S. C. A. (2002). Comparison of Failed and Non-failed Small Businesses in the United States: Do Men and Women Use Different Planning and Decision Making Strategies? **Journal of Developmental Entrepreneurship**. v. 7. n. 4. p. 415-4282002.

PHILBIN, M.; MEIER, E.; HUFFMAN, S. (1995). A Survey of Gender and Learning Styles. **Sex Roles**. v. 32. n. 7/8. p. 485-494.

PILLAI, R.; SCHRIESHEIN, C. A.; WILLIAMS, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. **Journal of Management**. v. 25. n. 6. p. 897-933.

PINHEIRO, M. (1996). **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese (doutorado). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

POUNDER, J. S.; COLEMAN, M. (2002). Women – Better Leaders than Men? In General and Education Management it still “all Depends”. **Leadership & Organization Development Journal**. v. 23. n. 3. p. 122-133.

PURVANOVA, R. K.; BONO, J. E. (2009). Transformational leadership in context: face-to-face and virtual teams. **The Leadership Quartely**. v. 20. p. 343-357.

RAMOS, F. (1995). **A grande dimensão da pequena empresa**: perspectivas de ação. Brasília: Sebrae.

RATTNER, H. (1985). **Pequena empresa**: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo: Brasiliense.

RESNIK, P. (1990). **A bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.

RIBEIRO, S. X. (2008). **Gestão estratégica da comunicação na pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

REIS, A. P. (2001). **Análise das barreiras à aplicação do treinamento na pequena empresa**: estudo de quatro empresas do ramo metal-mecânico de São Carlos. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. (1998). **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

ROBBINS, S. P. (2009). **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall.

ROWE, W. G. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo v. 42, n. 1. Jan./Mar..

SANTOS, A. R. (2000). **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A.

SCHEIN, E. H. (1982). **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2010a). **Classificação das empresas segundo número de empregados**. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/classificacao_empregado.pdf. Acesso em 16 janeiro de 2010.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2010b). **Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual**. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/classificacao_faturamento.pdf. Acesso em 16 janeiro 2010.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2010). **Fatores Condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidades das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005**. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Acesso em 16 janeiro 2010.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2010). **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/livro_10_anos_mortalidade.pdf. Acesso em 16 janeiro de 2010.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2008). **As Micro e Pequenas Empresas na economia**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20n%C3%BAmoros/>. Acesso em 09 de março de 2008.

SEVERIENS, S.; DAM, G. T. (1997). Gender and Gender Identity Differences in Learning Style. **Educational Psychology**. v. 17. n. 1 e 2. p. 79-93.

SILVA, E. L.; MENESES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4º ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SINGH, S. P.; REYNOLDS, R. G.; MUHAMMAD, S. (2001). A Gender-Based Performance Analysis of Micro and Small Enterprises in Java, Indonesia. **Journal of small Business Management**. v. 39. n. 2. p. 174-182.

SOLOMON, S. (1989). A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no Mundo. Rio de Janeiro: Nórdica.

SOUSA, P. A.; PEREIRA, R. C. M. (2009). **Fatores de Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas: um Estudo sobre o Setor de Serviços**. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009, Resende. Anais do VI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA.

SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L. (2008). Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Revista Gestão e Produção**. v. 15. n. 3. p. 591-603. São Carlos.

SPILLING, O. R.; BERG, N. G. (2000). Gender and Small business Management: The Case of Norway in the 1990s. **International Small Business Journal**. v. 18. n. 2. p. 38-59.

STATA, R. (1989). Organizational learning: the key to management innovation. **Sloan Management Review**, v. 30, n. 3, p. 63-74.

STELTER, N. Z. (2002.). Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications. **The Journal of Leadership studies**. v. 8. n. 4. p. 89-99.

TANNER, R. C. S.; MORGAN, B. F. (2007). Estilos de aprendizagem em universitários: uma análise sobre os alunos das disciplinas de contabilidade geral I e introdução a contabilidade na universidade de Brasília. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, São Paulo. Anais do 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade.

TEIXEIRA, H. J. (1981). O trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. v. 16, n. 3, p. 76-94.

TERENCE, A. C. F. (2008). **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para pequenas empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos - SP**. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

TOURISH. D. (2008). Challenging the transformational agenda: leadership theory in transition? **Management Communication Quartely**. v. 21. n. 4. p. 522-528.

VALE, G. M. V.; AGUIAR, M. A. S.; ANDRADE, N. A. (1998). Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais. Brasília: Sebrae.

VALERIO NETO, A (2006). Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica. 1º Ed. Brasília: Sebrae.

VECHIO R. P. (2002) Leadership and Gender Advantage. **The Leadership Quarterly**. v. 13. p. 643-671.

VERHEUL, I.; RISSEEUW, P.; BARTELSE, G. (2002). Gender Differences in Strategy and Human Resource Management: The Case of Dutch Real Estate Brokerage. **International Small Business Journal**. v. 20. p. 443.

VERHEUL. I.; THURIK, R. (2001). Start-Up Capital: “Does Gender Matter?”. **Small Business Economics**. v. 16. p. 329–345.

WALKER, E., BROWN, A. (2004). What Success Factors are Important to Small Business Owners? **Internacional Small Business Journal**. v. 22. n. 6. p. 577-594.

WATSON, J. (2003). Failure Rates for Female-Controlled Businesses: Are They Any Different? **Journal of Small Business Management**. v. 41. n. 3. p. 262-277.

WEISKITTEL, P. (1999). The concept of leadership. **Anna Journal**. v. 26, n. 5, p. 467-536.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. (1981). A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**. v. 59, n. 4, .p. 18-32, Jul. /Aug.

WHEELLEN, T. L.; HUNGER, J. H. Strategic issues in entrepreneurial ventures and small business. In: WHEELLEN, T. L.; HUNGER, J. H. (1993). Cases in strategic management. Reading. Mass: Addison Wesley.

WREN, D. A. (2007). **Ideias de administração**: o pensamento moderno. São Paulo: Ática.

YUKL, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**. v. 15. n. 2. p. 251-289.

Apêndice A – Ofício encaminhado à Presidente do Conselho da Mulher Empreendedora

São Carlos, 04 de setembro de 2009.

Ilma. Sra.
Suzana Flores
Presidente do Conselho da Mulher Empreendedora
São Carlos-SP

Prezada Senhora,

Estamos realizando uma pesquisa acadêmica com o objetivo de descrever o relacionamento do estilo de aprendizagem/liderança das mulheres empreendedoras com a capacidade de sobrevivência das micro e pequenas empresas. Serão aplicados os questionários *LSI – Learning Style Inventory* e *MLQ – Multifactor Learnership Questionnaire*.

Para atingirmos nosso objetivo precisamos identificar mulheres empresárias da cidade de São Carlos. O contato tem fins apenas de pesquisa científica e garantimos para as participantes ao final uma cópia do relatório, sem qualquer custo. Os dados coletados serão tratados com total sigilo, sendo os resultados apresentados na forma de agregados não permitindo identificação individual das empresas ou das empresárias. Lembro que esta pesquisa é financiada pela FAPESP e é promovida pela USP, o que garante seriedade e excelência na investigação.

Agradecendo a atenção, coloco-me a disposição para quaisquer dúvidas e registro minhas cordiais saudações.

Cordialmente,

Dr. Edmundo Escrivão Filho
Professor do Departamento de Engenharia
de Produção – EESC-USP
edesfi@sc.usp.br
3373-9428

Apêndice B – Ofício encaminhado à Prefeitura Municipal de São Carlos

São Carlos, 04 de setembro de 2009.

Prezados Senhores
SIM-Serviços Integrados do Município
Prefeitura Municipal de São Carlos,

Estamos realizando uma pesquisa acadêmica com o objetivo de descrever o relacionamento do estilo de aprendizagem/liderança das mulheres empreendedoras com a capacidade de sobrevivência das micro e pequenas empresas.

Para atingirmos nosso objetivo precisamos identificar mulheres empresárias da cidade de São Carlos; desta forma, uma lista das empresas comerciais de São Carlos facilitaria muito nosso trabalho. O contato com as empresas tem fins apenas de pesquisa científica. Esta pesquisa é financiada pela FAPESP e é promovida pela USP, o espelha a seriedade e excelência do trabalho.

Agradecendo a atenção, coloco-me a disposição para quaisquer dúvidas e registro minhas cordiais saudações.

Cordialmente,

Dr. Edmundo Escrivão Filho
Professor do Departamento de Engenharia
de Produção – EESC-USP
edesfi@sc.usp.br
3373-9428

Apêndice C – Processo gerado pela Prefeitura Municipal de São Carlos

Numero do Processo:	22147/2009
Data de Entrada:	04/09/2009
Unidade de Origem:	550 - DIVISÃO DOS SERVIÇOS INTEGRADOS DO MUNICÍPIO - SIM
Tipo de Processo:	45 - A CLASSIFICAR.
Tipo de Assunto:	976 - A CLASSIFICAR.
INTERESSADO:	CINTIA SIMONE SALOMAO
CPF/CNPJ:	65443306049 -
Descricao:	SOLICITAÇÃO DE LISTA DAS EMPRESAS COMERCIAIS DE SÃO CARLOS, PARA FINS DE PESQUISA ACADÊMICA, CONFORME REQUERIMENTO.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO CARLOS

SMF-DSIM -DIVISÃO DOS SERVIÇOS INTEGRADOS DO MUNICÍPIO - SIM

FABIO ZUCCOLOTTO FERREIRA

Responsavel pela montagem e distribuicao do processo.

Apêndice D – Notificação da Prefeitura Municipal de São Carlos

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO CARLOS

Secretaria Municipal de Fazenda

DEPARTAMENTO DE ARRECADAÇÃO

Nome: CINTIA SIMONE SALOMÃO

Endereço: R. OSCAR DE SOUZA GERIBELO, 64 APTO 124

Bairro : JD NOVA SANTA PAULA

CEP: 13564-031

NOTIFICAÇÃO Nº 38/2009 - HBPS

Prezado Senhor,

Em atenção ao seu requerimento de solicitação de **LISTA DAS EMPRESAS COMERCIAIS PARA FINS DE PESQUISA ACADÊMICA**, através do processo de nº 5056/2007 comunico a V.Sa., que de acordo com informações do Sr. Procurador Municipal, do Sr. Diretor do Departamento de Negócios Jurídicos e do Sr. Secretário Municipal de Fazenda que o seu pedido foi **INDEFERIDO**, conforme pareceres, anexo.

São Carlos, 27 de outubro de 2009.

Marcio Roberto Faustino
Chefe da Divisão de Recuperação de Crédito

Apêndice E – Justificativa da Prefeitura Municipal de São Carlos

OS

Prefeitura Municipal de São Paulo

Proc. _____/_____

À
PGM

Processo n° 22.147/2009

Interessado: Departamento de Engenharia de Materiais da USP - S. Carlos.

A solicitação constante de fls. 03, implica na quebra de sigilo do cadastro de pessoas físicas ou jurídicas registrados na Secretaria Municipal da Fazenda.

As razões que embasam o pedido não são convincentes para a disponibilização de dados arquivados na Administração Pública. Deve-se, assim, preservar o sigilo do cadastro dos contribuintes inscritos perante a Municipalidade.

O requerente deverá obter as informações desejadas junto aos órgãos de classe dos empresários individuais ou empresas comerciais, no caso, a Associação Comercial e Industrial de São Carlos ou ainda na Junta Comercial do Estado de São Paulo se aquelas entidades entenderem que podem disponibilizar os dados cadastrais de seus filiados.

Isto posto opinamos pelo indeferimento do pedido.

São Carlos, 15 de setembro de 2009

Valdemar Zanette
Procurador Municipal
Chefe da Divisão Judicial

Anexo A – Ofício compromisso ético e aceite da pesquisa

São Carlos, 20 de outubro de 2010.

Prezada Senhora,

Estamos realizando uma pesquisa acadêmica com o objetivo de descrever o relacionamento entre as particularidades do estilo de aprendizagem e do estilo de liderança das mulheres proprietárias de pequenas empresas do setor de comércio da cidade de São Carlos com o sucesso do negócio.

Para atingirmos nosso objetivo estaremos aplicando questionário para coleta dos dados necessários e solicitamos que seja respondido pelo dirigente responsável, ressaltando que a sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa.

Não é solicitada informação sigilosa, ainda assim as informações fornecidas serão tratadas com o sigilo necessário e utilizadas de maneira agregada, pois temos o intuito de compreender os estilos de aprendizagem e liderança da empreendedora no setor de comércio da cidade de São Carlos-SP.

Assumimos o compromisso que somente os pesquisadores, Edmundo Escrivão Filho e Cíntia Simone Salomão, terão acesso aos dados e nos comprometemos que os dados fornecidos nos questionários serão analisados pelos pesquisadores. Informamos que os dados serão destruídos após a confecção do relatório final da pesquisa; comprometemos-nos em enviar um relatório com os resultados finais.

Aproveitamos o ensejo para antecipar os agradecimentos por sua valiosa colaboração.

Cíntia Simone Salomão

Mestranda em Engenharia de Produção - EESC-USP
cintiasalomao@usp.br / cintia_salomao@yahoo.com.br

Dr. Edmundo Escrivão Filho

Prof. do Departamento de Engenharia de Produção – EESC-USP
edesfi@sc.usp.br

De acordo,
Eu concordo em participar da pesquisa e estou informado do seu desenvolvimento.

Sr. (Sra.)
Proprietário(a)/dirigente

Anexo B – Questionário para Caracterização da Dirigente e da Empresa

Dados da Empresa

Nome Fantasia _____

Endereço: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Idade da empresa _____ Número de sócios _____

Qual o grau de relacionamento dos sócios _____

Número de empresas: _____ Número total de funcionários _____

Quantas pessoas com parentesco trabalham na empresa: _____

Qual o motivo para se tornar dirigente da empresa?

- () Oportunidade de negócio () Saída do emprego () Falta de perspectiva na carreira anterior
() Empresa era familiar () Realização pessoal () Outro _____

Qual o enquadramento da empresa? (Caso possua mais de uma, indique o porte de todas)

- () Microempresa - ME () Empresa de pequeno porte - EPP () Médio porte - MP

Qual o segmento da empresa?

- () Vestuário () Calçado () Tecido () Acessórios (bolsas, bijuterias, semi-jóias)
() Farmacêutico () Perfumaria () Cosmético () Utilidades domésticas
() Outro: _____

Qual a localização da empresa na cidade de São Carlos?

- () Alto da Cidade () Baixada do mercado () Shopping Iguatemi
() Comércio de bairro: _____

Dados da(o) Dirigente

Nome: _____

E-mail: _____

Estado Civil: _____

Sexo: () Masculino () Feminino

Faixa Etária:

- () menos de 21 () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () mais de 60

Escolaridade: (concluída)

- () Ensino Fundamental (1º grau)
() Ensino Médio (2º grau)
() Ensino Superior (3º grau) (caso possua mais de uma graduação, citar a mais relacionada ao negócio)

Qual: _____

- () Pós Graduação (caso possua mais de uma pós graduação, assinalar a mais relacionada ao negócio)
() Especialização () Mestrado () Doutorado

Área _____

Quantos anos de experiência tem neste ramo? _____

Anexo C – Inventário de Estilo de Aprendizagem - LSI

O Hay Group, não permite a divulgação, conforme as normas de concessão, do Inventário de Estilos de Aprendizagem.

Anexo D – E-mail Hay Group autorizando o uso do LSI

Data: Wed, 1 Sep 2010 12:15:14 -0400 [01-09-10 13:15 13:15:14 BRT]

De: [Jessica Menendez <Jessica.Menendez@haygroup.com>](mailto:Jessica.Menendez@haygroup.com)

Para: cintiasalomao@usp.br

Assunto: Congratulations! LSI Research Approval

Congratulations! Your research request regarding use of the Learning Style Inventory (LSI) has been approved. Attached you will find one document containing three pages(.pdf file--Adobe Acrobat 4.05):

- * MCB200C - This is a copy of the LSI test. You may print or copy this document as needed for your research.
- * MCB200D - The profile sheet contains the answer key for the test as well as the profiling graphs for plotting scores. This document may also be reproduced as necessary for your research. The AC-CE score on the Learning Style Type Grid is obtained by subtracting the CE score from the AC score. Similarly, the AE-RO score = AE minus RO.
- These files are for data collection only. This permission does not extend to including a copy of these files in your research paper. It should be sufficient to source it.
- We wish you luck with your project and look forward to hearing about your results. Please email a copy of your completed research paper to Jessica_Menendez@Haygroup.com or mail it to the following address:

- LSI Research Contracts
- c/o Jessica Menendez
- HayGroup
- 116 Huntington Avenue
- Boston, MA 02116
-
- If you have any further questions, please let me know.
-
- Regards,

- Jessica L. Menendez
- Hay Group
- 116 Huntington Avenue
- Boston, MA 02116
- (617) 927-5026 (DD)
- (617) 927-5008 (F)
- www.haygroup.com/TL

Anexo E – Questionário Multi fatores de Liderança - MLQ

A *Mind Garden* empresa que possui os direitos autorais do questionário Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ, não autoriza a publicação do instrumento.

For Dissertation and Thesis Appendices:

You cannot include an entire instrument in your thesis or dissertation, however you can use up to five sample items. Academic committees understand the requirements of copyright and are satisfied with sample items for appendices and tables. For customers needing permission to reproduce five sample items in a proposal, thesis, or dissertation the following page includes the permission form and reference information needed to satisfy the requirements of an academic committee.

Anexo F – Primeira lista das empresas do comércio

Razão Social
5 à sec Lavanderia
A Barateira
A Bicotinha Aviamentos em Geral
A Radical Box Street Wear
A Rainha Calçados
ABC Modas
Acabamentos Terraço
Acabamentos União
Accessorium Bijuterias Finas
ACT Informática
Aga Tropical calçados
Agropecuária zanquim
Alex Informática
All Time Jeans
Amatuama Confecções
Ambito
Amor e flor Floricultura
Amor em Cestas
Angelica Buffet
Armazen de Maria
Armenia Calçados
Atacadão Pisos e revestimentos
Atalie da Moda
Atelier Ana Célia
Atrativas Modas
Atrevida
Attuale Accessori
Auto Posto Agito
Auto Posto Bandeira Um
Auto Posto Bbc
Auto Posto Faga
Auto Posto Fernão Dias
Auto posto Flamboyant
Auto Posto Fórmula 1
Auto Posto Jatão 2001
Auto Posto Liras
Auto Posto Pantanal

Auto Posto Pantanal II
Auto Posto Paulistano
Auto Posto Santo Antônio
Auto Posto São Carlos
Auto Posto Vieira
Ballet expressão
Banca da Rotatória
Banca da xv
Banca do Rubão
Banca Vamos ler
Beira Rio Com. Derivados de Petróleo
Belíssima Modas
Belle Vanité Cestas
Belle Vanité Cosméticos e Óleos Essenciais
Beth tapetes
Bianca Calçados
Bianco e Nero
Bibi Boutique
Bikinis Ind. Com. Confecções
Bit Company
Blown up Calçados Bolsas e Cintos
Bolos e Salgados Suffiatti
Bolsas e Cia
Bombaline Enxovais p/ Bebe
Bombonieri La doce
Botica Farmácia de Manipulação
Boulevard Shopping
Boutique Kuxixo
Brasil Eletronics
Brasil Risc Tech
Bruno Calçados
Buffet Café Tropical festas e Eventos
Buffet Cantinho Legal (Infantil)
Buffet da Vila
Buffet infantil bobby Dolly
Buffet infantil Sapeka
Buffet Nossa Lar
Buffet roda vinho

Bunnys
C&A Computadores
Cabochar Modas Calçados
Cacau Show
Caio Brinquedos
Calzoleria
Camélia Blanc
Camila Moda Feminina
Camisaria Colombo
Canela Modas e Acessórios
Canguru Moda Masculina
capitório
Carregue Recarregadora de Cartuchos e Toner
Carrossel Moda Infato Juvenil
Casa & Aconchego
Casa & ETC
Casa Armenia Calçados e Artigos
Casa da Mídia
Casa das Cortinas
Casa do enxoval
Casa Ezequiel
Casa Fácil Móveis de Decorações
Casa Ferro Mateirais de Construção
Casa Maricondi
Casa Mix
Casa Nossa
Casa Nova Móveis de Decorações
Casa Olaio
Casa Rosada Boutique
Casa São Jorge
Caude gergere
Cecília Presentes
Cestas & Cia
Charanguinha
Charanguinha Confecções
Charme Perfumaria
Chicot Bolsas e Acessórios
Chicot Presentes
Chilli boutique
Choc Center
Chocolate Pascolate

Chocolates Kopenhagen
Ciastore Computadores
CID - Cortinas e Persianas
Ciranda Roupas Infantis
Clean Lavanderia
Clinica religari
Coda Confecções Ltda
Colégio Cecília Meirelles
Colégio mundinho nosso
Colin Brasil
Com. Derivados de Petróleo Estrel
Com. Varejista Calçados Ian & Ian Ltda
Comercial Textil Cancan
Comercial Textil MM
Cortinas e Persianas Tapeçaria Paulista
Cortinas Sombrear
Cris Bolsas
Cristal Moda Íntima
Cross Soluções tecnológicas
Cunhado Tecidos Confecções
Cvarolina Ji Young Lee
Damha Moda íntima
De Chico Mateirais para Construção
Decore Decorações
Delart design- agencia plublicidade
Delivery das Tortas
Dep. Mat. p/ Const. Nossa Sra. Aparecida
Dep. Mat. p/ construção São Jorge
Deposito De Millus
Di Vesta Confecções
Dilene Tecidos e Malhas
Dinâmica e Informática
Dlucas Perfumaria
Docelar Móveis
Doctor Pé
Dois Corações
Dona Flor Moda Feminina
Douradinho Materiais para Construção
Dragaria Padre Teixeira
Droga Gen
Droga Nova

Droga Regis
Drogão Super
Drogaria e Perfumaria União
Du Materiais p/ Construção
Dudu & Maria
Ecos
Éder Relojoaria
Edson Honorato Marleta
Eduardo Brinquedos e Presentes
Edy Materiais para Construção
Ego Presentes
Elemento Sutil
Equilibrio Confeções
Equilibrio Hall
Equilibrio Rox
Espaço Equilibrio
Esportes Ferrari
Estilo Acabamentos
evidencia
Expert Informática
Extase Modas
Facimaq
Farma Sete
Farmácia Acquativa
Farmácia Amazon
Farmácia Calendula
Farmácia Copacabana (Porto Bianco)
Farmácia e Drogaria Orlandi
Farmácia Kalmia
Farmácia Magistral
Farmácia Natureza
Fátima Perfumaria
Fator 5 Distribuidora de Perfumes
Fausto joalheria
Felipe Calçados
Fernandes de Santis
Ferragini Design Recarga de Cartuchos
Fhio de Linha Moda Feminina
Fiação e Tecidos São Carlos
Filó
Fines Bolsas e Acessórios

Fisiocorp Boutique
Fit academia
Fit Play Equipamentos p/ Ginastica
Flávia Presentes e Brinquedos
Flor de lis
Floricultura Nipon
Floricultura Oriental
Floricultura Oriental Recanto das Flores
Floricultura Rosa & Flores
Floricultura Tammy Flower's
Fox Comércio de Roupas
Foxy Modas
Galeria Barros
Garcia Móveis
General Calçados
Giana Chierice Com. Bolsas
Giovana Modas
Godoy Materiais para Construção
Gráfica guillen
Gramado Móveis
Grassottelli Moda Grande
Grecia Auto Posto
Gualtieri Comercial
Gullo Magazine
Hard Company
Henrique Móveis
Hering Store
Hering Store
I Love Cestas
Ideas info
Iguano tecnologia Informática
In Suk Lee
In Voga Moda feminina e Masculina
Info computadores
Informática & Cia
Informática e Eletronica S & B
Informática G F Comp
Informática HB
Informática S B Cartuchos
Informática Word Conf
Inouye Forgerine Ltda

Irineu Materiais para Construção
Irma noivas
Irmão Barros Comercial Ltda
J. S Cortinas & Persianas
Jackes Janine
Jayme Modas
Jeans Company
Jesus Auto Posto
Jô Boutique
Jo São Carlos Calçados
João & Maria Moda Bebe Kids Teens
Ju'anna roupas brancas
Juliana Modas
Kalandra Uniformes Profissionais
Kand kids
kandy Kids (Infantil)
KDC Vitrine
Kilomodas Tecidos
La Colin
La Jolla Ind. Com. Confeções
Labortone Materiais p/ Informática
Labortoner
Laços e Abraços
Lácqua di Fiori
Ladys Perfumaria
LAmore Modas
Laurinha Calçados
Lav Lavanderia
Lavanderia Água Azul
Lavanderia Avenida
Lavanderia Disk Passa Roupa
Lavanderia Lave Bem
Lave Sim Lavanderia Industrial
Li Catarina
Lima Calçados
Lima Limão Calçados e Roupas
Litta Calçados
Livraria Machado de Assis
livraria Nobel
Livraria Outros Contos Sebo
Livraria Paulista

Livraria Siciliano
Loja Adornare
Loja Calçados Milano São Carlos
Loja da Mídia
Loja Danil
Loja do Nene
Loja Mix
Lojão Edmais
Lojas Silva
Lojas Tanger
Lojas Vale a Pena
Luciana Modas
LWC Decorações, Cortinas e Persianas
M L B Coelho Silva Sacolão
M P Combustíveis
M S A São Carlos Informática
Magazine A Boa Compra
Magazine Luiza
Mágia das Flores Moda Feminina
Magnificat Decorações
Maison
Maison Flores
Malhas Agnoletto
Marcia Cestas
Mariano Materiais para Construção
Marisa Lojas Varejista
Maria Doces
Marlene Modas
Marlrne Modas
Martinelli
Masotti
Materiais p/ Construção Vila Nery
Materiais p/ construção Balão
Materiais p/ Construção União
Mega Store
Mercedes Gastronomia
Microhouse Informática
Micro's World
Miguel Materiais para Construção
Miro Calçados

Moça Bonita
Moda Viva
Modas Ah Yes
Modativa
Monaco Materiais p/ construção
Morana
Mosaico Confeções de Artefatos de Malha
Motel Marrocos
Moura Informática
Móveis Casa Verde
Msinformatina
N P Store
Nana Nenem Roupas e Artigos infantis
Natália Perfumaria
Nathália Picon
Navka
Nayara Calçados
New Up Roupas Femininas e Masculina
Ney Oil Revenda Derivados de Petróleo
Nilza Modas
Nívea Quattrocchi Enxovais p/ Bebe
Nova Opção Informática
Nova Tendencia
Novo Visual
O Boticario
O Carioca
O Sacolão
O Varejão da Fartura
Ofício Design
Ótica e Relojoaria Suissa
Ótica sta Luzia
P2 agencia publicidade
Panda Presentes e Brinquedos
Panda Presentes e Brinquedos
Papelaria e Livraria Tend Mais
Papelaria Pro Papel
Paris Perfumaria
Passo a Passo Calçados
Patota Brinquedos
Paulinho Relojoeiro
Pé Couro Calçados Bolsas

Penelope Moda Feminina
Perfil Comércio Calçados
Perfilm turismo
Perfumaria e Magazine Vila Prado
Perfumaria Ideal
Perfumaria Imperial
Perfumaria Melibi
Perfumaria Sumiré
Personal Studio
Píldora Farmácia de Manipulação
Pinkbiju
Piramóveis
Pisoart Acabamentos
Pisolejo
Pitanga Moda Femina
Pódio Esportes
Pólo Brasil
Pólo play
Ponto 10 Calçados
Posto Alvorada
Posto Batolomeu Bueno
Posto Biquinha Gasolina Lubrificantes
Posto Borba Gato
Posto das Bandeiras
Posto Di Mayant
Posto e Churrascaria Castelo
Posto Estrela
Posto Hortência
Posto Monteiro Lobato
Posto Pantanal Cruzeiro do Sul
Posto Pinhal
Posto Quinze de Novembro
Posto Raposo tavares
Posto San Remo
Posto Triangulo
Posto Universitário São Carlos
Posto Vovó Felícia
Primeiro Amor
Prosol Informática
Quality Lavanderia
Quelque Chose

Radeni Jalecos
Rat Buum Cat
Relógios e Jóias Gutierres
Relojoaria Fausto
Relojoaria Relojoary
Relojoaria Serjóias
Renan Eli Cezário
Renata Presentes
Resolução Materiais p/ Construção
Revista Juliana
Ri Happy Brinquedos
Risch Tech Informática
Rojumi Boutique
Roma Center Materiais p/ construção
Romaq
Rosa de Saron Calçados e Acessórios
Rosalis Modas
S & R Comércio de Roupas
Sacolão casale
Sacolão da Ana
Sacolão Emporium das Frutas
Sacolão recanto da sfrutas
Sacolão São Joaquim
sacolão Suzuki
Safari Novidades Brochine & Brochine
Sampa Street Wear
Sangaletti
São Rafael Materiais p/ Construção
Sapataria Santo Antônio
Scarjet Informática
Seller F F Magazine
Sequencia Calçados
Sermat
Sete Sete Cinco
Shizen Bomboniere
Shop Premium Informática
Simoni Eugenio Com. Roupas
Siri Barão Modas
Sival
Sixtini Confecções
Sol Lavanderia

Sonia noivas
Spa Informática e Serviços Especializados
Sport São Carlos Calçados
Staroga calçados
Stefanelli Acabamentos
Stock Brasil Com. Confecção
Stube Posto de Serviços
Stylo Calçados
Superfluo
Tardim Infomática
Taurus Materiais para Construção
TC Informática Ltda
Tec System Minilabs - Assistencia Tec. Digitais
Tecelagem São Carlos
Telectron Teleinformática
Tem Mais Bebe e Utilidades
Test & Track telefonia e Informática
Ti Computadores
Tic Tac Presentes
Tijuana Modas
Tim Calçadas
Today's Baby
Toka Boutique
Toninho Calçados
TPO Wertern
Tramer São Carlos Textil
Trianon Modas
Truffaria Chocolates
Tudo Bem Collection
Um a Nove
Unimóveis
Universo Bebe
Valdinho Presentes
Valentine Fashion
Varejão Barili
Varejão da Fatura
Varejão da Fatura
Varejão da Natureza
Varejão da Qualidade
Ventos Modernos
Verderosi

Versão Brasil
Via Armenia
Via Bella
Via maresciallo
Victor Vitória
Vida Facil
Vila Aroma Perfumes
Villa d'art
Vogghi Modas

Von Eibus Brasil Com. Serv. Informática
WB Brinquedos
Worktec
World Tennis
Xale Modas Presentes
Xandó Modas Kids
Xandó Roupas e Acessórios
Xandó Roupas Femininas
Zip-Zap Buffet Infantil e Teens

Anexo G – Lista final

Razão Social
Acapulco Mat. Construção
Attuale Perfumaria
Belle Vanité Cosméticos e Óleos Essenciais
Botica Farmácia de Manipulação
Farmácia Acquativa
Farmácia Amazon
Farmácia Copacabana (Porto Bianco)
Farmácia Magistral
Fátima Perfumes
Emporium Perfumes e Presentes
Le di Parfum
Lilás Perfumaria
Angela Pronta Entrega Natura
O Boticario
Paris Perfumaria
Perfumaria Sumiré
Píldora Farmácia de Manipulação
C&A Computadores
Ideas info
Informática G F Comp
Romaq
Scarjet Informática
Banca da XV
Livraria Católica Querigma
Papel & Cia
Papelaria Tropical
Livraria Nobel
Aquarela Papelaria
Propapel Papelaria
Pisoart Acabamentos
Pisolejo
Decore Decorações
Ofício Design
Unimóveis
Santo Ofício
Villa d'art
Beth tapetes
Casa & ETC
Chicot Presentes
Fines Bolsas e Acessórios

Laços e Abraços
Magnificat Decorações
Nova Presentes e utensílios
Ótica e Relojoaria Suíssa
Ótica Santa Luzia
Panda Presentes e Brinquedos
Relojoaria Fausto
Arte Minha Artesanato
Didi Presentes (fechou/cansou)
Maria Brenha
Santo Brilho
Relojoaria Serjóias
Supérfluo
Angelica Buffet
Cacau Show
Chocolate Pascolate
Filó
Cristina Miron Festas
Emporio NT
Truffaria Chocolates
5 à sec Lavanderia
Ballet expressão
Buffet Café Tropical
Buffet Cantinho Legal
Buffet da Vila
Buffet infantil Sapeka
Buffet Roda Vinho
Gráfica guillen
Quality Lavanderia
Curves Academia
Vida Fácil
Accessorium Bijuterias Finas
Amarilis
Armário
Armazen de Maria
Arrazzu
Atmosfera
Atrativas Modas
Bianco e Nero
Bicho da Seda
Bibi Boutique

Bolsas e Cia
Boutique Kuxixo
Calzoleria
Camarin
Canela Modas e Acessórios
Casa Rosada Boutique
Casual
Caude gergere
Cecília Presentes
Chicot Bolsas e Acessórios
Chilli boutique
Ciranda Roupas Infantis
Colin Brasil
Couraline
Cristal Moda Íntima
Damha Moda íntima
Depósito De Millus
Dilene Tecidos e Malhas
Dona Flor Moda Feminina
Dress Up
Dudu & Maria
Dueto Calçados, Bolsas e Acessórios
Espaço Equilibrio
Evidência
Flávia Presentes e Brinquedos
Flor de Lis
Irma noivas
Jô Boutique
Kalandra Uniformes Profissionais
Li catarina
Loja Adornare
Loja Luana
Lubelly Calçados
Magazine KCD
Maison K
Marlene Modas
Moça Bonita
Moda Agnoletto
Moda Viva
MKM Concepts
N P Store
New Up Roupas Femininas e Masculina
Nilza Modas
Pecolé Sapatinhos

Pólo play
Primeiro Amor / Quelque Chose
Republic Star
Rojumi Boutique
Rosalis Modas
Rubi
Sete Sete Cinco
Sonia noivas
Staroga calçados
Thica Modas
Tijuana Modas
Tudo Bem Collection
Um a Nove
Uni Dunits
Universo Bebê
Vania Carvalho
Via Bella
Via Maresciallo
Xandó Roupas Femininas
Zê
Atêlie Vânia Porto
Manga Rosa / Aldeia da Mata
D'Leite
Três Marias
Laguna
Atalho
Bello Bagno
Klorofila Boutique
Pequena Peça Moda Íntima
Volare
Agropecuária Zanquim
Amor e flor Floricultura
Amor em Cestas
Bolos e Salgados Suffiatti
Casa Mix
Casa Olaio
Happy Ladies
Delart Design
Martinelli
Trikids
Mercedes Gastronomia
Sonho conversível

Anexo H – Correlações Grupos Específicos

Neste anexo são apresentadas as correlações obtidas nos grupos. São apresentadas as correlações do grupo geral (apresentadas no capítulo 6) e dos grupos: empresas iniciais, empresas estabelecidas, acomodadoras, divergentes, faixa etária 31-40 anos, faixa etária 41-50 anos, e o segmento de vestuário/calçados/tecidos.

GRUPO GERAL

**Tabela H1 - Correlações entre os estilos de aprendizagem e estilo de liderança
Grupo Geral**

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire
Acomodador	0,54	0,00	0,00
Assimilador	-0,44	0,13	0,22
Convergente	0,10	0,26	0,30
Divergente	-0,23	-0,09	-0,04

Fonte: a autora

**Tabela H2 - Correlações entre os estilos de aprendizagem e as subescalas MLQ
Grupo Geral**

	Grupo Geral															
	Influencia Idealizada (Atributo)	Influencia Idealizada (Comportamento)	Motivação	Inspiracional	Estimulação	Intelectual	Consideração	Individual	Recompensa	Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Acomodador	0,26	0,46	0,36	0,42	0,47	0,17	0,12	-0,35	0,00	0,18	0,30	0,34				
Assimilador	-0,20	-0,35	-0,38	-0,32	-0,37	-0,09	0,02	0,34	0,22	-0,17	-0,29	-0,32				
Convergente	0,14	0,10	0,02	0,09	-0,02	0,11	0,23	0,11	0,30	0,07	0,06	-0,03				
Divergente	-0,19	-0,17	-0,16	-0,27	-0,05	-0,10	-0,08	0,01	-0,04	-0,13	-0,28	-0,08				

Fonte: a autora

Tabela H3 - Correlações entre estilos de liderança e as habilidades gerenciais
Grupo Geral

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerenciamento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Transformacional	-0,09	-0,35	-0,44	-0,45	-0,36	-0,21	-0,04	0,19	0,40	0,54	0,48	0,22
Transacional	-0,07	-0,01	0,06	0,10	0,19	0,23	0,25	0,25	0,18	0,12	-0,03	-0,09
Laissez-faire	-0,01	0,06	0,18	0,22	0,25	0,28	0,31	0,29	0,15	0,07	-0,01	-0,03

Fonte: a autora

Tabela H4 - Correlações entre as subescalas do MLQ e as habilidades gerenciais
Grupo Geral

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerenciamento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Influencia Idealizada (Atributo)	-0,10	-0,22	-0,25	-0,23	-0,13	-0,03	0,06	0,19	0,28	0,33	0,21	0,04
Influencia Idealizada (Comportamento)	-0,04	-0,25	-0,33	-0,35	-0,28	-0,15	0,00	0,19	0,35	0,47	0,45	0,23
Motivação Inspiracional	-0,05	-0,26	-0,35	-0,37	-0,33	-0,23	-0,09	0,09	0,26	0,38	0,40	0,22
Estimulação Intelectual	-0,17	-0,34	-0,38	-0,35	-0,27	-0,15	-0,02	0,14	0,28	0,33	0,28	0,06
Consideração Individual	0,06	-0,17	-0,31	-0,37	-0,31	-0,22	-0,11	0,07	0,27	0,44	0,44	0,28
Recompensa Eventual	-0,05	-0,10	-0,09	-0,10	-0,04	0,02	0,07	0,13	0,15	0,19	0,11	0,01
Gerência por Exceção (ativo)	-0,02	-0,04	-0,04	0,00	0,09	0,16	0,21	0,26	0,28	0,25	0,13	0,01
Gerência por Exceção (passivo)	-0,07	0,14	0,28	0,33	0,32	0,25	0,18	0,03	-0,16	-0,30	-0,36	-0,24
Laissez-faire	-0,01	0,06	0,18	0,22	0,25	0,28	0,31	0,29	0,15	0,07	-0,01	-0,03
Esforço Extra	-0,07	-0,17	-0,19	-0,19	-0,12	-0,05	0,01	0,11	0,18	0,23	0,15	0,04
Efetividade	-0,19	-0,35	-0,37	-0,33	-0,25	-0,17	-0,06	0,10	0,21	0,25	0,17	0,02
Satisfação	0,06	-0,19	-0,29	-0,32	-0,28	-0,24	-0,13	0,06	0,22	0,34	0,35	0,28

Fonte: a autora

Tabela H5 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as habilidades gerenciais
Grupo Geral

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerenciamento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Idade (empresa)	0,06	0,02	-0,02	-0,05	-0,01	0,01	0,04	0,07	0,12	0,17	0,13	0,10
Número de Funcionários	-0,03	-0,14	-0,17	-0,20	-0,16	-0,12	-0,05	0,04	0,12	0,20	0,18	0,11
Tempo de Experiência	-0,08	-0,15	-0,19	-0,19	-0,11	-0,03	0,05	0,13	0,22	0,26	0,18	0,05

Fonte: a autora

Tabela H6 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as subescalas MLQ
Grupo Geral

	Influência Idealizada (Atributo)	Influência Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Idade (empresa)	0,01	0,16	-0,03	0,14	0,23	0,08	-0,01	-0,04	0,04	0,17	-0,07	0,01
Número de Funcionários	0,13	0,09	0,03	0,02	0,14	0,15	-0,08	-0,24	-0,03	0,00	-0,12	0,02
Tempo de Experiência	0,01	0,16	0,10	0,26	0,26	0,17	-0,10	-0,15	0,03	0,22	0,05	0,07

Fonte: a autora

Tabela H7 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e os estilos de liderança e os estilos de aprendizagem
Grupo Geral

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire	Acomodador	Assimilador	Convergente	Divergente
Idade (empresa)	0,14	0,02	0,04	0,09	-0,04	0,04	0,03
Número de Funcionários	0,11	-0,09	-0,03	0,21	-0,20	0,00	-0,09
Tempo de Experiência	0,21	-0,05	0,03	0,22	-0,16	0,10	-0,13

Fonte: a autora

GRUPO EMPRESAS INICIAIS

**Tabela H8 - Correlações entre os estilos de aprendizagem e os estilos de liderança
Grupo Empresas Iniciais**

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire
Acomodador	0,65	0,18	-0,10
Assimilador	-0,55	-0,19	0,21
Convergente	0,12	-0,15	0,08
Divergente	-0,16	0,11	0,12

Fonte: a autora

**Tabela H9 - Correlações entre os estilos de aprendizagem e as subescalas MLQ
Grupo Empresas Iniciais**

	Influencia Idealizada (Atributo)	Influencia Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Acomodador	0,47	0,55	0,48	0,36	0,59	0,30	0,37	-0,48	-0,10	0,16	0,22	0,27
Assimilador	-0,39	-0,47	-0,50	-0,24	-0,51	-0,43	-0,20	0,37	0,21	-0,21	-0,16	-0,20
Convergente	0,26	0,10	0,18	-0,04	-0,03	-0,38	0,16	-0,09	0,08	0,13	0,22	0,18
Divergente	-0,26	-0,10	-0,18	-0,02	-0,04	0,07	0,03	0,08	0,12	-0,23	-0,27	-0,03

Fonte: a autora

Tabela H10 - Correlações entre estilos de liderança e as habilidades gerenciais
Grupo Empresas Iniciais

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerenciamento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Transformacional	0,05	-0,34	-0,50	-0,54	-0,47	-0,30	-0,06	0,29	0,52	0,66	0,63	0,40
Transacional	0,18	0,02	-0,05	-0,16	-0,20	-0,20	-0,19	-0,08	0,00	0,14	0,22	0,22
Laissez-faire	0,07	0,19	0,23	0,21	0,23	0,20	0,15	0,06	-0,05	-0,06	-0,11	-0,03

Fonte: a autora

Tabela H11 - Correlações entre as subescalas do MLQ e as habilidades gerenciais
Grupo Empresas Iniciais

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerenciamento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Influência Idealizada (Atributo)	-0,08	-0,36	-0,43	-0,42	-0,29	-0,12	0,10	0,38	0,51	0,55	0,43	0,21
Influência Idealizada (Comportamento)	0,09	-0,26	-0,39	-0,45	-0,40	-0,25	-0,06	0,25	0,44	0,56	0,56	0,37
Motivação Inspiracional	-0,01	-0,29	-0,43	-0,49	-0,41	-0,21	0,03	0,30	0,49	0,63	0,59	0,32
Estimulação Intelectual	0,06	-0,13	-0,22	-0,22	-0,24	-0,18	-0,12	0,04	0,17	0,21	0,26	0,18
Consideração Individual	0,14	-0,23	-0,41	-0,49	-0,46	-0,37	-0,18	0,13	0,37	0,54	0,56	0,43
Recompensa Eventual	0,13	-0,12	-0,27	-0,41	-0,46	-0,47	-0,46	-0,29	-0,06	0,17	0,26	0,24
Gerência por Exceção (ativo)	0,16	-0,04	-0,12	-0,17	-0,15	-0,04	0,09	0,27	0,34	0,41	0,42	0,30
Gerência por Exceção (passivo)	-0,06	0,19	0,33	0,36	0,31	0,17	0,01	-0,21	-0,39	-0,48	-0,46	-0,27
Laissez-faire	0,07	0,19	0,23	0,21	0,23	0,20	0,15	0,06	-0,05	-0,06	-0,11	-0,03
Esforço Extra	-0,17	-0,27	-0,27	-0,24	-0,14	-0,04	0,06	0,17	0,22	0,23	0,12	-0,03
Efetividade	-0,22	-0,28	-0,29	-0,21	-0,08	0,05	0,15	0,24	0,30	0,25	0,09	-0,08
Satisfação	0,11	-0,09	-0,20	-0,21	-0,11	-0,05	0,09	0,29	0,39	0,43	0,33	0,28

Fonte: a autora

Tabela H12 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as subescalas do MLQ
Grupo Empresas Iniciais

	Influência Idealizada (Atributo)	Influência Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Idade (empresa)	0,08	-0,04	-0,02	-0,14	0,26	0,20	-0,12	0,28	0,39	0,38	0,27	0,00
Número de Funcionários	0,46	0,37	0,26	0,04	0,53	0,44	0,01	-0,34	0,01	0,25	0,25	0,27
Tempo de Experiência	-0,03	-0,16	0,28	-0,01	0,14	0,34	-0,30	-0,14	-0,06	0,17	0,16	-0,10

Fonte: a autora

Tabela H13 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as habilidades gerenciais
Grupo Empresas Iniciais

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerenciamento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Idade (empresa)	0,04	0,03	0,04	-0,01	-0,02	-0,08	-0,09	-0,10	-0,10	-0,05	-0,03	0,04
Número de Funcionários	0,05	-0,15	-0,24	-0,27	-0,23	-0,19	-0,10	0,07	0,20	0,28	0,25	0,20
Tempo de Experiência	0,16	0,12	0,01	-0,06	-0,11	-0,16	-0,20	-0,21	-0,09	0,00	0,07	0,12

Fonte: a autora

**Tabela H14 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes
e os estilos de liderança e os estilos de aprendizagem
Grupo Empresas Iniciais**

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire	Acomodador	Assimilador	Convergente	Divergente
Idade (empresa)	0,03	0,20	0,39	-0,01	0,00	-0,10	0,05
Número de Funcionários	0,44	0,05	0,01	0,23	-0,27	-0,01	-0,06
Tempo de Experiência	0,04	-0,14	-0,06	0,05	-0,08	-0,23	0,18

Fonte: a autora

GRUPO EMPRESAS ESTABELECIDAS

**Tabela H15 - Correlações entre os estilos de
aprendizagem e os estilos de liderança
Grupo Empresas Estabelecidas**

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire
Acomodador	0,42	-0,14	0,09
Assimilador	-0,33	0,33	0,24
Convergente	0,08	0,43	0,42
Divergente	-0,29	-0,20	-0,14

Fonte: a autora

Tabela H16 - Correlações entre os estilos de aprendizagem e as subescalas MLQ
Grupo Empresas Estabelecidas

	Influencia Idealizada (Atributo)	Influencia Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Acomodador	0,08	0,34	0,29	0,49	0,32	0,07	-0,18	-0,18	0,09	0,19	0,41	0,45
Assimilador	-0,07	-0,22	-0,31	-0,38	-0,22	0,18	0,24	0,30	0,24	-0,10	-0,42	-0,44
Convergente	0,07	0,11	-0,07	0,17	-0,01	0,39	0,28	0,27	0,42	0,01	-0,03	-0,15
Divergente	-0,14	-0,23	-0,15	-0,43	-0,07	-0,21	-0,16	-0,04	-0,14	-0,03	-0,28	-0,11

Fonte: a autora

Tabela H17 - Correlações entre estilos de liderança e as habilidades gerenciais
Grupo Empresas Estabelecidas

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerenciamento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Transformacional	-0,23	-0,35	-0,39	-0,36	-0,25	-0,13	-0,02	0,12	0,27	0,41	0,30	0,00
Transacional	-0,22	-0,03	0,12	0,26	0,40	0,44	0,45	0,40	0,32	0,14	-0,28	-0,35
Laissez-faire	-0,08	-0,01	0,15	0,24	0,27	0,33	0,40	0,43	0,33	0,23	0,12	-0,03

Fonte: a autora

Tabela H18 - Correlações entre subescalas do MLQ e as habilidades gerenciais
Grupo Empresas Estabelecidas

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/ Gerencia-mento de Metas	Iniciativa	Empreendedor-ismo	Liderança	Relacionamento
Influencia Idealizada (Atributo)	-0,11	-0,13	-0,12	-0,10	-0,02	0,02	0,03	0,07	0,10	0,12	-0,04	-0,12
Influencia Idealizada (Comportamento)	-0,18	-0,25	-0,25	-0,23	-0,16	-0,06	0,04	0,14	0,23	0,33	0,26	0,01
Motivação Inspiracional	-0,08	-0,25	-0,31	-0,31	-0,29	-0,25	-0,16	-0,03	0,10	0,19	0,28	0,16
Estimulação Intelectual	-0,36	-0,48	-0,49	-0,43	-0,28	-0,12	0,04	0,20	0,37	0,50	0,34	-0,08
Consideração Individual	-0,03	-0,12	-0,20	-0,23	-0,16	-0,09	-0,05	0,02	0,15	0,30	0,25	0,06
Recompensa Eventual	-0,19	-0,08	0,04	0,13	0,26	0,32	0,37	0,38	0,34	0,26	-0,05	-0,21
Gerência por Exceção (ativo)	-0,20	-0,04	0,04	0,17	0,29	0,31	0,30	0,26	0,22	0,05	-0,32	-0,34
Gerência por Exceção (passivo)	-0,08	0,09	0,22	0,28	0,32	0,31	0,31	0,23	0,12	-0,02	-0,21	-0,18
Laissez-faire	-0,08	-0,01	0,15	0,24	0,27	0,33	0,40	0,43	0,33	0,23	0,12	-0,03
Esforço Extra	0,05	-0,07	-0,09	-0,10	-0,07	-0,06	-0,03	0,05	0,11	0,19	0,16	0,12
Efetividade	-0,17	-0,41	-0,44	-0,45	-0,38	-0,30	-0,18	0,02	0,16	0,32	0,33	0,14
Satisfação	0,01	-0,26	-0,37	-0,42	-0,42	-0,36	-0,27	-0,09	0,08	0,28	0,45	0,30

Fonte: a autora

Tabela H19 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as habilidades gerenciais
Grupo Empresas Estabelecidas

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/ Gerencia-mento de Metas	Iniciativa	Empreendedor-ismo	Liderança	Relacionamento
Idade (empresa)	0,03	0,08	0,09	0,10	0,15	0,15	0,13	0,11	0,10	0,09	-0,06	-0,06
Número de Funcionários	-0,09	-0,16	-0,18	-0,19	-0,15	-0,10	-0,04	0,03	0,09	0,20	0,18	0,05
Tempo de Experiência	-0,34	-0,36	-0,31	-0,21	-0,03	0,12	0,24	0,35	0,46	0,49	0,17	-0,20

Fonte: a autora

Tabela H20 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as subescalas do MLQ
Grupo Empresas Estabelecidas

	Influencia Idealizada (Atributo)	Influencia Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Idade (empresa)	0,01	0,14	-0,02	0,12	0,16	0,15	-0,05	-0,01	0,06	0,20	-0,09	0,05
Número de Funcionários	0,12	0,01	0,03	-0,03	0,03	0,14	-0,14	-0,27	-0,03	-0,11	-0,17	0,00
Tempo de Experiência	0,04	0,34	0,04	0,38	0,23	0,11	0,00	-0,13	0,10	0,24	0,02	0,22

Fonte: a autora

Tabela H21- Correlações entre dados das empresas e dirigentes
e os estilos de liderança e os estilos de aprendizagem
Grupo Empresas Estabelecidas

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire	Acomodador	Assimilador	Convergente	Divergente
Idade (empresa)	0,11	0,04	0,06	0,00	0,12	0,10	0,04
Número de Funcionários	0,05	-0,11	-0,03	0,25	-0,19	0,01	-0,12
Tempo de Experiência	0,29	0,00	0,10	0,35	-0,14	0,32	-0,39

Fonte: a autora

GRUPO ACOMODADORAS

Tabela H22 - Correlações entre os estilos de
aprendizagem e os estilos de liderança
Grupo Acomodadoras

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire
Acomodador	0,55	0,16	-0,13
Assimilador	-0,31	0,10	0,37
Convergente	0,25	0,37	0,18
Divergente	-0,52	-0,25	0,25

Fonte: a autora

Tabela H23 - Correlações entre os estilos de aprendizagem e as subescalas MLQ
Grupo Acomodadoras

	Influencia Idealizada (Atributo)	Influencia Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Acomodador	0,28	0,51	0,23	0,47	0,32	0,47	0,07	-0,27	-0,13	0,14	0,16	-0,13
Assimilador	0,05	-0,40	-0,25	-0,37	-0,15	-0,19	0,07	0,34	0,37	-0,07	-0,12	0,10
Convergente	0,40	0,06	-0,16	0,13	0,27	0,28	0,27	0,12	0,18	0,20	0,18	0,07
Divergente	-0,32	-0,42	-0,04	-0,48	-0,40	-0,41	-0,22	0,22	0,25	-0,30	-0,34	0,00

Fonte: a autora

Tabela H24 - Correlações entre estilos de liderança e as habilidades gerenciais
Grupo Acomodadoras

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerenciamento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Transformacional	-0,52	-0,50	-0,45	-0,41	-0,14	0,11	0,17	0,25	0,36	0,62	0,04	-0,47
Transacional	-0,25	-0,15	-0,07	0,01	0,22	0,33	0,35	0,37	0,38	0,48	-0,16	-0,34
Laissez-faire	0,25	0,35	0,40	0,40	0,35	0,29	0,25	0,18	0,07	0,04	-0,03	0,09

Fonte: a autora

Tabela H25 - Correlações entre subescalas do MLQ e as habilidades gerenciais
Grupo Acomodadoras

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerencia-mento de Metas	Iniciativa	Empreendedo- rismo	Liderança	Relacionamento
Influencia Idealizada (Atributo)	-0,32	-0,21	-0,12	-0,04	0,19	0,35	0,38	0,40	0,42	0,57	-0,12	-0,40
Influencia Idealizada (Comportamento)	-0,42	-0,46	-0,46	-0,47	-0,28	-0,08	-0,02	0,06	0,18	0,42	0,11	-0,32
Motivação Inspiracional	-0,04	-0,11	-0,15	-0,21	-0,25	-0,20	-0,19	-0,16	-0,12	-0,02	0,21	0,04
Estimulação Intelectual	-0,48	-0,50	-0,48	-0,44	-0,25	-0,02	0,05	0,13	0,25	0,44	0,10	-0,39
Consideração Individual	-0,40	-0,36	-0,31	-0,25	-0,01	0,16	0,21	0,27	0,34	0,51	-0,08	-0,40
Recompensa Eventual	-0,41	-0,37	-0,31	-0,27	-0,02	0,18	0,22	0,28	0,35	0,59	-0,02	-0,41
Gerência por Exceção (ativo)	-0,22	-0,15	-0,09	-0,02	0,14	0,23	0,25	0,27	0,28	0,34	-0,15	-0,27
Gerência por Exceção (passivo)	0,22	0,30	0,33	0,36	0,31	0,21	0,18	0,12	0,03	-0,08	-0,13	0,09
Laissez-faire	0,25	0,35	0,40	0,40	0,35	0,29	0,25	0,18	0,07	0,04	-0,03	0,09
Esforço Extra	-0,30	-0,27	-0,23	-0,17	0,03	0,12	0,16	0,20	0,25	0,33	-0,18	-0,29
Efetividade	-0,34	-0,32	-0,29	-0,23	0,00	0,09	0,13	0,18	0,25	0,35	-0,21	-0,32
Satisfação	0,00	0,02	0,04	0,07	0,12	0,08	0,08	0,07	0,06	0,02	-0,18	-0,04

Fonte: a autora

Tabela H26 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as habilidades gerenciais
Grupo Acomodadoras

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerencia-mento de Metas	Iniciativa	Empreendedo- rismo	Liderança	Relacionamento
Idade (empresa)	0,09	0,13	0,15	0,15	0,18	0,11	0,10	0,07	0,03	0,02	-0,15	0,03
Número de Funcionários	0,00	-0,01	-0,01	-0,05	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02	-0,01	0,07	0,00	0,01
Tempo de Experiência	-0,17	-0,12	-0,07	0,00	0,15	0,18	0,19	0,21	0,22	0,23	-0,23	-0,21

Fonte: a autora

Tabela H27 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as subescalas MLQ
Grupo Acomodadoras

	Influencia Idealizada (Atributo)	Influencia Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Idade (empresa)	-0,03	0,24	-0,34	0,22	0,09	-0,07	-0,10	0,00	-0,08	0,14	0,07	0,00
Número de Funcionários	0,05	0,23	0,06	0,16	0,21	0,24	-0,20	-0,25	-0,02	0,08	-0,02	0,16
Tempo de Experiência	0,04	0,34	-0,20	0,34	0,15	-0,02	0,08	-0,05	-0,05	0,24	0,01	0,02

Fonte: a autora

Tabela H28 - Correlações entre dados da empresa e dirigente e os estilos de liderança e os estilos de aprendizagem

Grupo Acomodadoras

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire	Acomodador	Assimilador	Convergente	Divergente
Idade (empresa)	0,08	-0,10	-0,08	-0,15	0,17	0,07	0,09
Número de Funcionários	0,21	-0,11	-0,02	0,09	-0,05	-0,02	0,00
Tempo de Experiência	0,21	0,01	-0,05	-0,05	0,09	0,21	-0,17

Fonte: a autora

GRUPO DIVERGENTES

Tabela H29 - Correlações entre os estilos de aprendizagem e os estilos de liderança

Grupo Divergentes

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire
Acomodador	0,38	0,15	0,19
Assimilador	-0,25	-0,03	0,16
Convergente	0,08	0,18	0,39
Divergente	-0,06	-0,33	-0,48

Fonte: a autora

Tabela H30 - Correlações entre os estilos de aprendizagem e as subescalas MLQ
Grupo Divergentes

	Influência Idealizada (Atributo)	Influência Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Acomodador	0,27	0,35	0,19	0,37	0,27	0,14	0,17	-0,07	0,19	-0,02	0,16	0,17
Assimilador	-0,31	-0,10	-0,26	-0,22	-0,03	-0,12	0,01	0,07	0,16	0,00	-0,17	-0,30
Convergente	-0,03	0,22	-0,12	0,07	0,14	0,08	0,13	0,14	0,39	0,01	0,02	-0,11
Divergente	-0,17	-0,20	0,14	0,02	0,06	-0,31	0,00	-0,50	-0,48	-0,11	-0,17	-0,05

Fonte: a autora

Tabela H31 - Correlações entre os estilos de liderança e as habilidades gerenciais
Grupo Divergentes

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/ Gerenciamento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Transformacional	0,31	-0,25	-0,34	-0,25	-0,18	-0,13	-0,03	0,16	0,28	0,33	0,38	0,39
Transacional	-0,13	-0,20	-0,07	-0,03	0,01	0,03	0,13	0,17	0,15	0,15	0,15	0,12
Laissez-faire	-0,18	-0,25	0,06	0,16	0,21	0,24	0,33	0,40	0,28	0,25	0,19	0,07

Fonte: a autora

Tabela H32 - Correlações entre subescalas do MLQ e as habilidades gerenciais
Grupo Divergentes

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerencia-mento de Metas	Iniciativa	Empreendedo- rismo	Liderança	Relacionamento
Influencia Idealizada (Atributo)	0,19	-0,36	-0,35	-0,31	-0,27	-0,24	-0,14	0,04	0,13	0,19	0,27	0,34
Influencia Idealizada (Comportamento)	0,17	-0,25	-0,21	-0,10	-0,03	0,02	0,12	0,28	0,32	0,34	0,35	0,31
Motivação Inspiracional	0,25	-0,11	-0,28	-0,26	-0,23	-0,21	-0,17	-0,06	0,07	0,12	0,19	0,26
Estimulação Intelectual	0,33	-0,18	-0,31	-0,22	-0,15	-0,11	-0,02	0,15	0,28	0,33	0,37	0,38
Consideração Individual	0,24	-0,01	-0,12	-0,03	0,03	0,06	0,10	0,19	0,27	0,28	0,27	0,21
Recompensa Eventual	-0,08	-0,27	-0,15	-0,12	-0,10	-0,08	0,02	0,09	0,09	0,11	0,14	0,16
Gerência por Exceção (ativo)	0,11	0,00	-0,05	0,01	0,05	0,07	0,10	0,15	0,18	0,18	0,17	0,12
Gerência por Exceção (passivo)	-0,45	-0,20	0,08	0,07	0,06	0,05	0,14	0,08	-0,04	-0,05	-0,07	-0,08
Laissez-faire	-0,18	-0,25	0,06	0,16	0,21	0,24	0,33	0,40	0,28	0,25	0,19	0,07
Esforço Extra	-0,03	-0,15	0,00	0,00	-0,01	-0,01	-0,01	0,03	-0,02	-0,02	-0,02	-0,01
Efetividade	0,13	-0,30	-0,19	-0,17	-0,14	-0,13	-0,07	0,06	0,08	0,11	0,16	0,19
Satisfação	0,26	-0,31	-0,30	-0,30	-0,28	-0,26	-0,21	-0,04	0,03	0,09	0,17	0,26

Fonte: a autora

Tabela H33 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as habilidades gerenciais
Grupo Divergentes

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerencia-mento de Metas	Iniciativa	Empreendedo- rismo	Liderança	Relacionamento
Idade (empresa)	0,11	0,37	0,15	0,14	0,12	0,11	0,01	-0,08	-0,05	-0,07	-0,11	-0,14
Número de Funcionários	0,27	-0,20	-0,32	-0,36	-0,36	-0,35	-0,34	-0,22	-0,10	-0,03	0,08	0,22
Tempo de Experiência	0,11	0,23	0,08	0,09	0,09	0,09	0,03	-0,01	0,02	0,00	-0,02	-0,06

Fonte: a autora

Tabela 34 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as subescalas MLQ
Grupo Divergentes

	Influência Idealizada (Atributo)	Influência Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Idade (empresa)	0,07	0,02	-0,02	-0,20	0,13	-0,14	-0,10	0,03	-0,06	0,10	-0,30	-0,17
Número de Funcionários	0,31	-0,36	0,03	-0,16	-0,09	-0,07	-0,11	-0,25	-0,21	-0,02	-0,12	-0,07
Tempo de Experiência	0,03	-0,01	0,11	-0,07	-0,04	0,09	-0,43	-0,21	-0,04	0,00	-0,04	-0,07

Fonte: a autora

Tabela H35 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e os estilos de liderança e os estilos de aprendizagem

Grupo Divergentes

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire	Acomodador	Assimilador	Convergente	Divergente
Idade (empresa)	0,00	-0,12	-0,06	-0,11	0,14	-0,08	0,41
Número de Funcionários	-0,07	-0,20	-0,21	0,08	-0,36	-0,28	0,15
Tempo de Experiência	0,01	-0,31	-0,04	-0,02	0,09	0,01	0,20

Fonte: a autora

GRUPO 31-40 ANOS

Tabela H36 - Correlações entre os estilos de aprendizagem e os estilos de liderança

Grupo 31-40 anos

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire
Acomodador	0,42	0,17	0,16
Assimilador	-0,42	-0,10	0,06
Convergente	-0,32	-0,09	0,31
Divergente	0,17	0,23	-0,15

Fonte: a autora

Tabela H37 - Correlações entre os estilos de aprendizagem e as subescalas MLQ
Grupo 31-40 anos

	Influencia Idealizada (Atributo)	Influencia Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Acomodador	0,07	0,35	0,34	0,20	0,47	0,48	0,10	-0,30	0,16	0,43	0,39	0,28
Assimilador	-0,14	-0,20	-0,56	-0,11	-0,44	-0,39	0,05	0,17	0,06	-0,45	-0,28	-0,27
Convergente	-0,04	-0,04	-0,45	-0,27	-0,30	-0,18	-0,11	0,15	0,31	-0,25	-0,13	-0,25
Divergente	-0,09	0,02	0,20	0,28	0,17	0,03	0,37	-0,02	-0,15	0,12	0,05	0,15

Fonte: a autora

Tabela H38 - Correlações entre os estilos de liderança e as habilidades gerenciais
Grupo 31-40 anos

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerenciamento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Transformacional	0,31	-0,04	-0,28	-0,39	-0,42	-0,40	-0,40	-0,24	0,02	0,30	0,42	0,39
Transacional	0,29	0,18	0,06	-0,06	-0,08	-0,09	-0,10	-0,04	0,06	0,24	0,27	0,28
Laissez-faire	-0,15	-0,06	0,02	0,05	0,12	0,23	0,31	0,34	0,32	0,29	0,12	-0,08

Fonte: a autora

**Tabela H39 - Correlações entre os subescalas MLQ e as habilidades gerenciais
Grupo 31-40 anos**

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerencia-mento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Influencia Idealizada (Atributo)	-0,01	-0,15	-0,17	-0,17	-0,12	-0,10	-0,11	-0,03	0,04	0,09	0,03	0,00
Influencia Idealizada (Comportamento)	0,10	-0,05	-0,13	-0,17	-0,18	-0,12	-0,08	0,01	0,13	0,25	0,29	0,18
Motivação Inspiracional	0,32	-0,07	-0,33	-0,51	-0,56	-0,55	-0,52	-0,38	-0,09	0,30	0,48	0,48
Estimulação Intelectual	0,34	0,17	0,02	-0,07	-0,15	-0,22	-0,28	-0,23	-0,13	0,00	0,17	0,28
Consideração Individual	0,28	-0,06	-0,33	-0,43	-0,42	-0,38	-0,36	-0,20	0,12	0,39	0,46	0,38
Recompensa Eventual	0,17	-0,15	-0,33	-0,39	-0,37	-0,34	-0,27	-0,10	0,16	0,37	0,39	0,33
Gerência por Exceção (ativo)	0,36	0,37	0,26	0,11	0,04	-0,01	-0,06	-0,08	-0,06	0,12	0,20	0,26
Gerência por Exceção (passivo)	-0,04	0,08	0,16	0,18	0,19	0,18	0,16	0,13	0,02	-0,06	-0,12	-0,11
Laissez-faire	-0,15	-0,06	0,02	0,05	0,12	0,23	0,31	0,34	0,32	0,29	0,12	-0,08
Esforço Extra	0,24	-0,08	-0,31	-0,42	-0,42	-0,37	-0,32	-0,16	0,13	0,41	0,48	0,39
Efetividade	0,17	-0,10	-0,26	-0,29	-0,26	-0,25	-0,21	-0,05	0,16	0,31	0,31	0,28
Satisfação	0,26	-0,02	-0,20	-0,26	-0,28	-0,30	-0,31	-0,18	0,02	0,18	0,26	0,30

Fonte: a autora

**Tabela H40 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as habilidades gerenciais
Grupo 31-40 anos**

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerencia-mento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Idade (empresa)	0,44	0,26	0,00	-0,18	-0,29	-0,37	-0,46	-0,47	-0,31	-0,03	0,21	0,36
Número de Funcionários	-0,04	-0,23	-0,31	-0,34	-0,35	-0,36	-0,28	-0,22	-0,10	0,04	0,14	0,16
Tempo de Experiência	0,33	0,02	-0,22	-0,35	-0,36	-0,37	-0,34	-0,20	0,07	0,34	0,42	0,43

Fonte: a autora

Tabela H41 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as subescalas MLQ
Grupo 31-40 anos

	Influência Idealizada (Atributo)	Influência Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Idade (empresa)	-0,34	0,03	0,02	-0,12	0,26	-0,03	-0,15	-0,18	-0,09	-0,02	-0,09	-0,10
Número de Funcionários	-0,09	-0,16	-0,09	-0,50	-0,22	0,09	-0,37	-0,06	-0,15	-0,24	-0,12	-0,20
Tempo de Experiência	-0,06	0,07	0,29	-0,18	0,40	0,21	-0,07	-0,22	0,11	0,30	0,26	0,14

Fonte: a autora

Tabela H42 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes
e os estilos de liderança e os estilos de aprendizagem
Grupo 31-40 anos

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire	Acomodador	Assimilador	Convergente	Divergente
Idade (empresa)	-0,08	-0,20	-0,09	0,02	-0,23	-0,50	0,44
Número de Funcionários	-0,33	-0,20	-0,15	0,11	-0,34	-0,22	-0,09
Tempo de Experiência	0,13	-0,04	0,11	0,31	-0,37	-0,28	0,21

Fonte: a autora

GRUPO FAIXA ETÁRIA 41-50 ANOS

Tabela H43 - Correlações entre os estilos de
aprendizagem e os estilos de liderança
Grupo 41-50 anos

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire
Acomodador	0,57	-0,01	0,11
Assimilador	-0,39	0,21	0,16
Convergente	0,24	0,38	0,21
Divergente	-0,45	-0,13	0,09

Fonte: a autora

Tabela H44 - Correlações entre os estilos de aprendizagem e as subescalas MLQ
Grupo 41-50 anos

	Influência Idealizada (Atributo)	Influência Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Acomodador	0,31	0,45	0,35	0,54	0,36	0,15	0,08	-0,45	0,11	0,25	0,40	0,22
Assimilador	-0,12	-0,34	-0,18	-0,54	-0,20	-0,03	0,12	0,53	0,16	-0,04	-0,25	-0,12
Convergente	0,28	0,12	0,37	0,08	0,05	0,11	0,44	0,24	0,21	0,34	0,23	0,05
Divergente	-0,28	-0,32	-0,45	-0,51	-0,09	-0,06	-0,26	0,20	0,09	-0,28	-0,36	-0,09

Fonte: a autora

Tabela H45 - Correlações entre os estilos de liderança e as habilidades gerenciais
Grupo 41-50 anos

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerenciamento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Transformacional	-0,39	-0,46	-0,44	-0,41	-0,30	-0,14	0,09	0,28	0,40	0,56	0,47	0,00
Transacional	-0,13	-0,02	0,06	0,16	0,29	0,38	0,40	0,35	0,31	0,20	-0,13	-0,27
Laissez-faire	0,20	0,11	0,17	0,18	0,19	0,16	0,20	0,24	0,18	0,19	0,14	0,29

Fonte: a autora

Tabela H46 - Correlações entre os subescalas MLQ e as habilidades gerenciais
Grupo 41-50 anos

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerencia-mento de Metas	Iniciativa	Empreendedo- rismo	Liderança	Relacionamento
Influencia Idealizada (Atributo)	-0,22	-0,25	-0,21	-0,15	-0,04	0,05	0,19	0,30	0,35	0,38	0,21	0,00
Influencia Idealizada (Comportamento)	-0,25	-0,36	-0,36	-0,34	-0,28	-0,18	-0,01	0,18	0,28	0,41	0,40	0,08
Motivação Inspiracional	-0,44	-0,37	-0,29	-0,21	-0,10	0,10	0,28	0,37	0,39	0,42	0,25	-0,26
Estimulação Intelectual	-0,50	-0,55	-0,57	-0,57	-0,48	-0,30	-0,08	0,11	0,27	0,46	0,43	-0,12
Consideração Individual	-0,03	-0,11	-0,14	-0,18	-0,16	-0,10	-0,01	0,09	0,15	0,33	0,36	0,19
Recompensa Eventual	-0,03	-0,03	-0,02	-0,03	0,02	0,05	0,08	0,10	0,11	0,17	0,09	0,01
Gerência por Exceção (ativo)	-0,28	-0,15	-0,07	0,06	0,21	0,37	0,43	0,42	0,40	0,29	-0,05	-0,38
Gerência por Exceção (passivo)	0,18	0,33	0,39	0,49	0,55	0,45	0,35	0,18	0,05	-0,19	-0,48	-0,13
Laissez-faire	0,20	0,11	0,17	0,18	0,19	0,16	0,20	0,24	0,18	0,19	0,14	0,29
Esforço Extra	-0,17	-0,27	-0,20	-0,09	0,04	0,10	0,24	0,40	0,43	0,39	0,14	0,01
Efetividade	-0,23	-0,40	-0,35	-0,29	-0,17	-0,10	0,07	0,31	0,38	0,44	0,28	0,08
Satisfação	0,02	-0,14	-0,13	-0,12	-0,10	-0,12	-0,03	0,12	0,15	0,21	0,21	0,25

Fonte: a autora

Tabela H47 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as habilidades gerenciais
Grupo 41-50 anos

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerencia-mento de Metas	Iniciativa	Empreendedo- rismo	Liderança	Relacionamento
Idade (empresa)	0,01	0,07	0,04	0,05	0,07	0,01	-0,04	-0,10	-0,09	-0,16	-0,23	-0,09
Número de Funcionários	-0,17	-0,19	-0,18	-0,15	-0,09	-0,06	0,05	0,13	0,18	0,20	0,13	0,03
Tempo de Experiência	-0,19	-0,10	-0,09	-0,04	0,05	0,07	0,10	0,08	0,10	0,05	-0,18	-0,22

Fonte: a autora

Tabela H48 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as subescalas MLQ
Grupo 41-50 anos

	Influência Idealizada (Atributo)	Influência Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Idade (empresa)	-0,15	0,25	-0,45	0,34	0,31	-0,34	0,09	-0,12	-0,23	-0,03	-0,40	-0,01
Número de Funcionários	0,15	0,26	-0,26	0,48	0,30	-0,13	-0,06	-0,18	-0,25	-0,01	-0,32	-0,16
Tempo de Experiência	-0,20	0,15	-0,16	0,32	0,36	-0,04	0,00	-0,05	-0,18	-0,10	-0,16	-0,09

Fonte: a autora

Tabela H49 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes
e os estilos de liderança e os estilos de aprendizagem
Grupo 41-50 anos

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire	Acomodador	Assimilador	Convergente	Divergente
Idade (empresa)	0,13	-0,12	-0,23	-0,21	0,08	-0,08	0,07
Número de Funcionários	0,30	-0,14	-0,25	0,17	-0,12	0,11	-0,19
Tempo de Experiência	0,14	-0,03	-0,18	-0,07	0,02	0,11	-0,15

Fonte: a autora

GRUPO SEGMENTO VESTUÁRIO/CALÇADOS/TECIDOS (VCT)

Tabela H50 - Correlações entre os estilos de
aprendizagem e os estilos de liderança
Grupo VCT

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire
Acomodador	0,71	0,27	0,05
Assimilador	-0,55	-0,09	0,15
Convergente	0,20	0,33	0,29
Divergente	-0,31	-0,35	-0,15

Fonte: a autora

Tabela H51 - Correlações entre os estilos de aprendizagem e as subescalas MLQ
Grupo VCT

	Influencia Idealizada (Atributo)	Influencia Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Acomodador	0,46	0,65	0,48	0,43	0,70	0,58	0,32	-0,43	0,05	0,45	0,38	0,62
Assimilador	-0,36	-0,47	-0,46	-0,30	-0,53	-0,41	-0,20	0,41	0,15	-0,28	-0,35	-0,53
Convergente	0,41	0,28	-0,02	0,06	0,02	0,06	0,31	0,09	0,29	0,13	-0,02	0,07
Divergente	-0,50	-0,25	-0,14	-0,19	-0,10	-0,18	-0,24	-0,10	-0,15	-0,21	-0,22	-0,24

Fonte: a autora

Tabela H52 - Correlações entre os estilos de liderança e as habilidades gerenciais
Grupo VCT

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerenciamento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Transformacional	-0,08	-0,47	-0,59	-0,57	-0,43	-0,24	0,01	0,35	0,63	0,73	0,63	0,34
Transacional	-0,22	-0,34	-0,25	-0,14	-0,03	0,07	0,22	0,38	0,38	0,27	0,14	-0,01
Laissez-faire	-0,13	-0,05	0,07	0,14	0,18	0,25	0,28	0,28	0,17	0,04	-0,04	-0,15

Fonte: a autora

**Tabela H53 - Correlações entre as subescalas MLQ e as habilidades gerenciais
Grupo VCT**

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerencia-mento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Influencia Idealizada (Atributo)	-0,32	-0,53	-0,49	-0,41	-0,21	-0,01	0,24	0,49	0,61	0,60	0,37	0,06
Influencia Idealizada (Comportamento)	-0,03	-0,37	-0,48	-0,48	-0,33	-0,12	0,12	0,43	0,67	0,76	0,64	0,33
Motivação Inspiracional	0,03	-0,30	-0,45	-0,45	-0,42	-0,31	-0,15	0,09	0,35	0,46	0,49	0,35
Estimulação Intelectual	-0,06	-0,30	-0,36	-0,32	-0,26	-0,16	-0,05	0,14	0,30	0,33	0,29	0,15
Consideração Individual	0,11	-0,29	-0,48	-0,52	-0,46	-0,33	-0,13	0,17	0,47	0,63	0,63	0,46
Recompensa Eventual	-0,01	-0,31	-0,40	-0,42	-0,34	-0,24	-0,08	0,15	0,35	0,47	0,43	0,28
Gerência por Exceção (ativo)	-0,09	-0,29	-0,30	-0,23	-0,11	0,01	0,19	0,41	0,52	0,47	0,34	0,16
Gerência por Exceção (passivo)	-0,22	0,06	0,29	0,39	0,35	0,27	0,16	-0,03	-0,31	-0,50	-0,53	-0,42
Laissez-faire	-0,13	-0,05	0,07	0,14	0,18	0,25	0,28	0,28	0,17	0,04	-0,04	-0,15
Esforço Extra	-0,09	-0,29	-0,32	-0,30	-0,21	-0,10	0,03	0,21	0,33	0,38	0,29	0,14
Efetividade	-0,14	-0,31	-0,37	-0,38	-0,30	-0,23	-0,12	0,01	0,16	0,27	0,22	0,09
Satisfação	-0,03	-0,39	-0,53	-0,54	-0,45	-0,31	-0,10	0,19	0,46	0,59	0,56	0,35

Fonte: a autora

**Tabela H54 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes e as habilidades gerenciais
Grupo VCT**

	Ajuda e Delegação	Adaptação	Busca de Informação	Análise de informações	Planejamento	Análise Quantitativa	Gerenciamento de Tecnologia	Fixação/Gerencia-mento de Metas	Iniciativa	Empreendedorismo	Liderança	Relacionamento
Idade (empresa)	-0,12	-0,16	-0,13	-0,09	0,03	0,14	0,25	0,34	0,37	0,32	0,16	-0,01
Número de Funcionários	-0,24	-0,35	-0,35	-0,32	-0,24	-0,12	0,01	0,12	0,21	0,26	0,20	0,01
Tempo de Experiência	-0,02	-0,03	-0,05	-0,04	0,01	0,10	0,13	0,16	0,20	0,19	0,12	-0,01

Fonte: a autora

Tabela H55 - Correlações entre os dados das empresas e dirigentes e as subescalas MLQ
Grupo VCT

	Influência Idealizada (Atributo)	Influência Idealizada (Comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Eventual	Gerência por Exceção (ativo)	Gerência por Exceção (passivo)	Laissez-faire	Esforço Extra	Efetividade	Satisfação
Idade (empresa)	0,18	0,39	-0,04	0,28	0,30	0,30	0,14	-0,15	0,02	0,30	-0,05	0,11
Número de Funcionários	0,31	0,28	0,20	0,10	0,15	0,38	0,00	-0,23	-0,06	0,09	-0,04	0,17
Tempo de Experiência	0,14	0,22	0,19	0,38	0,20	0,50	-0,16	-0,28	-0,01	0,33	0,08	0,22

Fonte: a autora

Tabela H56 - Correlações entre dados das empresas e dirigentes
e os estilos de liderança e os estilos de aprendizagem

Grupo VCT

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire	Acomodador	Assimilador	Convergente	Divergente
Idade (empresa)	0,30	0,16	0,02	0,23	-0,06	0,29	-0,18
Número de Funcionários	0,27	0,04	-0,06	0,30	-0,30	0,10	-0,30
Tempo de Experiência	0,30	-0,05	-0,01	0,21	-0,04	0,14	-0,05

Fonte: a autora