

Influência de Diferentes Estilos de Liderança no Processo Empreendedor: Um estudo qualitativo

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Juliana Ribeiro Lopes Baltazar

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Criação de Empresas
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

julho de 2021

Dedicatória

Aos meus avós, gostava que estivessem aqui a ver a conclusão desta etapa. Tenho muitas saudades vossas.

Agradecimentos

Este trabalho representa a última etapa desta fase da minha vida. A conclusão deste segundo ciclo de estudos é uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal, nunca pensei que a conseguisse alcançar, mas agora que aqui cheguei sinto-me muito feliz e realizada.

Pela disponibilidade, dedicação, orientação e sugestões dadas ao longo das diferentes fases deste trabalho, agradeço ao meu orientador científico Professor Doutor Mário Franco por todo o apoio e empenho que me demonstrou.

À Universidade da Beira Interior, e a todos os professores com quem tive qualquer contacto, pela formação dada e apoios importantes, e em especial à Professora Doutora Maria José Madeira, por toda a ajuda que me deu ao longo de todo o meu percurso na UBI e no mestrado, o meu agradecimento.

A todos os meus colegas do Mestrado de Empreendedorismo e Criação de Empresas, que estiveram também presentes para a conclusão desta etapa com palavras encorajadoras, o meu obrigada!

Aos líderes e liderados das empresas alvo desta investigação, pela disponibilidade e cooperação que me demonstraram para a recolha de dados, o meu muito obrigada!

Por último, mas não menos importante quero agradecer à minha família por todo o apoio e motivação que me deram e por estarem sempre presentes em todos os meus desafios, e em especial à minha irmã Sofia, por me distrair quando comecei a stressar, pelas palavras de incentivo e pela preocupação. És a melhor mana que poderia ter, adoro-te!

Resumo

A liderança e seus diferentes estilos representam um papel importante no crescimento e sucesso das empresas. Já o processo empreendedor surge com um evento gerador que pode ser influenciado por vários fatores, pelo que é de todo o interesse entender qual o efeito que os diferentes estilos de liderança podem ter no processo empreendedor.

Neste sentido, a presente investigação teve como objetivo identificar os estilos de liderança que se encontram presentes ao longo das diferentes etapas do processo empreendedor. Para isso, recorreu-se a uma abordagem metodológica qualitativa, baseada em quatro pequenas e médias empresas (PME) (casos) de setores diferentes. Como técnica de recolha de dados, recorreu-se à realização de entrevistas, aos líderes e liderados das quatro PME selecionadas, bem como à análise documental. Para o tratamento de dados, adotou-se uma análise de conteúdo às entrevistas realizadas quer aos líderes quer aos liderados.

Com base nas evidências empíricas obtidas, conclui-se que não existe um único estilo de liderança seguido pelas PME analisadas nas diferentes etapas do processo empreendedor, no entanto, foi possível identificar o estilo de liderança transacional em duas das etapas do processo empreendedor: na descoberta da ideia e na implementação da ideia. Na segunda etapa do processo empreendedor, a aplicação da ideia, foi identificado o estilo transformacional e, na última etapa (o crescimento) foram identificados dois estilos de liderança: o estilo participativo e o estilo relacional.

Apesar de os estilos de liderança serem vistos como influenciadores no comportamento do líder e do ambiente dentro da empresa, o impacto e os efeitos dos estilos de liderança nas diferentes etapas do processo empreendedor, não têm sido explorados empiricamente. Assim, esta investigação foi uma primeira aproximação, de forma a verificar a relação entre os estilos de liderança e as etapas do processo empreendedor, pelo que os resultados obtidos representam um contributo para a literatura nestas duas áreas: a liderança e o processo empreendedor.

A investigação contribui também com um modelo inovador proposto, onde estão exemplificadas as características que advêm de cada fase do processo empreendedor e do estilo de liderança identificado. Deste modo, os proprietários-gestores das PME devem estar consciencializados para a influência que o seu estilo de liderança pode ter na sua empresa e para os seus colaboradores, bem como nas diferentes fases do

processo empreendedor. Em termos práticos, este estudo sugere também quais os estilos de liderança, que os líderes e empreendedores deverão adotar nas diferentes fases do processo empreendedor, bem como as recomendações e características a considerar neste tipo de processo empresarial.

Palavras-chave

Estilos de liderança, Processo Empreendedor, Líder, PME, Liderança

Abstract

Leadership and its different styles play an important role in the growth and success of companies. The entrepreneurial process, on the other hand, comes with a generating event that can be influenced by several factors, so it is of all interest to understand what effect different leadership styles can have on the entrepreneurial process.

In this sense, the present investigation is aimed to identify the leadership styles that are presented throughout the different stages of the entrepreneurial process. To this end, a qualitative methodological approach was used, based on four small and medium sized enterprises (SMEs) (cases) from different sectors. As a data collection technique, interviews were conducted with the leaders and followers of the four selected SMEs, as well with document analysis. For the treatment of the data, a content analysis was adopted for the interviews conducted with both the leaders and followers.

Based on the empirical evidence obtained, it is concluded that there is not a single leadership style followed by the SMEs analyzed in the different stages of the entrepreneurial process, however, it was possible to identify the transactional leadership style in two of the stages of the entrepreneurial process: in the discovery of the idea and in the implementation of the idea. In the second stage of the entrepreneurial process, the application of the idea, transformational style was identified, and in the last stage (growth), two leadership styles were identified: the participative style and the relational style.

Although leadership styles are seen as influencing the behavior of the leader and the environment within the company, the impact and the effects of leadership styles on the different stages of the entrepreneurial process have not been explored empirically. Thus, this investigation was a first approximation, in order to verify the relationship between the leadership styles and the stages of the entrepreneurial process, so the results obtained represent a contribution to the literature in these two areas: leadership and the entrepreneurial process.

The investigation also contributes with a proposed innovative model, which exemplifies the characteristics that come from each stage of the entrepreneurial process and the identified leadership style. In this way, the SME owners-managers must be aware of the influence that their leadership style can have on their company and their employees, as well as on the different stages of the entrepreneurial process. In practical terms, tis

study also suggests which leadership styles, leaders and entrepreneurs should adopt in the different stages of the entrepreneurial process, as well as the recommendations and characteristics to consider in this type of business process.

Keywords

Leadership Styles, Entrepreneurial Process, Leader, SME, Leadership

Índice

<i>Dedicatória</i>	II
<i>Agradecimentos</i>	III
<i>Resumo</i>	IV
<i>Palavras – Chave</i>	V
<i>Abstract</i>	VI
<i>Keywords</i>	VII
<i>Lista de Figuras</i>	X
<i>Lista de Quadros</i>	XI
<i>Lista de Acrónimos</i>	XI
1 Introdução	1
2 Revisão de Literatura	4
2.1. Principais Teorias da Liderança	4
2.1.1. Teoria Situacional	4
2.1.2. Teoria dos Traços	5
2.1.3. Teoria dos Estilos Comportamentais	5
2.2. Liderança e os seus Diferentes Estilos	6
2.2.1. Liderança Transformacional	7
2.2.2. Liderança Transacional	9
2.2.3. Liderança Participativa	10
2.2.4. Liderança Relacional	12
2.3. Processo Empreendedor	13
2.3.1 Modelos do Processo Empreendedor	17
2.3.1.1. Modelo de Mets	17
2.3.1.2. Modelo de Timmons	19
2.3.1.3. Modelo de Shane	20
2.4. Influência da Liderança no Processo Empreendedor	21
3 Metodologia	24
3.1. Tipo de Estudo e Seleção dos Casos	24
3.2. Instrumento de Recolha de Dados	24
3.3. Análise dos Dados	26
4 Apresentação, Análise e Discussão dos Casos	28
4.1. Caracterização dos Casos/PME	28
4.2. Análise de Conteúdo – Entrevistas	31

4.3. Análise Comparativa e Discussão dos Resultados	52
5 Conclusões e Implicações	58
6 Referências Bibliográficas	61
7 Apêndices	69
Apêndice 1- Guião de Entrevista aos Líderes	70
Apêndice 2- Guião de Entrevista aos Liderados	75

Lista de Figuras

Figura 1- Fatores que influenciam o processo empreendedor	16
Figura 2- Modelo funcional do Processo Empreendedor	18
Figura 3- Modelo do Processo Empreendedor de Timmons (1999)	19
Figura 4- Modelo do Processo Empreendedor de Shane (2003)	20
Figura 5- Processo de Criação de uma Empresa	21
Figura 6- Modelo dos Estilos de Liderança nas Fases do Processo Empreendedor	57

Lista de Quadros

Quadro 1- Síntese sobre estilos de liderança	13
Quadro 2- Características Sociodemográficas dos Entrevistados	26
Quadro 3- Caracterização das Empresas alvo do estudo	31
Quadro 4- Tipos de Liderança identificados	52

Lista de Acrónimos

PME Pequena e Média Empresa

Capítulo 1

Introdução

A liderança e os seus diferentes estilos desempenham um papel importante no desempenho das empresas, e são imprescindíveis para o crescimento e sucesso das mesmas. A liderança tem-se tornado num tema complexo, difícil e com várias facetas para as organizações, pois acarreta desafios sobre qual o melhor estilo a seguir pelos líderes. Segundo Gandolfi e Stone (2016), esta situação faz com que a investigação na área seja obscurecida, em vez de ser discutida. A liderança, apesar do significativo corpo de literatura no tema, continua a ser bastante incompreendido no mundo empresarial (Gandolfi, 2016).

Bennis (2007) caracteriza a liderança como um conjunto de comportamentos e de ações, que dependem do estado de relacionamento que existe entre o líder e a força de trabalho. Os estilos de liderança são um tema que têm sido bastante investigado, porque a continuidade das empresas e o sucesso destas depende dos seus líderes e dos comportamentos que estes demonstram (Goleman, Boyatziz e McKee, 2002; Nawaz, Khan e Khan, 2016; Gandolfi & Stone, 2018). Os estudos sobre a liderança são normalmente divididos em dois grupos, um focado na identificação dos comportamentos e características dos indivíduos, os líderes, e o outro grupo na análise dos traços e procedimentos daqueles que apresentam uma maior influência sobre um grupo, mas que não podem ser chamados de líderes. Jesuíno (2005) classificou o primeiro grupo de líderes formais, e o segundo grupo de líderes emergentes.

A forma como um líder se comporta, ou como ele acede e “usa” os vários estilos de liderança poderá ter impacto em todas as partes interessadas e envolvidas (Gandolfi & Stone, 2018). A responsabilidade da liderança pode mudar as organizações de forma a estas alcançarem um estado futuro que desejam o que, segundo Gandolfi & Stone (2018), é algo bastante difícil de equilibrar. Assim, a liderança representa um papel importante relativamente à forma como os trabalhadores interpretam e realizam as suas atividades. A liderança e a influência dela, nas organizações/empresas, são conceitos fulcrais na forma como as organizações/empresas funcionam e como são percecionadas. A liderança pode ser definida como “o processo de influência interativa que ocorre quando, num determinado contexto, algumas pessoas aceitam alguém como líder de forma a alcançar objetivos comuns” (Silva, 2016).

A liderança pode ser observada nos mais diversos e variados contextos ou situações, não podendo apenas ser ligada ao trabalho ou às tarefas e a sua respetiva execução, pelo que é essencial perceber como ela, e os estilos por ela assumidos influenciam o processo empreendedor (Jesuíno, 2005).

O processo empreendedor, de acordo com o GEM, começa com apenas uma pessoa, que se apercebe que tem as competências e as características necessárias para criar o seu próprio negócio, depois segue para uma empresa start-up ou nova/recente e acaba como gestor de uma

empresa nova ou uma já estabelecida (Mamabolo & Myres, 2020). Essa pessoa/empreendedor apresenta características, como a força de vontade e o seu espírito empreendedor, que são intrínsecos ao indivíduo, e as decisões que tomam tem os efeitos de vários fatores, sejam eles externos, ambientais, sociais ou a conjugação de todos estes.

O processo empreendedor começa com um evento gerador que surge desses fatores e que possibilita a criação de uma nova empresa (Canda, 2013). O processo empreendedor é composto por um conjunto de fases essenciais, desde a identificação da oportunidade, até à implementação do modelo de gestão, de forma a criar valor e viabilizar o negócio (Carvalho & Costa, 2015). No entanto, nada se sabe relativamente à influência que o tipo de liderança tem na totalidade deste tipo de processo ou nas suas etapas individualizadas.

As investigações sobre a liderança focam-se na forma como esta é essencial para o crescimento e desempenho das empresas, e na distinção entre líderes e não-líderes (Schwenk e Shrader, 1993; Ireland e Hitt, 1999; Ogbonna e Harris, 2000; Goleman *et al.*, 2002; Lord *et al.*, 2017; Storey *et al.*, 2017; Silva *et al.*, 2020), pelo que é importante alargar as investigações na área, envolvendo o processo empreendedor, de forma a expandir o conhecimento na área e auxiliar os líderes e também as empresas a reformularem as suas estratégias, de maneira a adaptarem melhor os diferentes estilos de liderança às diferentes fases do processo empreendedor. A investigação sobre a liderança empreendedora também se encontra em evolução, no entanto, com poucos estudos na área que investiguem a influência da liderança no empreendedorismo e na gestão de pequenas e médias empresas (Leitch & Volery, 2017).

Em Portugal, algumas investigações, sobre o tema da liderança, focam-se na liderança responsável e na perspetiva dos liderados perante esse estilo de liderança, e no impacto que a liderança transformacional tem na orientação empreendedora (Antunes & Franco, 2016; Rua & Rodrigues, 2017). Já os estudos sobre o processo empreendedor focam-se na diferenciação das variáveis e das etapas a nível do empreendedor (Mets, 2020).

Por outro lado, existem vários estilos de liderança que os líderes podem adotar nas suas empresas (Pedraja-Rejas *et al.*, 2006; Omalayo, 2007; Chen, Chen, 2007), no entanto, esta investigação irá focar-se em apenas quatro dos estilos de liderança identificados na literatura, sendo eles, o transformacional, o transacional, o participativo e o relacional, uma vez que a literatura existente mostra que estes diferentes tipos de liderança são os que se encontram mais ligados ao empreendedorismo (House, 1971; Bass, 1999; Sorenson, 2000; Yan, Sorenson, 2003; De Rue, 2011; Yukl, 2012; Barracho, 2012; Hasse & Franco, 2016; Lord, 2017).

O estilo de liderança que o líder apresenta pode ter grande influência na gestão de uma empresa e no desempenho desta, no entanto, não existem estudos empíricos sobre o efeito dos diferentes estilos de liderança no processo empreendedor. Torna-se, assim, pertinente analisar os estilos de liderança e qual a influência que estes podem assumir durante o processo empreendedor.

Este estudo permite assim compreender e a entender como os vários estilos de liderança influenciam o processo empreendedor e as diferentes fases deste tipo de processo.

Esta investigação pretende identificar os estilos de liderança presentes ao longo de todo o processo empreendedor em várias empresas, recorrendo-se a uma análise qualitativa, de forma a identificar qual o estilo de liderança associado a cada uma das fases do processo, e quais são as perspetivas dos liderados perante esse estilo de liderança apresentado pelo líder. Nesse sentido, e devido à escassez de investigações sobre esta temática, que interliga os estilos de liderança dos líderes no processo empreendedor das empresas, esta investigação pretende contribuir de forma a colmatar esta lacuna dentro desta área de pesquisa. Como objetivo específico, este estudo pretende ainda identificar qual o estilo de liderança mais seguido nas diferentes fases do processo empreendedor das empresas.

O presente trabalho está estruturado em duas partes. Na primeira, encontra-se o Enquadramento Teórico, através de uma revisão bibliográfica, onde se quer alcançar um entendimento sobre o conceito de Liderança e alguns dos estilos que está adota, tal como o conceito de Processo Empreendedor e de que forma este é afetado pelos diferentes estilos de liderança, tal como a influência sobre as diferentes etapas do processo empreendedor.

Na segunda parte, a parte Empírica inicia-se no ponto 3, onde está mencionada a metodologia deste trabalho, descrevendo-se aí o tipo de estudo e a forma como este foi efetuado, quais os critérios de seleção e instrumentos de recolha aplicados, tal como a análise realizada. No ponto 4 encontra-se uma caracterização das PME's selecionadas e da amostra selecionada. No ponto 4 encontra-se ainda a análise de conteúdo das entrevistas, tal como uma análise comparativa entre ambas e uma discussão dos resultados encontrados.

Por fim, no ponto 5, expõem-se as conclusões, as limitações e futuras linhas de investigação a seguir nesta área.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

2.1. Principais Teorias da Liderança

Existem várias teorias da liderança abordadas na literatura, no entanto este estudo irá apenas focar-se em três, uma vez que são as teorias que mais se aproximam dos estilos de liderança abordados neste estudo. Sendo elas a teoria situacional, que consiste numa liderança que é efetiva se estiver adaptada ao contexto, contém a dimensão diretiva e de suporte que só devem ser usadas quando a situação é apropriada (Turner e Baker, 2018), a teoria dos traços que consiste nas competências inatas do líder, de acordo com a teoria, o líder possui características particulares que lhe permite tornar-se líder (Turner e Baker, 2018), a última teoria referida neste estudo é a teoria dos estilos comportamentais, que consiste em o líder usar um estilo de liderança em que se sinta mais contente para as diferentes situações, esta teoria faz uma distinção entre comportamentos do líder orientados para as tarefas e para as pessoas (Hernandez *et al.*, 2011).

2.1.1. Teoria Situacional

A teoria situacional baseia-se em duas variáveis: o comportamento do líder, a sua orientação para as tarefas e para os relacionamentos e a maturidade dos colaboradores, que consiste nas capacidades em estabelecer objetivos de aceitação das responsabilidades, bem como o nível de formação e experiência obtidas para o desempenho das tarefas (Reis e Silva, 2012). De acordo com esta teoria, não existe uma abordagem de liderança universal que seja adequada a todas as circunstâncias (Dinh *et al.*, 2014).

A liderança deve ser diretiva ou de apoio, e deverá ser aplicada às situações de forma apropriada, os líderes devem reavaliar e refinar o seu estilo de liderança com base nas competências e compromisso dos seus subordinados (Mokhtar *et al.*, 2019). Uma situação pode forçar um líder a usar diferentes estilos de forma a influenciar e controlar os trabalhadores.

A eficácia do líder depende da eficácia do estilo de liderança aplicada ao contexto específico. A liderança contém dimensões de apoio e diretivas e deve ser usada quando apropriada à situação (Turner e Baker, 2018). A teoria da liderança situacional indica

ainda que “os líderes devem combinar os seus comportamentos de acordo com o nível de maturidade dos seus seguidores passando pelas fases de dizer, vender, participar e delegar” (Hernandez *et al.*, 2011, p. 1170).

2.1.2. Teoria dos Traços

De acordo com o autor Yukl (2012), os traços consistem num conjunto de atributos físicos, de traços de personalidade, de motivos e de valores. Esta abordagem assenta na premissa que o líder possui um conjunto particular de características inatas (Almeida, 2012). Os primeiros investigadores opinaram que os líderes natos eram dotados de certas características e traços que os diferenciavam e distinguiam dos não líderes (Nawaz, Khan e Khan, 2016). A teoria dos traços ignora a suposição de que os traços da liderança são genéticos ou adquiridos.

Na literatura foram identificados dois tipos de traços: os traços emergentes, que são aqueles dependentes da hereditariedade, tais como a inteligência, a autoconfiança, a atratividade e os traços de eficácia, que tem a experiência ou aprendizagem por base, como o carisma que é fundamental para a liderança de uma organização (Ekvall e Arvonen, 1991).

A teoria dos traços foca-se nas competências do líder, no que eles fazem e como agem, os seja, os líderes tem características particulares que lhes permite emergir como líderes. A liderança é uma função que envolve três habilidades: técnicas, humanas e conceituais. Esta teoria defende que os líderes nascem, não são feitos, os líderes são líderes de acordo com as suas características e personalidade (Turner e Baker, 2018), de acordo com os autores, as características que tornam alguém líder, são inatas ao mesmo, e não podem ser ensinadas ou aprendidas. O autor Faccioli (2008) refere que esta teoria aborda a liderança como uma junção de traços pessoais e intrínsecos ao indivíduo.

2.1.3. Teoria dos Estilos Comportamentais

A teoria dos estilos comportamentais sugere que cada indivíduo tem um estilo de liderança diferente em que se sente mais contente (Nawaz, Khan e Khan, 2016), pois nem todos os estilos de liderança são efetivos para as diferentes situações. Yukl (2006) introduziu três estilos diferentes, o estilo autocrático, o estilo democrático e o estilo *laissez faire*.

Sobral e Peci (2008) mencionam que, no estilo autocrático, as tarefas são determinadas e definidas pela chefia sem a participação dos trabalhadores na tomada de decisão,

sendo uma liderança totalmente centralizada no líder; no estilo democrático, existe um envolvimento e uma participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão; e, no estilo *laissez faire*, o líder promove a liberdade dos subordinados nas tomadas de decisão e na execução das tarefas. Na teoria foram identificados comportamentos específicos associados a líderes de sucesso comparativamente às características herdadas (Turner e Baker, 2018). A teoria dos estilos comportamentais identificou uma distinção entre os comportamentos orientados para as tarefas e para as pessoas (Hernandez *et al.*, 2011). Esta teoria assume o pressuposto básico que, qualquer indivíduo devidamente treinado, pode transformar-se num líder (Rothman e Cooper, 2009).

2.2. Liderança e os seus Diferentes Estilos

A liderança é uma área de investigação muito estudada, pelo que é possível identificar vários tipos de abordagens/teorias e várias definições do conceito (Rue & Ashford, 2010; Sant'anna, Campos, Lótfi, 2012; Barreto *et al.*, 2013; Kelly, 2014; Franco & Matos, 2015; Yahaya & Ebrahim, 2016; Lord *et al.*, 2017; Pittman, 2020).

Maximiano (2007, p. 277) define a liderança como “*o processo de conduzir as ações ou de influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas*”. Segundo Tannenbaum, citado por Chiavenato (2004, p. 112), a liderança consiste na “*influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos*”.

A liderança, segundo Yukl (2006, p. 21), consiste ainda “*num processo pelo qual a influência intencional é exercida por uma pessoa em relação a outras, para orientar, estruturar e facilitar as atividades e as relações num grupo ou organização*”. Por outro lado, Bass (1990, p. 19) define a liderança como “*a interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo que envolve uma estruturação e reestruturação das situações, perceções e expectativas desses indivíduos*”.

Helland e Winston (2005) descrevem também a liderança como uma interação entre dois ou mais elementos num grupo, envolvendo a situação em que eles se encontram e as perceções e expectativas dos elementos. A liderança é uma influência interpessoal, onde um indivíduo age de forma a tentar alterar o comportamento de outro (Reis & Silva, 2012).

House, citado por Cunha *et al.* (2007), assume a liderança como uma capacidade que um certo indivíduo possui de influenciar e motivar os outros, de forma que contribua para o sucesso do grupo na sua totalidade.

A liderança é um processo que mobiliza recursos de forma que o líder e a organização consigam alcançar e concretizar os objetivos definidos pelo líder, mas também os objetivos estabelecidos pelos liderados (Jesuino, 2005). A liderança consiste na capacidade de utilizar recursos humanos, mas também materiais e na capacidade de concretizar objetivos.

O conceito de liderança é visto por Weber, citado por Jesuino (2005, p. 9), como “a probabilidade de uma ordem ser pronta e automaticamente obedecida, por parte de um determinado grupo de pessoas”. Segundo Weber, a liderança está mais interligada ao conceito de autoridade do que poder. Senge, citado por Franco e Almeida (2011), afirma que a liderança está interligada a incentivos e benefícios que motivam as pessoas, os indivíduos a alcançarem e a concretizarem os objetivos estabelecidos.

A liderança pode ser vista como um procedimento de grupo, algo persuasivo, um comportamento ou ação de forma a alcançar e cumprir os objetivos definidos (Franco & Almeida, 2011).

Face ao exposto são várias as definições que podem ser atribuídas ao conceito de liderança. Esta pode também assumir diferentes estilos. Bhatti *et al.* (2012) definiram os estilos de liderança como um conjunto de comportamentos exibidos pelo líder para com os seus funcionários. Segundo Maximiano (2007), a liderança é dividida de acordo com a forma como o líder partilha a sua autoridade com o resto do grupo, já Chiavenato (1992, 2000) descreve que os estilos de liderança estão relacionados com as coisas que o líder faz.

2.2.1. Liderança Transformacional

Dentro dos vários tipos de liderança, a liderança transformacional é a abordagem mais utilizada nos estudos de gestão. Segundo Lord *et al.* (2017), este estilo de liderança é caracterizado pelo carisma e influência do líder, o estímulo intelectual e pela consideração que o líder tem para com os seus subordinados de uma forma individual. O líder transformacional tenta perceber as necessidades dos seus subordinados e ajuda-os a perceber o seu potencial (Avolio, Bass & Jung, 1999).

A liderança transformacional é uma das teorias mais dominantes, devido à investigação feita, que mostra uma relação entre este tipo de liderança, as atitudes e

comportamentos dos liderados, e de uma organização em geral (Mhatre e Riggio, 2014; Abbasi, 2017; Córdor *et al.*, 2018).

A liderança transformacional, segundo Luck (2014, p. 45), “consiste na liderança orientada fortemente por valores, integridade, confiança e um sentido de verdade, comungado por todos numa organização, que oferecem uma visão transformadora de processos sociais e da organização como um todo”. Este estilo de liderança pode ser entendido como um modelo, onde os líderes são inspiradores e vão mais além do que o necessário das suas tarefas; orientam os liderados e inspiram os liderados, de forma a criarem uma empresa mais dinâmica e inovadora (Ndiga *et al.*, 2014). A liderança transformacional cria uma expansão de transações de liderança (Araújo *et al.*, 2019), e é uma constante revitalização da liderança, onde se presta atenção na diferenciação do papel do liderado e nas interações sociais.

Um líder transformacional pode estimular e motivar os seus liderados, de forma que eles ultrapassem as expetativas definidas, e alcancem desempenhos mais elevados. Assim, é importante para a empresa e para os funcionários a existência de estímulos que favoreçam todas as partes, e que vão além das expetativas (Bass & Avolio, 2004; Dias & Borges, 2015).

Este estilo de liderança verifica-se quando existe um interesse comum entre os líderes e os liderados pelos mesmos objetivos, o que conduz a níveis de motivação superiores (Reis & Silva, 2012). Os líderes transformacionais ampliam e elevam os interesses dos seus liderados, porque os motivam a ver os desafios e oportunidades que o ambiente à sua volta lhes proporciona (Bass, 1990a). Um líder transformacional é carismático e inspirador, tende a delegar responsabilidades nas equipas, mas presta atenção aos seus liderados/colaboradores, orientando e aconselhando.

A liderança transformacional refere-se a uma abordagem, onde os líderes motivam os seus liderados, de forma que eles se interessem pelas metas e objetivos organizacionais. Este tipo de liderança desempenha um papel crítico pois causa mudanças que levam a uma gestão mais eficaz (Buil, Martínez & Matute, 2019). Os líderes transformacionais inspiram os seguidores, e promovem uma relação de trabalho saudável (Sohmen, 2013). Eles têm a capacidade de influenciar a sua equipa de forma que eles atinjam os objetivos definidos pela empresa. Trata-se de líderes que possibilitam o crescimento e desenvolvimento da empresa, através de uma cultura com base na integridade.

2.2.2. Liderança Transacional

Um outro estilo de liderança é o transacional. A liderança transacional abrange uma relação de troca entre o líder e os subordinados, onde os subordinados são recompensados caso apresentem um bom desempenho, e são penalizados caso não o apresentem. “A liderança transacional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (Bass, 1999, p.10). A liderança transacional é uma liderança autônoma, que não depende da liderança transformacional, mas é, segundo Bass e Avolio (2004), um pré-requisito para se alcançar uma liderança eficaz.

Este tipo de liderança abrange uma relação de trocas entre os líderes e os liderados, é uma liderança que, segundo Bass (1999a), foca-se em esclarecer o papel e as tarefas que os liderados desempenham, tal como os castigos e as recompensas que eles recebem de acordo com o seu desempenho. O líder transacional lidera a organização através de um sistema de recompensas ou castigos, de acordo com o desempenho dos seus liderados. A liderança transacional motiva os liderados, através dos próprios interesses dos mesmos, pois este tipo de liderança é caracterizado pela relação que existe entre os liderados perante as tarefas e metas estabelecidas, perante as recompensas que este desejam (Robbins, 2007; Barracho, 2012).

A liderança aqui é baseada na transação de trocas entre o líder e os liderados, pois envolve um debate entre as partes, sobre os requisitos necessários para se alcançar os objetivos, de forma a poder-se estabelecer a conceção de troca, que poderá ser de carácter económico, político ou psicológico (Araújo *et al.*, 2019). No entanto, caso existam falhas que levem a desculpas ou descontentamento, irá ocorrer uma punição, quer ela seja em termos materiais ou psicológicos para o liderado (Calaça & Vizeu, 2015; Dias & Borges, 2015). Almada & Policarpo (2016) resumiram o líder transacional como uma relação de troca, entre o líder e o liderado, existindo um vínculo dependente do recebimento de recompensas definidas previamente.

Segundo Robbins (2007), as principais características da liderança transacional são: a recompensa contingente, dando recursos em troca de algo por parte do liderado; a gestão por exceção de ativos, monitorizando os desempenhos dos liderados e aplicando medidas corretivas; gestão por exceção de passivos, onde o líder intervém depois do problema ter acontecido; a última dimensão representa uma ausência de liderança (*laissez-faire*).

Segundo a teoria de liderança transacional, os esforços são orientados para as interações entre os líderes e os liderados, de forma a conduzir os liderados para a realização das metas e para a concretização dos objetivos, através de recompensas. O autor Luck (2014, p. 47) referiu “que não são as interações em si que são importantes, mas sim a qualidade do empreendimento interpessoal garantido por interações positivas e adequadas aos objetivos de desenvolvimento”.

A eficácia da liderança transacional está ligada ao contrato estabelecido entre o líder e os liderados, tendo por base as recompensas prometidas pela concretização das metas e alcance dos objetivos, e não nas características individuais dos liderados (Silva, 2018).

Em suma, segundo a perspectiva de Bass, estes dois estilos de liderança são distintos entre si, no entanto, eles também se complementam. Cunha *et al.* (2007) referem que as lideranças transacionais e transformacionais são eficazes. A liderança transformacional é mais seguida em períodos de mudança e de fundação organizacional e a liderança transacional é assumida para os períodos de desenvolvimento lento onde existe um ambiente estável e seguro.

2.2.3. Liderança Participativa

A liderança participativa, de acordo com o autor Robert House, citado por Reis e Silva (2012), tem em consideração durante as tomadas de decisão, as sugestões oferecidas pelos trabalhadores. Segundo as autoras Reis e Silva (2012), o estilo participativo é descentralizado, pelo que o topo da empresa apenas define a política e verifica os resultados.

Este estilo de liderança aceita propostas por parte dos seus liderados, compartilha as tomadas de decisão e até os incentiva a darem as suas opiniões, caso não concordem com as decisões que sejam tomadas (Vroom & Jago, 1988). Uma liderança participativa requer que os liderados estejam incluídos nas tomadas de decisão, de forma a facilitar o envolvimento e a sua participação dentro da empresa (Ribeiro Soriano & Comeche, 2007; Bass & Bass, 2008).

Uma liderança participativa implica uma relação de colaboração entre o líder e os liderados, onde se verifica também uma ligação emocional bastante forte que aumenta também os níveis de satisfação dos liderados, aumentando assim o seu compromisso para com a empresa (Hasse & Franco, 2016). De acordo com as autoras Reis e Silva (2012), no estilo participativo a informação é partilhada, a criação de grupos informais é indispensável e as punições são raras.

Esta liderança pode ser definida como um estilo de liderança de influência compartilhada e por um processo de tomada de decisão conjunto entre os líderes e os liderados (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993), com o objetivo de oferecer mais atenção e apoios para a solução de problemas (Nystrom, 1990). Uma liderança participativa exige da parte dos líderes a partilha ou perda de uma parte do controle quando das tomadas de decisão. Segundo Heller (2003), alguns líderes poderão apresentar algumas dificuldades relativamente a este tipo de gestão participativa, porque de acordo com o autor, uma participação dos liderados poderá trazer uma perda do poder. Schermerhorn (2007) descreve a liderança participativa como aquela onde as decisões são tomadas pelo líder, mas existe, no entanto, um envolvimento dos liderados nesse processo.

A literatura (e.g., De Dreu & West, 2001) sugere que a participação é crítica para uma equipa conseguir transformar novas ideias e conhecimentos em serviços, produtos e procedimentos inovadores. A liderança participativa pode ser um meio que facilita as discussões abertas, incentiva a troca de ideias criativas e oferece uma perspectiva analítica e crítica (Somech, 2005).

A tomada de decisões participativas e os processos de comunicação abertos que são comuns neste estilo de liderança podem ajudar a diminuir as barreiras entre os indivíduos (Somech, 2005). O que por vezes cria uma atmosfera onde ideias inovadoras são propostas, criticadas e refinadas com um mínimo de risco social (West, 2002).

Segundo a teoria “*path-goal*” (House & Mitchell, 1974), os membros sob liderança participativa tendem a esforçar-se mais para expressarem as suas opiniões e proporem soluções, porque eles podem reconhecer que o líder e os restantes membros da equipa esperam que eles contribuam para as tarefas, e a forma como estes correspondem às expectativas é bastante valioso (Kahai, Sosik & Avolio, 1997; Peterson, 1997).

Sagie (1996) observou como os estilos de liderança afetam os resultados e desempenhos da equipa, e os resultados que obteve mostram a precedência da liderança participativa para as atitudes de equipa. Outro estudo realizado por O’Hara (2001) mostra como um estilo mais participativo produz elementos mais criativos e mais valiosos, do que um estilo de liderança diretivo.

A participação estimula a troca e a integração de informações, reduz a resistência à mudança e facilita o comprometimento dos membros da equipa com as decisões dessa equipa (Louis e Smith, 1992).

2.2.4. Liderança Relacional

Por último, a liderança relacional oferece apoio e estimula os liderados, pois o líder demonstra preocupação e consideração com as necessidades dos seus subordinados. Trata-se de um tipo de liderança que reconhece as contribuições feitas pelos liderados, dando mérito e mostrando apreciação pelos outros, pelas conquistas e contribuições importantes para a empresa, não tendo por base um sistema de recompensas formal (Armond & Nassif, 2009).

Neste tipo de liderança, os líderes são não dominantes, não manipulam os seus subordinados, apresentando preocupação com as necessidades dos membros da equipa e que demonstram empatia (Derue *et al.*, 2011). A liderança relacional trabalha os laços dos vários elementos da equipa, constrói equipas que possuem competências complementares, fornece recursos e tempo para que seja possível construir ambientes organizacionais com altos níveis de desempenho (Sant'anna, Nelson e Neto, 2015).

Este tipo de liderança desenvolve as habilidades e a confiança dos liderados, existe também por parte do líder uma consulta com os liderados aquando da tomada de decisões importantes, um elemento importante deste tipo de liderança é o *coaching*, onde os comportamentos são usados como forma de mostrar a melhor maneira de realizar as tarefas, realizar questões complexas, e de se aprender com os erros em vez de se oferecer uma solução aos subordinados. A liderança relacional foca-se na natureza, na distribuição e na qualidade dos laços entre um líder e o liderado, mas também entre o líder e as pessoas que pertencem à relação de forma indireta (Sant'anna, Nelson e Neto, 2015).

A liderança relacional indica que os liderados podem tomar a iniciativa de forma a resolverem os seus problemas, delegando e dando mais autonomia e poder nas decisões, por parte do líder (Armond & Nassif, 2009). A liderança relacional decorre das interações entre o líder e os seus liderados dentro da estrutura organizacional (Uhl-Bien, 2006; Kurucz *et al.*, 2017). A liderança relacional foca-se no modo em que a liderança é feita, executada, configurada e reconfigurada, e não olha para os atributos pessoais ou vai em busca dos comportamentos eficientes dos liderados (Sant'anna *et al.*, 2017).

A liderança relacional oferece novas formas de compreender a liderança (Uhl-Bien, 2006), pois é uma abordagem que ressalta a necessidade de conceber a liderança como uma manifestação de múltiplos significados, construídos nas interações, e não considera apenas as pessoas, mas também o contexto e a cultura organizacional (Bradbury e Lichtenstein, 2000; Uhl-Bien, 2006). Um líder relacional foca a sua

energia no desenvolvimento de relações com parceiros importantes, mais do que no desenvolvimento de mecanismos formais de gestão ou em laços de dependência com colegas e membros da equipa (Sant’anna, Nelson e Neto, 2015).

Os líderes que adotam uma liderança relacional apresentam um estilo mais orientado para os relacionamentos com as pessoas e para as interações sociais (Sorenson, 2000). Segundo Bass & Bass (2008), os líderes relacionais são compreensíveis e sociáveis, tratam os seus liderados da mesma maneira, aceitando as suas opiniões e incluindo-os na tomada de decisão.

No quadro seguinte faz-se uma breve síntese dos quatro tipos de liderança expostos anteriormente.

Quadro 1- Síntese sobre os estilos de liderança

<i>Liderança Transformacional</i>	O líder adota comportamentos inspiradores e motivacionais para com os seus subordinados, o que faz com que estes se identifiquem com o seu líder e os objetivos da empresa.
<i>Liderança Transacional</i>	O líder adota uma relação de troca com os seus subordinados, onde estes são recompensados ou penalizados de acordo com o seu desempenho.
<i>Liderança Participativa</i>	O líder aceita sugestões por parte dos subordinados chegando a incentivá-los a darem a sua opinião, os subordinados fazem parte da empresa e são incluídos nas tomadas de decisões.
<i>Liderança Relacional</i>	O líder apoia e estimula os subordinados, demonstrando preocupação com as necessidades destes, reconhecendo e apreciando o seu mérito.

Fonte: Elaboração própria.

2.3. Processo Empreendedor

O empreendedorismo pode ser ensinado e aprendido, ou é algo que é inerente aos indivíduos, isto é, que já nasce com o indivíduo? De acordo com Schumpeter (1997), Drucker (1998), Sternberg (2004), Mitchell *et al.*, (2007), um indivíduo ao esforçar-se no desenvolvimento das suas habilidades e características e também, através de ensinamentos, poderá aprender e desenvolver competências e práticas empreendedoras. Assim, o empreendedorismo é o processo de procura de novas oportunidades de negócio (Mações, 2017) e a orientação empreendedora refere-se ao processo empreendedor, à forma como se empreende e como o empreendedorismo se desenvolve (Lumpkin e Dess, 1996). A compreensão do processo empreendedor e da sua gestão podem contribuir para a identificação de aspetos para melhorar a orientação empreendedora (Campos *et al.*, 2015). A orientação empreendedora está associada à atividade empreendedora no âmbito das empresas, à inovação, mas também o comportamento empreendedor da empresa, relacionando-o com a estratégia e

antecipando as oportunidades de sucesso (Franco e Hashimoto, 2014). A orientação empreendedora surge da perspectiva da escolha estratégica, na qual as oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas de uma forma deliberada (Lumpkin e Dess, 1996).

De acordo com Bygrave, citado por Moroz e Hindle (2012), o processo empreendedor envolve “todas as funções, atividades e ações associadas à percepção de oportunidades e à criação de uma organização/empresa para as alcançar”. Segundo Mets (2020), é importante compreender o processo empreendedor e o seu conteúdo, de forma a ser mais fácil, a criação de políticas e formações práticas para os empreendedores nascentes, bem como ajudar e acelerar o crescimento de novas empresas.

Kats e Gartner (1988) definem ainda a intenção empreendedora como a procura por informações que podem ser usadas de forma a ajudar a alcançar um objetivo de criação de um processo empreendedor. Kruger (2009) define a intenção empreendedora como a intenção que um indivíduo tem em criar um projeto empreendedor. Segundo Bird (1988), a intenção empreendedora é um elemento essencial para se criar uma nova empresa.

A fase inicial do processo empreendedor começa com a identificação da oportunidade, ou seja, a ideia inicial (Antunes, 2008). Já a fase final do processo empreendedor, segundo Praag (2003), consiste na saída do mercado. Low e MacMillan (1988) afirmam que o empreendedorismo é um processo que implica a criação de novas empresas e organizações, logo a entrada empreendedora é vista como o começo de uma nova empresa. A criação de uma empresa é um procedimento que pode ser aprendido desde a etapa inicial (ideia e criação), até à etapa final da implementação da empresa (Veciana, 2005).

A criação de uma empresa implica espírito empreendedor e força de vontade, de forma que a empresa apresente resultados positivos. O empreendedor necessita de desenvolver as suas competências, de forma a conseguir desenvolver com eficácia as diferentes fases do processo empreendedor.

O processo empreendedor é composto por várias fases: a identificação da oportunidade, a avaliação da oportunidade, a exploração da oportunidade, a criação de um negócio e o negócio já estabelecido (Mamabolo & Myres, 2020). O processo empreendedor começa com uma ideia, com a identificação de uma oportunidade de negócio, que esteja ancorado num produto/serviço que crie valor para o consumidor (Mações, 2017). Este autor refere também que o processo empreendedor ou processo de empreendedorismo segue pelo menos oito etapas, a primeira, ter uma ideia e

encontrar a oportunidade de negócio; encontrar as pessoas certas para a equipa; obtenção de capital; criação de plano de negócios Realista; implementar o plano de negócios; controlo da execução; e, existência de capacidades de gestão.

Já as autoras Carvalho e Costa (2015) afirmam que não existe uma fórmula a seguir para se alcançar o sucesso, pois cada projeto é diferente, no entanto, o processo empreendedor envolve um conjunto de atividades e funções que podem ser divididos em quatro etapas: a identificação e avaliação da oportunidade; o desenvolvimento do plano de negócios; a decisão dos recursos necessários e a gestão da empresa estabelecida. O processo empreendedor, segundo Shane, citado por Taipale-Eräväla, Lampela e Heilmann, (2015), inclui sete fases, desde a oportunidade de existência, à descoberta e decisão de exploração, até às fases de ação empreendedora concreta de aquisição de recursos, estratégias, processos de organização e de desempenho empresarial.

Hisrich e Peters (1998) dividem também o processo empreendedor em quatro fases: na identificação e avaliação das oportunidades, no desenvolvimento de um plano de negócio, na captação dos recursos necessários e na gestão da empresa estabelecida. Segundo os autores, as etapas/fases do processo empreendedor ocorrem de forma sucessiva e progressiva, e nenhuma pode ser analisada de forma isolada, porque as fases só ficam concluídas depois de se considerarem os fatores que influenciam a fase anterior. Segundo Lee e Wong (2004), o primeiro passo no processo empreendedor consiste na intenção do indivíduo, ou seja, em sentir-se pronto/preparado para começar um novo projeto. Já o último passo, segundo os autores, consiste na transformação da ideia inicial num projeto, ou seja, envolver-se em atividades empreendedoras.

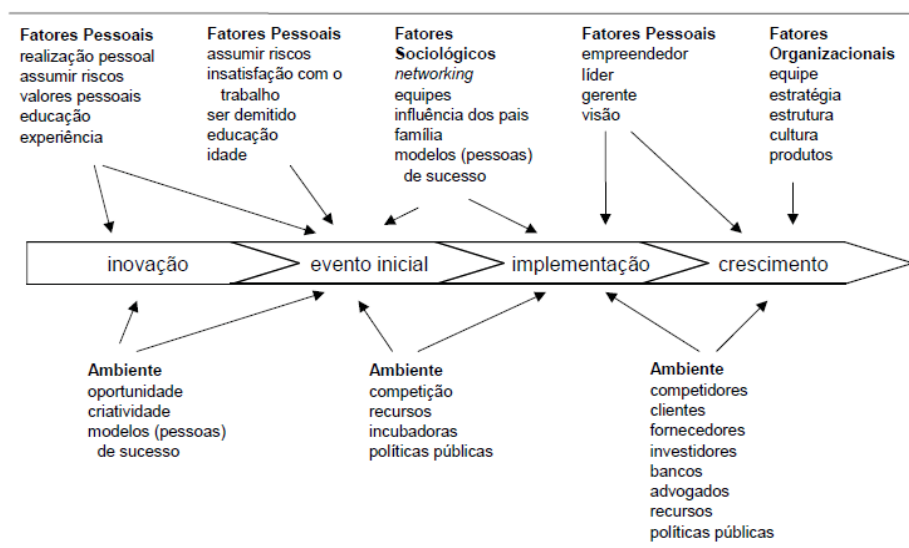
A primeira fase no processo empreendedor é a mais complexa e difícil, porque este processo precisa de estar atento ao mercado e às necessidades que surgem, mas tem de estar também atento às políticas governamentais, e mudanças económicas e sociais que acontecem. A segunda fase, segundo os Hisrich e Peters (1998), consiste no desenvolvimento de um plano de negócios, que pode ser realizado pelo empreendedor ou por um especialista externo. A criação e o desenvolvimento do plano de negócios “é uma parte fundamental do processo empreendedor. Os empregados precisam de saber planear as ações e delinear estratégias da empresa a serem criadas” (Dornelas, 2005, p. 93). A terceira fase assenta nos recursos, os que são necessários para a atividade e de que forma se pode aceder aos mesmos e também aos fornecedores necessários. A última fase continua a ser bastante importante, consistindo na gestão da empresa onde o empreendedor irá continuar a aplicar as outras fases do processo.

Os empreendedores enfrentam algumas dificuldades quando alcançam esta etapa, pois não conseguem ultrapassar os desafios que surgem, como a agressividade dos mercados e dos concorrentes e não conseguem lidar com a não aceitação do seu produto, escolhendo abandonar a empresa (Canda, 2013).

O processo empreendedor é constituído por várias fases ou etapas desde a identificação de oportunidades de mercado até à empresa estabelecida. A partir da identificação da oportunidade até à estruturação da empresa o percurso ainda é longo, e existem alguns fatores que influenciam esse percurso. O processo empreendedor começa quando o indivíduo se desenvolve e começa a envolver-se em atividades empreendedoras (Shook, Priem e McGee, 2003; Lee, Wong, 2004; Wurthmann, 2014), e o processo concluí, com o mesmo indivíduo a criar e gerir essa mesma atividade empreendedora.

Na figura 1 é possível observar os fatores que indiretamente e diretamente influenciam o processo empreendedor e as suas fases, os pessoais, os sociológicos e organizacionais. Os fatores pessoais referem-se, por exemplo, à criatividade, o seu comportamento, a sua busca por informações, educação e experiência e a atitude perante o risco. Os fatores organizacionais estão associados às práticas de gestão, e os fatores sociológicos, com a equipa de gestão, o apoio que a família oferece, e as capacidades de *networking* do empreendedor. Os fatores ambientais, na parte inferior da figura, referem-se às ações que o meio envolvente pode exercer sobre a iniciativa empresarial, tais como as oportunidades que podem surgir, as políticas públicas em vigor, os clientes, os fornecedores, entre outros. Estes diferentes tipos de fatores relacionam-se entre si durante todo o processo empreendedor, pelo que não é possível desagregá-los.

Figura 1-Fatores que influenciam o processo empreendedor



Fonte: Dornelas (2008)

2.3.1. Modelos do Processo Empreendedor

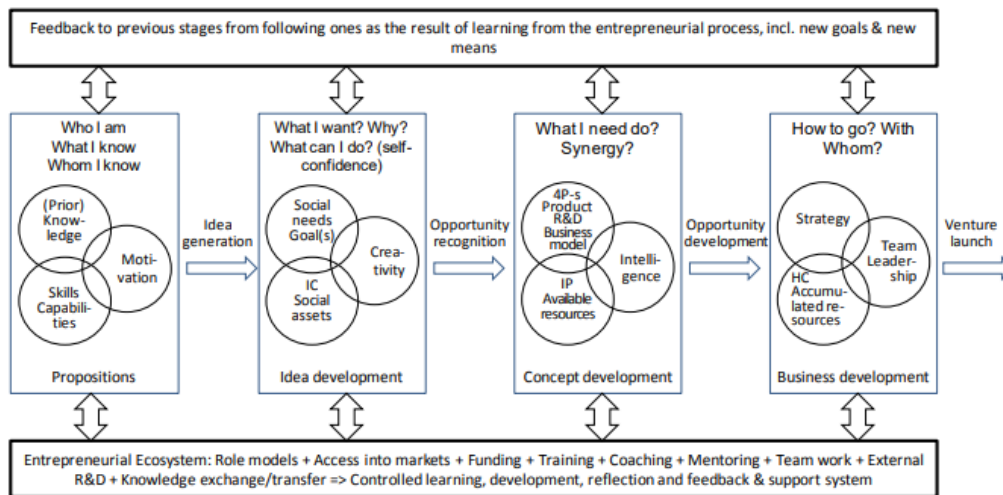
Por outro lado, existe uma falha nas metodologias de estudo do processo empreendedor. Segundo Moroz e Hindle (2012), os modelos de processo empreendedor que já existem, encontram-se fragmentados e são também insuficientes para ajudar a compreender como funciona este tipo de processo. Bhave (1994) afirma também que o processo empreendedor é algo conceptual e não linear, e depende e é movido pelo feedback que vai recebendo ao longo das etapas. O modelo do processo empreendedor proposto por este autor pode ser caracterizado como um processo não linear e iterativo que abrange as três etapas: a oportunidade, a configuração de tecnologias e a criação da organização e o estágio de troca.

2.3.1.1. Modelo De Mets

O modelo de Mets (2020) tem como objetivo, para um *trainee*, o lançamento do seu próprio negócio na forma individual ou de uma *joint-venture* com uma equipa. Trata-se de um processo empreendedor semelhante ao que se encontra em incubadoras ou em aceleradoras de empresas, e cujo modelo pode descrever qualquer processo de criação de empresas, incluindo os casos das estruturas formais de apoios. É um modelo resultante de várias teorias diferentes, e da incorporação dessas mesmas teorias e da visão do praticante. O modelo é impulsionado pelos procedimentos internos que são controlados pelos processos empreendedores diretos da criação de empresas, tal como pelo feedback recebido ao longo de todo o processo. Para uma melhor compreensão e organização, o modelo do processo empreendedor de Mets (Figura. 2) expõe as principais variáveis das etapas do processo com uma lógica de modelo holístico.

O processo empreendedor presente na Figura 2 consiste nas seguintes etapas: as proposições para o desenvolvimento de ideias, o desenvolvimento de conceitos e desenvolvimento de negócios, representados na figura pelos retângulos azuis. Os estágios do processo empreendedor estão ligados em série, através de atos empreendedores, como a geração de ideias, o reconhecimento de oportunidades, o desenvolvimento da oportunidade e, por fim, a exploração da oportunidade ou crescimento da empresa.

Figura 2- Modelo funcional do Processo Empreendedor de Mets (2020)



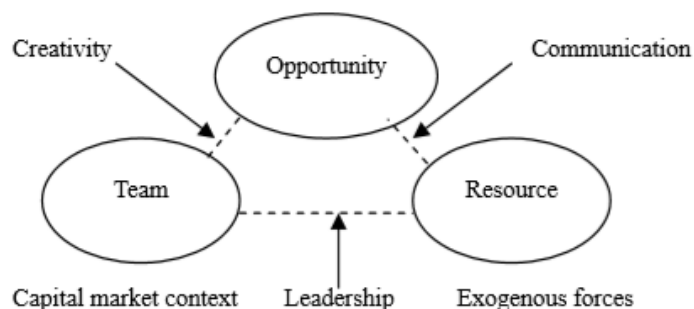
As etapas deste modelo estão orientadas pelo feedback, o que significa que apesar da etapa desenvolvimento de ideia resultar do ato de reconhecimento de oportunidade, só com um feedback positivo da etapa de desenvolvimento de conceitos, é que a etapa anterior (desenvolvimento de ideia) fica concluída. Por vezes, o feedback recebido pode acionar o processo empreendedor desde o início, ou seja, o processo empreendedor recomeça desde a etapa inicial. O processo empreendedor pode recomeçar também devido à alteração da ideia inicial, de forma a estar de acordo com a motivação, com as habilidades e os conhecimentos do empreendedor (Mets, 2020).

O modelo do processo empreendedor de Mets (2020) é um mapa/guião para o futuro empreendedor, já que este modelo se baseia na ideia de que o processo empreendedor é um fenómeno complexo.

2.3.1.2. Modelo De Timmons

Timmons, citado por Canda (2013), refere que os empreendedores devem prestar atenção a três fatores essenciais do processo empreendedor: a oportunidade, a equipa e os recursos, que é conhecido por Modelo Timmons. Zeng e Bu Li Su, (2011) elaboraram o processo empreendedor de uma forma concisa, fornecendo três elementos-chave de forma a iniciar uma nova empresa, como a oportunidade comercial, os recursos e a equipa, tal como o conceito de equilíbrio entre os mesmos, sendo assim uma abordagem holística ao empreendedorismo.

Figura 3- Modelo do Processo Empreendedor de Timmons (1999)



O modelo Timmons (1999) coloca uma ênfase no equilíbrio e flexibilidade dos três elementos-chave durante o processo empreendedor. Segundo Savetpanuyong e Pankasem (2014), o modelo descreve o processo empreendedor, tendo como o fundador, aquele que equilibra e balanceia os três elementos. O processo começa com a habilidade do fundador em reconhecer oportunidades, pois o empreendedor procura sempre alcançar a mudança, explorando-a como uma nova oportunidade (Drucker, 1998).

O modelo Timmons, segundo Zhang e Yang (2006), sugere que com o passar do tempo, a identificação das oportunidades, as incertezas e os riscos dos mercados, e os fatores ambientais podem afetar o processo empreendedor e criar novos projetos cobertos de riscos e indeterminações, o que causa um desequilíbrio entre os elementos-chave.

O modelo do processo empreendedor do autor Shane envolve a identificação e a avaliação de uma oportunidade, a decisão de exploração ou não exploração dessa oportunidade, os esforços para a obtenção de recursos, o processo de organizar esses mesmos recursos numa nova combinação, e o desenvolvimento de estratégias para um novo empreendimento (Torikka, 2011), para além de assumir também, que o processo empreendedor é influenciado por fatores individuais, psicológicos e demográficos, e por fatores ambientais, a indústria e o macro ambiente (Kaufmann, 1999).

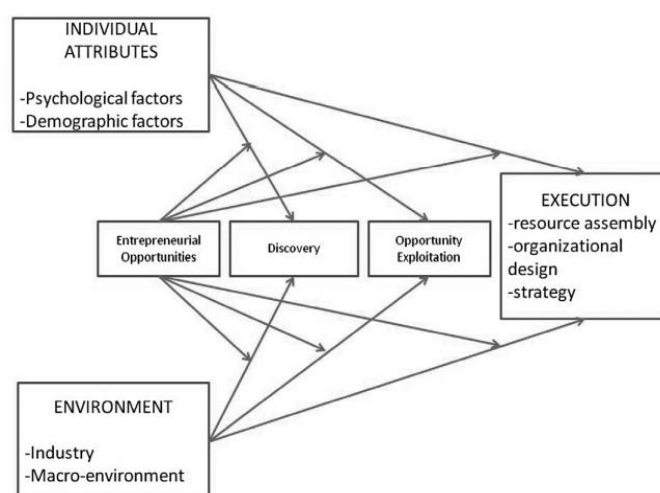
Shane (2003) concebeu o seu modelo do processo empreendedor (Figura 4), de forma a criar uma estrutura de base teórica, que una os estudos sobre o empreendedorismo, tendo por base o indivíduo e a oportunidade. O autor motivou-se pela carência de uma estrutura conceptual coerente para o empreendedorismo, devido à tendência de os investigadores se concentrarem apenas numa única parte do processo empreendedor, sem terem em consideração a relação que existe entre todas as partes do processo (Moroz e Hindle, 2012).

2.3.1.3. Modelo de Shane

O modelo do processo empreendedor de Shane define aquilo que o empreendedorismo requer, estabelecendo assim algumas condições como, a existência de oportunidades/situações que podem ser exploradas através do uso de novas estruturas e recursos, de forma a alcançar o lucro, as diferenças entre a disposição dos indivíduos em reconhecerem e agirem de acordo com as oportunidades, influenciando assim o processo empreendedor, o assumir riscos/incertezas, pois a exploração das oportunidades é incerta e alguma forma de inovação, ou reorganização de recursos (Torikka, 2011; Moroz e Hindle, 2012).

O modelo de Shane, presente na Figura 4, destaca aquilo que o autor acha mais genérico no processo empreendedor, através de uma série de etapas sobrepostas e recorrentes tais como, a existência de oportunidades, a descoberta das oportunidades e a exploração de oportunidades (que leva à aquisição de recursos, estratégias, organização e, finalmente, o desempenho). O modelo inclui também, de uma forma estratégica, os efeitos moderadores e mediadores do indivíduo e do meio ambiente.

Figura 4- Modelo do Processo Empreendedor de Shane (2003)



O modelo proposto por Shane assume que a atividade empresarial é direcional e ordenada, no entanto, o modelo aceita o feedback e a não linearidade (Torikka, 2011). Este modelo vincula a orientação para o lucro a um potencial percebido pelo empreendedor e diferencia entre o que os gerentes e empreendedores fazem por meio do conceito de inovação. Shane refere também algo que não é mencionado no seu modelo, como os esforços de organização que não exigem a criação de uma nova empresa, de forma a explorar oportunidades.

A implementação não precisa de ser feita de forma individual pelo empresário, os resultados bem-sucedidos não são uma condição necessária para o empreendedorismo, os fatores que explicam uma parte do processo empreendedor não precisam de explicar outros fatores do processo empreendedor (Moroz e Hindle, 2012). O processo empreendedor deve ser visto como uma rotação contínua, que inclui fases, também contínuas de oportunidades (Taipale-Erävala, Lampela e Heilmann, 2015).

Figura 5- Processo de Criação de uma Empresa

Tempo			
3 - 12 meses		2 - 3 anos	
Fase 1: Gestação	Fase 2: Criação	Fase 3: Lançamento	Fase 4: Consolidação
Infância	Procura e Identificação de uma oportunidade empresarial	Criação da equipa	Sucumbir ou vencer
Antecedentes e preparação profissional	Configuração do projecto empresarial	Aquisição e organização dos meios	Desfazer-se de sócios indesejáveis
Organização		Desenvolvimento do produto/serviço	Por fim "tudo sob controlo"
Incubadora			
Sucesso "disparador"	Criação de uma rede de relações	Procura de financiamento	
Decisão de criar uma empresa própria	Avaliação do plano da empresa	Lançamento do produto/serviço	
	Criação formal da empresa		

Fonte: Veciana (1988)

Veciana (2005), descreve as 4 etapas do processo empreendedor como um só processo, pois existem vários recuos e diferentes interações. De acordo com este autor, o indivíduo ou empreendedor pode já se encontrar na etapa de lançamento/implementação. Deste modo, o empreendedor sente a necessidade de seguir todo o processo empreendedor. Para Veciana (1988), as duas primeiras etapas do processo empreendedor acontecem entre um período de 3 a 12 meses, e as últimas duas fases, acontecem num período de 2 a 3 anos.

Apesar da existência de vários modelos do processo empreendedor, como os referidos anteriormente, esta investigação irá focar-se no modelo de Dornelas (2008), que identifica quatro fases do processo empreendedor, a inovação (que consiste na ideia inicial), o evento inicial (que representa a criação da empresa), a implementação (que consiste na aplicação da ideia inicial) e por fim o crescimento.

2.4. A Influência da Liderança no Processo Empreendedor

Haase & Franco (2020) referem que os líderes podem adotar estilos de liderança bastante diferentes, e que são uma variável importante que orienta os membros de uma

organização/empresa. A liderança é um processo que influencia o comportamento dos liderados de forma a executarem as tarefas propostas e alcançarem os objetivos definidos (Cyert, 2006; Yukl, 2012). O entendimento sobre a liderança é extremamente importante, para uma empresa, mas também para o ambiente em seu redor, uma vez que as empresas estão inseridas num contexto social, económico e ambiental, onde as ações têm efeitos e impactos (Sakiru *et al.*, 2013). A liderança deverá estar alinhada com as metas e os objetivos da empresa, de forma a ser um elemento facilitador de alcançar essas mesmas metas e os objetivos (Ghobadian & Sims, 2005). Pfeffer e Stutton (2000) realçaram como é importante os líderes terem espírito crítico e transformarem em ações os seus conhecimentos.

A liderança deverá estar de acordo com os objetivos e as metas estabelecidos pela empresa e pelo próprio líder (O'Regan *et al.*, 2005), e deverá ser um elemento que facilite a concretização dessas metas e objetivos. O estilo de liderança poderá representar, no entanto, um obstáculo à realização dessas metas, pelo que é importante conhecer os fatores que condicionam o processo empreendedor, de forma a compreender qual o estilo mais adequado para o líder. O estilo de liderança que um líder apresenta (Avolio e Bass, 1990) pode ter um impacto considerável dentro no processo empreendedor da empresa, pois o mercado onde as empresas se encontram é volátil, e existem demasiados fatores que não só condicionam a empresa, mas também o processo empreendedor, que levam a que os líderes sejam capazes de lidar com essa volatilidade e competitividade que surge (Fiedler, 1996). A liderança, quando é vinculada à parte estratégica da organização, pode influenciar todo o processo empreendedor, pois estabelece um caminho em direção a um melhor envolvimento e desempenho das partes envolvidas (Hitt, Miller e Colella, 2012).

Para Bergamini e Tassinari (2008), um líder que quer alcançar eficiência na sua organização, deve apresentar inteligência, autoconfiança, empatia e integridade, que de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), fornece ao líder a capacidade de entender os seus liderados, ajudando no desenvolvimento do seu processo empreendedor. A liderança é uma das forças que otimiza o desempenho dos indivíduos, e consequentemente, da empresa (Zhu, Chew, Spangler, 2005), o que torna a liderança numa vantagem competitiva, pois os líderes podem determinar a aquisição e desenvolvimento dos recursos da empresa, no que diz respeito à tomada de decisão, tornando esses recursos em serviços importantes do processo empreendedor. A liderança é importante, já que prevê o desempenho organizacional (O'Regan *et al.*, 2005; Huxtable-Thomas *et al.*, 2016), e é um instrumento de gestão indispensável.

Neste sentido, Yan e Sorenson (2003) revelaram a existência de uma relação positiva entre a liderança e a colaboração, pois eles criam sinergias coletivas, fazendo com que os liderados se esforcem de maneira a perceberem as suas aptidões e emoções, de si próprios, mas também dos restantes elementos da equipa. Os estilos de liderança oferecem aos indivíduos capacidades de trabalho em grupo, de colaborarem entre si, o que irá beneficiar ambas as partes (Scott, 2015). Segundo Yan e Yan (2016), os comportamentos que a liderança pode assumir, poderão diminuir a comunicação e a colaboração que existe entre os indivíduos, o que faz com que na empresa se observem efeitos negativos. No entanto, estes mesmos autores descobriram que a colaboração entre as partes leva a um empreendedorismo colaborativo, que afeta assim a inovação e o desempenho da empresa de uma forma positiva (Felix *et al.*, 2019).

Quando existe um nível alto de compromisso, é provável que os trabalhadores ajudem os seus colegas e não abandonem o seu trabalho, existindo um vínculo emocional entre o trabalhador e a empresa (Haase e Franco, 2020). Os autores Comeche e Loras (2010), descobriram que o compromisso dos trabalhadores, para com a equipa e para com a empresa, está interligado com o empreendedorismo coletivo na empresa.

A liderança parece ser um processo influente entre os indivíduos, e é uma propriedade partilhada de um sistema social, que inclui interdependências entre a empresa e os indivíduos (Day e Harrison, 2007). A liderança, segundo Felix *et al.*, (2019), tem um efeito forte na atividade empreendedora. Segundo estes autores, os empreendedores devem aprender sobre a liderança, e os líderes sobre o empreendedorismo.

O processo empreendedor, segundo Shane e Venkataraman (2000), forma-se através de processos derivados da identificação e exploração de oportunidades de negócios, e de acordo com Machado e Nassif (2014), o empreendedorismo por necessidade surge do processo empreendedor que leva à criação de novas empresas e inovações. Este processo é influenciado por fatores externos como o ambiente que o rodeia, onde os recursos existentes, as políticas públicas, entre outros fatores, bem como por fatores pessoais e organizacionais (Dornelas, 2008). Assim, as características pessoais, a estratégia e a estrutura seguida pelo líder, são alguns dos fatores que podem influenciar o seu processo empreendedor. Torna-se então importante, analisar o meio envolvente empresarial, onde se inserem as empresas, de forma a perceberem, como agem os líderes, qual o estilo de liderança evidenciado no processo empreendedor, e quais os efeitos que possam causar no processo empreendedor.

Capítulo 3

Metodologia

3.1. Tipo de Estudo e Seleção dos Casos

Com vista a atingir o objetivo definido para o presente estudo, adotou-se uma abordagem metodológica qualitativa. De acordo com Patton (1990) e Yin (1989), uma metodologia qualitativa é a mais apropriada e objetiva para investigações de carácter organizacional como aquele aqui apresentado. Assim, na investigação qualitativa usou-se como estratégia, o método de estudo de caso. O estudo de caso investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e múltiplas fontes de evidência são utilizadas” (Yin , 1989, p. 23). Mais precisamente, a unidade de análise deste estudo são os líderes das empresas seleccionadas, e os seus trabalhadores/liderados.

Para o presente estudo foram seleccionadas 4 empresas classificadas como PME (pequena e média empresa), que apresentaram disponibilidade para colaborar, ou seja, os seus líderes e liderados aceitaram em fornecer dados fidedignos e de forma célere sobre o tópico aqui a ser investigado. Assim, a seleção das quatro empresas teve por base uma amostragem de conveniência (Yin, 1989), já geograficamente próximas da área de residência da entrevistadora e por existir também elos de ligação com a das mesmas. De referir, que as empresas seleccionadas não pertencem ao mesmo setor de atividade, uma vez que esta não é uma variável a considerar neste estudo.

As empresas foram ainda seleccionadas de acordo com as quatro fases do processo empreendedor em que se encontram: (1) descoberta da ideia/oportunidade, (2) aplicação da ideia/oportunidade, (3) implementação e (4) crescimento, cujo objetivo é identificar qual o estilo de liderança que o empreendedor apresenta em cada uma das fases do seu processo empreendedor. Note-se que o critério de seleção das fases do processo empreendedor, em que cada empresa se insere, foi de encontro ao processo empreendedor apresentado por Veciana (1988), onde realça o fator temporal, ou seja, qual o período de tempo decorrido entre as quatro fases deste processo.

3.2. Instrumento de Recolha de Dados

Fortin (1999) expõe que a recolha de dados consiste em obter informação de forma sistemática junto dos participantes, através dos instrumentos seleccionados pelo

investigador. Segundo Patton (1990), no estudo de caso obtém-se informação mais rica e detalhada. Como um método de investigação, os estudos de caso possibilitam lidar com uma grande variedade de evidências, tais como documentos, entrevistas e observações. É uma investigação empírica que estuda um fenómeno atual, e lida com situações onde podem existir muitas variáveis de interesse, conta com muitas fontes e análise dos dados (Barañano, 2008).

Tendo por base o objetivo desta investigação, selecionou-se como principal instrumento de recolha a entrevista aos líderes e a alguns liderados das 4 PME selecionadas. As entrevistas efetuadas aos líderes (ver em Apêndice 1) foram direcionadas para a forma como o estilo de liderança se foi alterando com o passar dos anos, e a consequente passagem das diferentes fases do processo empreendedor (descoberta da ideia/oportunidade, aplicação da ideia/oportunidade, implementação ou crescimento), bem como a relação que têm com os seus liderados.

As entrevistas efetuadas aos liderados foram também direcionadas para o estilo de liderança que eles percecionam relativamente ao seu líder, ao longo do processo empreendedor. Com o guião de entrevista aplicado aos liderados (ver Apêndice 2), pretende-se avaliar a relação dos liderados com o líder e qual o estilo de liderança que aqueles acham que o seu líder possui. Os diferentes guiões das entrevistas foram sujeitos a um pré-teste, de forma a validar a terminologia utilizada, e assegurar que as entrevistas sejam interpretadas de forma desejada e com o tipo de informação ambicionada. As entrevistas foram realizadas por via telefónica aos líderes das empresas 1 e 2, e aos seus liderados, e presencialmente aos líderes das empresas 3 e 4 e os seus liderados, entre os dias 3 de março e 8 de abril de 2021.

Quadro 2- Características Sociodemográficas dos Entrevistados

	Gênero	Idade	Formação	Cargo	Experiência na Empresa
Líder 1	Masculino	48 anos	Licenciatura em Turismo, Pós-Graduação em Hotelaria e Mestrado em Eng ^a . da Produção	Gerente	2020
Líder 2	Masculino	24 anos	Licenciatura em Gestão (a concluir)	Diretor/Sócio-gerente	2020
Colaboradora 2A	Feminino	27 anos	Bacharelado em Eng ^a Civil, MBAs (Eng ^a Civil, Desenvolvimento e Gerenciamento de Projetos em BIM)	<i>Media Buyer</i>	2020
Colaborador 2B	Masculino	27 anos	Mestrado em Ensino de Ed. Física (a concluir)	Gestor Comercial	2020
Líder 3	Masculino	29 anos	Mestrado em Economia e Finanças	Economista	2015
Colaboradora 3A	Feminino	44 anos	Bacharelado em Contabilidade	Administrativa	2015
Colaboradora 3B	Feminino	51 anos	Licenciatura em Gestão	Escriturária	2015
Líder 4	Masculino	44 anos	9ºano	Gerente	1993
Colaboradora 4A	Feminino	44 anos	12ºano	Administrativa	2004
Colaborador 4B	Masculino	38 anos	Curso de Especialização Tecnológica	Assistente Administrativo	2015

3.3. Análise dos Dados

Após a seleção dos instrumentos de recolha de dados, procedeu-se à sua organização e análise.

Seguiram-se então os seguintes passos: 1) verificou-se a possibilidade de realizar o estudo em termos de acessibilidade e enquadramento, onde as empresas em análise, foram contactadas e foi-lhes apresentado o objetivo do estudo, 2) realizaram-se as entrevistas nas datas mencionadas anteriormente, 3) conforme o recolhimento dos dados, foi-se procedendo à sua análise, através da análise de conteúdo. A análise de conteúdo irá desenvolver-se em duas partes, a primeira será a pré-análise que consiste na leitura dos dados e documentos recolhidos, seguido por uma preparação dos indicadores e do material a analisar, a última parte da análise de conteúdo será o tratamento dos resultados, inferência e a sua interpretação, que irá permitir que os dados brutos se transformem em resultados significativos e válidos. O tratamento dos

dados, foi feito inicialmente com a transcrição das entrevistas realizadas, seguida de uma elaboração do texto, presente no ponto 4.2., que foi organizado de acordo com a ordem das questões presentes no guião de entrevista.

Por fim procedeu-se à interpretação dos dados, à análise dos resultados e a uma comparação das evidências empíricas obtidas.

Capítulo 4

Apresentação dos Casos e Sua Discussão

4.1. Caracterização dos Casos/PME

Empresa 1

A empresa 1 que se encontra na fase de descoberta da ideia do processo empreendedor, está sediada em Tortosendo, no Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, e foi criada em maio de 2020. Em termos jurídicos, trata-se de uma sociedade unipessoal, com um capital social de 500€, e conta atualmente apenas com o gerente, tendo, no entanto, a esposa a ajudar na comunicação com alguns dos parceiros, e em diferentes situações. Esta empresa atua na criação de tecnologias e desenvolvimento de empresas na região do Interior e Litoral do país. Esta pequena empresa atua ainda diretamente com o mercado, trazendo também investidores do Brasil para Portugal, criando e gerindo, assim, empresas para esses mesmos investidores em território português. Esta empresa foca-se na instalação de algumas das empresas no interior de Portugal, de forma, também a dinamizar a região e a poder usufruir dos apoios oferecidos. Desde a sua criação, esta empresa tem-se focado também no *networking*, em aproximar pessoas, empresas à região e ao país, atualmente conta apenas com o líder, mas pretende também contratar cerca de dois colaboradores ainda no presente ano de 2021.

A empresa 1 surgiu em plena pandemia, e, em termos de volume de negócios, desde maio de 2020 a dezembro do mesmo ano, a empresa apresenta o valor de 108.750€. Apesar de só ter sido criada em 2020, em plena pandemia, a ideia de negócio já vinha de trás, pois o líder e dono já tinha experiência na área. Já mesmo no Brasil, o seu país de origem, o empreendedor já colocava as pessoas certas para conversarem, aqueles onde queriam investir e aqueles que já tinham empresas próprias. A missão da empresa é oferecer as melhores condições de desenvolvimento de negócios para os parceiros em território português.

Empresa 2

A empresa 2, tendo sido criada em março de 2020, encontra-se na fase 2, de aplicação da ideia do processo empreendedor. Esta empresa está sediada no Centro de Empresas Inovadoras de Castelo Branco, e encontra-se também no Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, onde tem um escritório. Em termos jurídicos, a empresa 2 iniciou atividade como uma empresa unipessoal, no entanto, é atualmente uma sociedade por quotas com quatro sócios que entraram recentemente, com um capital

social de 5000€, dois sócios majoritários com 45% do capital e dois sócios minoritários com 5% do capital. A empresa surgiu quando o fundador e um dos sócios-gerentes apresentou um *pitch* da ideia inicial à empresa, onde se encontrava a trabalhar. Apesar de não ter recebido apoio e suporte para avançar com a ideia, este empreendedor decidiu pedir a demissão e criar por conta própria a sua empresa, criando o seu próprio caminho e percurso. Esta empresa tem, atualmente, oito funcionários em regime *freelancer* espalhados em Portugal e no Brasil, e dois estagiários no escritório em Castelo Branco.

Esta empresa atua no setor do comércio a retalho por correspondência ou via internet, e entre os meses de março e dezembro de 2020, registou um volume de negócios de 1.108.960,58€. A missão da empresa é ser a ponte entre os fornecedores que querem atingir o seu potencial máximo de vendas online, através da criação de marcas digitais relevantes que impulsionam os consumidores em todo o mundo, proporcionando-lhes com a melhor experiência de compra.

Empresa 3

A empresa 3 está posicionada na fase de implementação da ideia. Esta empresa encontra-se sediada na freguesia do Avelal, que se situa no concelho do Satão. A empresa, em termos jurídicos, é uma sociedade unipessoal, com um capital social de 140.000€. Nesta empresa fabricam artigos de granito e de rochas, e apesar de a empresa só ter sido criada em 2015, é uma empresa que já conhece bem o setor de atividade onde se insere, uma vez que o negócio da família na fabricação de artigos de granitos e rochas já remonta há 50 anos atrás, tendo começado pelo avô do atual líder da empresa analisada. Esta empresa que têm vindo a evoluir no manuseamento e no tratamento da pedra, o que também permite solidificar a sua presença no mercado nacional e internacional, uma vez que a empresa exporta cerca de 74% da sua produção. O atual gerente, e pai do dono da empresa analisada, durante 29 anos foi um dos sócios-gerentes de uma empresa que atuava no mesmo setor de fabricação de granitos e rochas, mas que ao perder um dos sócios entrou em processo de insolvência, na mesma altura em que esta empresa 3 foi criada, e estando atualmente extinta. Atualmente, nesta empresa existem 14 funcionários, e em termos médios, atinge anualmente um volume de negócios entre os 900.000€ e 1.300.000€ anuais.

A missão da empresa é providenciar a melhor solução completa, produto, serviço e preço, nos mercados onde opera, destacando-se enquanto empresa e marca de confiança, assegurando o desenvolvimento sustentado e duradouro dos seus negócios e parcerias e a plena satisfação dos seus clientes e colaboradores. Mais precisamente,

pretende ser a empresa portuguesa de referência, no sector da pedra natural, nos mercados onde atua.

Empresa 4

Esta empresa encontra-se na quarta fase do processo empreendedor, fase do crescimento, e está sediada no concelho de Aguiar da Beira, tendo sido criada no ano de 1987, onde a ideia para a criação do negócio surgiu na mesma altura. No entanto, o fundador da empresa já comercializava materiais de construção na região, de uma forma individual, que trazia do Algarve quando ia distribuir cereais e batata, rentabilizando assim a viagem de retorno. É em 1988 que se cria então a sociedade por quotas, com quatro sócios, o fundador e a esposa, ambos com 20% e os dois filhos cada um com 30% do capital social, ou seja, no montante de 149.639,36€. Atualmente, esta empresa tem 13 funcionários, e atinge em média um volume de negócios de 3.200.000€ anuais. Apesar de já se encontrarem no mercado há mais de 33 anos, continuam a querer sempre alcançar mais e melhor. Nesta empresa, pretende-se alcançar um resultado ainda melhor no ranking setorial onde se insere, para além de querer ser a melhor empresa de materiais de construção na região e mesmo com o aparecimento da pandemia, Covid-19. Pretendem crescer ainda mais nos próximos anos, ampliando o atual armazém para o dobro da área atual, criando assim uma divisão em duas partes, uma área coberta, para o armazenamento e arrumação dos produtos e outra área que irá ser climatizada e limpa, que irá albergar uma loja “brico” com todas as ferramentas elétricas e manuais. Os responsáveis pretendem ainda alargar o showroom para uma área 8 vezes maior, onde poderão expor, de forma mais organizada, alguns dos produtos que a empresa oferece, bem como de uma forma mais limpa, e podendo assim contratar ainda mais colaboradores para se ocuparem destas novas áreas criadas.

A missão da empresa é adaptar-se ao mercado e possuir uma posição proativa de colocar no seu leque de artigos em comercialização aquilo que o mercado necessita e tentar inovar e promover produtos que no seu entender são boas soluções de aplicação e que o mercado deve acatar.

Em suma, as empresas alvo deste estudo localizam-se nos concelhos de Castelo Branco, Covilhã, Satão e Aguiar da Beira. As PME selecionadas pertencem a setores de atividade diferentes e encontram-se também em diferentes fases de desenvolvimento. Como já referido, a escolha das empresas teve por base a recomendação da Comissão Europeia quanto à classificação de PME, sendo as empresas 1 e 2 consideradas micro empresas, pois o número de colaboradores é inferior a 10, e o volume de negócios não

ultrapassa os 2.000.000€, e as empresas 3 e 4 são consideradas pequenas, pois empregam menos de 50 trabalhadores e o seu volume de negócios não excede os 10.000.000€.

O quadro 3 mostra uma breve caracterizações destas quatro PME:

Quadro 3- Caracterização das Empresas alvo do estudo

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Forma Jurídica	Unipessoal	Sociedade por Quotas	Unipessoal	Sociedade por Quotas
Nº de Sócios	1	4	1	4
Setor de Atividade	Desenvolvimento de negócios e Consultadoria	Comércio a retalho por correspondência ou via internet	Fabricação de artigos de granito e de rochas	Comércio de material de bricolage e construção
CAE	70220	47910	23703	47523
Sede	Covilhã	Castelo Branco	Satão	Aguiar da Beira
Início de Atividade	Maior de 2020	Março de 2020	2015	1987
Nº Colaboradores	0	12	14	13
Vol. de Negócios	108.750€	1.108.960,58€	Entre 900.000€ e 1.300.000€	Entre 3.200.000€ e 3.300.000€

4.2. Análise de Conteúdo – Entrevistas

Após a aplicação da entrevista aos líderes e liderados, procedeu-se a uma análise de dados e a sua consequente apresentação e discussão dos resultados em função dos objetivos da investigação.

Neste ponto de análise de conteúdo serão exemplificados as respostas dos entrevistados sobre a temática do processo empreendedor, e as características e fatores que influenciaram cada uma das fases do processo, bem como o seu estilo de liderança. A análise de conteúdo das entrevistas irá seguir a ordem apresentada no Quadro 2.

Empresa 1

Quando questionado sobre o surgimento da ideia, o líder desta empresa 1 diz que “*foi um expertise que eu já tinha*”, o líder já colocava indivíduos em contacto, de forma que estes pudessem investir e criar empresas. Através dessa experiência o líder viu um bom caminho para criar o seu próprio negócio, transformando algo que ele fazia por amigos e conhecidos num *business real*. Foi algo que implicou algum medo de arriscar, mas como a esposa dele refere “*se tá com medo, vá com medo mesmo*”. A própria ideia de negócio, apesar de ter surgido apenas do líder, acabou por ser “comprada” pela esposa,

o que fez com que a empresa arrancasse, pois o apoio da esposa foi fundamental, e sem essa parceria “*as coisas não vão andar*”, refere o entrevistado.

A ideia da empresa acaba por surgir mesmo antes da vinda do líder para a Covilhã, no ano de 2019, e segundo este empreendedor, o negócio já acontecia antes mesmo do registo da empresa, só que de uma forma não empresarial. A própria escolha de se mudarem do Brasil para a Covilhã deu-se devido a uma escolha estratégica, pois os empresários já aplicavam este tipo de modelo de negócio em Portugal, mas encontravam-se mais concentrados na região de Lisboa. Os requisitos para a escolha da localização da empresa foi “*a necessidade de encontrar um lugar, com potencial, com indivíduos e pessoas que não eram atendidas nesta área, e uma região que fosse também favorecida por incentivos, por incrementos governamentais, incentivos da União Europeia, planos de Portugal 2020*”, sendo a região do Interior Centro uma zona privilegiada, refere o entrevistado.

Relativamente à sua formação, o líder refere que é necessário ir-se atualizando, para não se ficar para trás. Desde que chegou a Portugal, já fez alguns cursos, participa sempre em Webinars e seminários, pois quer entender minimamente os processos e os métodos que as empresas, que ele cria ou ajuda a criar, devem aplicar no seu dia-a-dia e no futuro. De acordo com o líder, a formação contínua é essencial, sendo também importante a constante atualização dos processos e dos métodos. Aliás, o líder sempre viu o negócio como “*um organismo vivo*”, pois é algo que se vai desenhando e delineando todos os dias. Por exemplo, a empresa surgiu no começo da pandemia, e com isso, o projeto e a empresa tiveram de ser totalmente redesenhados, a abordagem teve de ser alterada, e os valores financeiros e da empresa também, tal como os prazos de planeamento, segundo o líder, a empresa “*é um organismo vivo que precisa de ter um design diário*”.

No Brasil, o líder tinha alguns amigos que faziam o mesmo tipo de negócio, o que o levou a ir modelando certas partes da sua empresa nesses amigos e pessoas no mercado. Sendo uma empresa que cria e desenvolve novas empresas, fornecendo também consultadoria, o líder apresenta várias ideias de negócios que pretende aplicar e pôr em prática. Atualmente, um exemplo dado pelo próprio líder foi que têm “*14 drafts de empresas tecnológicas, 9 estruturas de business concluídas e pronto a aplicar*”. O líder chegou também a apresentar a ideia, a alguns potenciais consumidores, a membros da família e amigos, pois segundo ele “*é uma espécie de laboratório, onde analisamos qual o melhor MVP (produto viável mínimo)*”. Ao conversar e ir sondando as pessoas que não conhece, ou onde não existe uma relação tão próxima, trata-se de uma forma de não os influenciar, tendo no “*final um feeling do*

que o mercado precisa". No entanto, é necessário acreditar na ideia, mesmo com a família e filhos a darem as suas opiniões. Segundo o líder, os filhos são a melhor opinião, pois por vezes ao partilhar a ideia de negócio, a *"ideia surge, mas acaba por morrer ali"* pois já existe, ou já está ultrapassada, sendo que esse laboratório, como o líder se refere, é uma ótima forma de obter opiniões e *feedback*, não gastando grandes recursos e energia em algo que não tem futuro.

Quando questionado sobre se comparou a sua ideia a empresas que já se encontram no mercado, e podiam ser suas concorrentes, o líder refere que, aquando da criação de um negócio, ou até mesmo do surgimento da ideia/projeto, realiza pesquisas de mercado de forma a observar o que já existe. No entanto, o líder refere que *"nem todas as coisas que nós fazemos têm de ser exclusivas"*, já que existem certas ideias e negócios que já estão tão exploradas e bem estruturadas que não adianta ser *"só mais 1 a fazer o mesmo"*. Como referido anteriormente, a empresa 1 não apresenta nenhum funcionário, pretendendo, no entanto, contratar duas pessoas ainda no ano de 2021.

Quando questionado sobre se os objetivos que a empresa tem, o líder sublinha que serão comunicados aos trabalhadores, ou seja, que a comunicação dos objetivos *"será um exercício diário"*, pois o líder tem a intenção de querer ser muito rápido na realização dos objetivos. O líder considera que a adequação dos trabalhadores ao seu posto, é fundamental, pois quando as coisas não dão bons resultados, não é porque os funcionários *"são ruins"*, mas porque talvez eles estão a trabalhar no local errado dentro da empresa, sendo necessário fazer *"um remapeamento das funções, fazendo com que a pessoa que antes era um problema, passe a ser a solução"*, refere o entrevistado.

Sobre a questão se irá ter em consideração as sugestões de melhoria, a resposta do líder foi que na sua experiência anterior, ele já tinha aplicado um *"banco de ideias"* onde ele pagava por ideias dadas pelos seus colaboradores; ia premiando as ideias escolhidas, e é algo que ele quer implementar também nesta empresa, pois ele notou que os colaboradores *"vibravam e participavam bastante"*, com as suas ideias, sugestões recebendo também um bónus por isso. O líder caracterizou-se como *"multipessoal"*, onde atende as necessidades de cada colaborador de forma a conseguir atingir os objetivos, falando de forma direta com cada colaborador, ou seja, ele vai tentar entender as características dos seus colaboradores, de forma a comunicar-se melhor para com os mesmos, uma vez que cada colaborador é diferente e o líder tem de conseguir adaptar-se às necessidades de cada indivíduo.

De acordo com o líder, não é possível realizar os objetivos da empresa sem ter em conta igualmente a satisfação dos trabalhadores, pois uma coisa sem a outra *“vai criar um ambiente não saudável, tem de se conseguir um meio-termo onde os funcionários estejam satisfeitos, mas para que sejam atingidos os objetivos da empresa, não posso fazer uma coisa sem a outra”*. O líder referiu também que ele próprio já tinha sido um gestor que só cria o resultado pelo resultado, e que não lhe importava se era o funcionário X ou Y que o conseguia alcançar, pois também lhe era fácil despedir um desses funcionários caso os resultados não fossem alcançados, só depois é que o líder *“entendeu que os processos precisam de pessoas para que os resultados aconteçam”*.

Como forma de motivar os seus colaboradores, o líder menciona, que para ele, a maior recompensa que se pode dar é o feedback. Segundo o líder, é fundamental *“entender não só a causa dele, a motivação que ele tem, mas o que o faz levantar de manhã cedo para trabalhar”*, pois todos têm algo que os impulsiona e motiva, uma causa que defendem, e quando o líder descobre essa causa do seu colaborador, *“consegue transformá-lo numa máquina”*. Já quando o desempenho apresentado é aquém do esperado, o empreendedor refere que é necessário entender também os motivos desses resultados, pois por vezes esse desempenho é negativo. Neste caso, o líder não está a ser competente para *“conseguir extrair do funcionário o melhor”*. Mas o líder refere também que não despede ninguém de surpresa, pois existe *feedback* positivo, mas também o negativo ao longo de todo o processo, por isso o colaborador sabe que caso o seu desempenho seja abaixo do esperado (ou não), o líder se coloca à disposição para o ajudar.

Na última questão relativamente aos trabalhadores mencionarem os erros que encontram dentro da organização, o líder referiu que gostaria de ouvir as diferentes opiniões, pois isso é fundamental, e o feedback *“não pode ser só por uma via, você tem que estar pronto para ouvir também”*. De acordo com o líder, *“o meu olhar vê coisas e o olhar dele vê coisas também”*, é preciso entender como esse funcionário vê a empresa e o líder, *“porque às vezes o erro está em mim, e esse feedback acaba por ser uma consultadoria barata”*, realça o entrevistado.

Empresa 2

Quando questionado sobre a razão que o levou a avançar com a ideia, o líder desta empresa 2 refere que estava empregado e adorava o trabalho, sendo promovido várias vezes num só ano, e tinha uma boa solidez financeira. Esta situação tornou a decisão de pedir demissão muito difícil, mas como referiu *“não tinha mais nenhum compromisso, era só me sustentar, então falei, vou tomar esse risco, agora ou nunca”*. O líder

sempre quis empreender, sempre teve uma veia empreendedora, e se era para se assumir um risco, mais valia assumi-lo agora, enquanto ainda é novo. Segundo o líder mais vale arriscar atualmente quando ainda não existem outros custos fixos que o possam impedir, pois o próprio refere *“a nossa geração tem uma grande vantagem que a gente precisa de propósito de trabalhar, que não é muito comum na época dos nossos pais, eles trabalhavam porque tinham que pagar as contas, já a gente quer ser feliz e ter propósito, coisas de século 21”*.

Os maiores entraves para a criação da empresa foram a pouca experiência do líder, e a sua pouca credibilidade. devido à tenra idade. *“A pouca barba faz com que alguns dos nossos fornecedores não nos levem a sério”* e o facto de ter criado também uma empresa num país diferente da sua origem, ainda existem muitas barreiras de preconceito, que o líder enfrentou e continua a enfrentar. Especialmente no setor que está a trabalhar atualmente (calçado), que é bastante tradicional e arcaico, e onde os fornecedores de calçado já estão no mercado a mais de vinte anos, torna-se difícil explicar *“que quero vender o calçado deles online, e que eles podem me vender uma parte e outra parte consignado, pois eu vou fazer girar o stock deles é um desafio e tanto, é cerca de 5% de taxa de conversão de fornecedor, e eu ouço muito não, tem de se estar preparado para tomar muita porta na cara e nem todo mundo tem disposição para isso”*. A empresa 2 é a primeira a ser criada pelo líder, não tendo assim nenhuma experiência de criação de empresas. Contudo, o líder apresenta experiência no comércio eletrónico adquirida no emprego anterior. Da análise de mercado que fez, ele foi perceber que o comércio eletrónico, em Portugal e no resto do mundo, estava a crescer, pois existiam mais consumidores a fazer compras online, e que havia também mais lojas online a serem criadas. Esta foi a *“análise grosseira”* do líder, apenas reparou que era a tendência atual do mundo de digitalizar, então avançou com a ideia, na altura em que surgiu a pandemia, *“comecei na hora certa”*, menciona o entrevistado.

Sobre a equipa que queria formar, o líder sabia que ia precisar de um setor de atendimento ao cliente, de *copyright*, um gestor de tráfego. O líder sabia também onde conseguir estes recursos humanos, no momento em que tivesse a estrutura financeira para o poder contratar. Chamou inicialmente um colega seu para trabalhar e o seu irmão que já trabalhava na mesma área, e foram começando, todavia, o lucro inicial servia só para ir pagando *“um salário”* aos colaboradores, depois o do líder, e conforme o lucro ia aumentando também a remuneração dos membros. A partir daí, todo o lucro gerado pela empresa era reinvestido novamente, sendo que no começo o líder *“ia vendendo o almoço e pagando a janta”*.

Quando questionado sobre se tinha previamente estabelecido alguns contactos, o líder respondeu que tinha o contacto de dois fornecedores no início do projeto e que, após a criação da empresa, foi angariando mais. Já os recursos que necessitou foram algumas plataformas de criação de lojas online. Inicialmente começou sozinho, os sócios só entraram em 2021, pelo que o líder e fundador ia fazendo tudo sozinho, no entanto, conseguiu “*fazer algo*”, e lá foi encontrando colaboradores, conforme a estrutura da empresa o permitia. Assim, um dos sócios maioritários entrou como sócio investidor e como colaborador. Sobre a competição na área, o líder respondeu que um aumento na procura irá fazer com que a oferta aumente também. Ele afirma que existe competição na área onde está sediado, mas refere também que o modelo de negócio que eles querem aplicar é “*um jeito diferente de fazer as mesmas coisas, então não é uma competição direta com o que a gente faz*”. A empresa 2 cria lojas online e faz a gestão das mesmas. O que a empresa faz é criar todo um trabalho de *branding* no projeto que estão a lançar, “*fazemos uma coisa muito cliché, que já é muito feita, que é a venda online de produtos físicos, só que a gente tenta fazer com uma abordagem diferente do convencional*”, refere o entrevistado.

O tempo desde o surgimento da ideia inicial até à criação da mesma foi reduzido, tendo passado apenas 2 meses, devido também à impulsividade do líder. O pedido de demissão é algo que o líder considerou muito desafiante, pois quando começou a formar a ideia e o projeto ainda se encontrava a trabalhar na empresa. O líder não chegou a realizar nenhum plano de negócios, ele apresentou a ideia à empresa onde se encontrava, e tentou vincular uma coisa à outra, então criou um projeto para apresentar aos donos da empresa onde se encontrava, e eles acabaram por gostar da ideia apresentada e demonstraram interesse e apoio, mas esse apoio e suporte foi “*só na sala, porque na prática, eles não estavam cumprindo com o papel deles de prover o que eu precisava para botar o meu projeto de pé*”, o que levou este empreendedor a pedir demissão e criar a sua empresa sozinho. O líder, antes de criar a empresa, chegou a contactar uma contabilista, uma professora na Universidade da Beira Interior, e falou também com um advogado, bem como contactou profissionais que o próprio sabia que iria precisar para ter uma empresa. O próprio entrevistado admite ter cometido alguns erros no começo da empresa, a nível da legislação de websites, pois o líder não conhecia bem como a legislação funcionava em Portugal, tendo “*ajustado e errado, pois começou perfeito, mas começou tarde*”. De acordo com o líder, é normal irem falhando algumas coisas que não foram previstas, mas que podem ser sempre alteradas.

A família do líder acabou também por ser essencial para o avanço da empresa. O seu irmão trabalha e é um dos sócios, o pai do líder foi otimista e sempre comentou que ele

tinha o perfil certo, “*se der deu, se não der começa de novo*”. A mãe foi a voz da razão, e a mais cética e pessimista, comentando para o líder pensar melhor e rever a decisão de avançar com a empresa. O líder falou também com um primo, que considera ter sido seu mentor, que tinha criado uma start-up no Brasil, e já tinha adquirido renome e perguntou-lhe qual a opinião dele face ao seu projeto. O líder considera este familiar como alguém a seguir, “*pois não adianta consultar familiares e amigos, pessoas que não passaram por aquilo, que não estão na mesma área, nem tem o mesmo sonho; é preciso ouvir opiniões de quem está onde eu quero chegar, e não de quem me conhece apenas*”.

O líder caracteriza a relação com os colaboradores como “*bem legal e bem saudável, que tem crescido e melhorado*”, referindo que trabalham como um único núcleo. O líder aplica uma metodologia muito baseada em *business agility*, mais direcionada para uma hierarquia vertical, pouco burocrática, “*a gente quer, a gente faz*”. O líder pede a opinião de todos os seus colaboradores e têm em consideração a mesma. O líder caracteriza-se como alguém confiante, motivador e otimista, no entanto, ele refere que por vezes acaba por pressionar os seus colaboradores, algo que o próprio afirma estar a tentar controlar e melhorar, pois um colaborador pressionado não trabalha bem, precisa de estar confortável e feliz no local de trabalho, e têm de saber que o lugar e o trabalho deles são importantes para a empresa, pois “*a moça que entrega o cafezinho tem que saber que ela não entrega só café, ela está a contribuir para o produto final acontecer*”.

O líder assume que quer ser um bom líder, e não bom chefe, mas que sabe estar longe disso. Tendo um ano de experiência como empresário, o entrevistado sente que os seus colaboradores o veem como um líder que dá liberdade, para questionarem e para resolverem à sua maneira, mas por vezes o líder acaba por os pressionar a serem mais rápidos. O líder refere ainda que efetuam reuniões semanais, onde se dá o feedback e quais os objetivos a alcançar, sendo que os colaboradores “*pensam que somos doidos, de tão alta que pomos as metas*”. O líder refere ainda que cada colaborador é diferente, e é óbvio que nem todos se identificam com os objetivos e metas da empresa, variando de colaborador para colaborador. Existem colaboradores com perfil de entregar mais para o mundo, querer ajudar a empresa a crescer e há colaboradores que são bons no que fazem, mas fazem só o que é pedido. Segundo o líder, é muito difícil encontrar o equilíbrio entre as duas partes, pois os recursos humanos são a coisa mais difíceis de gerir. O líder também refere que os colaboradores são empenhados, e tem liberdade para realizarem o seu trabalho, pois a empresa não impõe um horário de trabalho,

deixando que os seus colaboradores definam o seu próprio horário, pois alguns colaboradores estão a trabalhar remotamente.

O próprio líder assume que no início não teve o cuidado de adequar cada pessoa ao posto de trabalho, no entanto, com os últimos dois *freelancers* contratados houve uma melhor atenção, tanto no perfil que se procurava, como no cargo que se estava a oferecer. Trata-se de pormenores que têm vindo a ser estruturados e definidos com o crescimento e da empresa, “*não posso dizer que está perfeita ou bem feito, é algo que está evoluindo*”. As sugestões que os colaboradores dão à empresa são tidas em conta. Para além das reuniões semanais, a empresa tem um canal onde partilham informações e onde o líder vai questionando os colaboradores, no entanto, o líder refere que por vezes isso acaba por ser um pouco ineficiente, pois são muitas opiniões e discussões, mas o líder assume que conforme “*a empresa vá escalando as decisões passem a ser micro decisões que cada área vai tomando e discutindo entre si, por que eu não quero que tudo passe por mim*”. Com efeito, o líder afirma que é ainda um processo de adaptação com o crescimento da empresa e que não é possível realizar os objetivos da empresa sem ter também em conta a satisfação dos colaboradores, pois são situações dependentes: “*se o pessoal não estiver satisfeito com o que está fazendo, o produto final não sai o que a gente precisa e assim não têm satisfação em nenhum dos dois lados*”. É necessário o equilíbrio entre as duas coisas.

O líder motiva os seus colaboradores através da fácil comunicação que ele possui em transmitir uma ideia. O líder consegue colocar todos os participantes a “*caminhar para o mesmo lugar*”. Um líder tem de ser claro em comunicar o que quer alcançar, qual a meta e objetivo, “*tem de falar de uma forma que entre mais no coração do que na cabeça, pelo menos é assim que eu tento passar*”. Já o seu comportamento quando o desempenho do trabalhador não é o desejado, o líder afirma ser um desafio, “*pois é muito fácil ser-se mal interpretado*”, e como a empresa é recente ainda se estão a adaptar aos processos e como as coisas são feitas, no entanto, tenta ser o mais transparente possível em entender o que correu mal, e comunicar ao colaborador “*você tem um potencial incrível para desenvolver o que está desenvolvendo, mas ainda não entendeu qual a direção que a gente quer ir, então vamos sentar junto e direcionar melhor para você conseguir alcançar*”. Este líder não é alguém que irá gritar com o colaborador, no entanto, é claro na comunicação quando não está de acordo e como resolver e melhorar uma situação. O líder menciona ser importante que os colaboradores refiram quando encontram erros, pois a empresa quer colaboradores “que pensem fora da caixa” e não se limitem a fazer só o que é pedido, são uma empresa bastante jovem, onde o colaborador mais velho tem 28 anos, pelo que “*não existe*

ninguém com 20 anos de experiência, diretor de empresa, que não pode ouvir uma opinião diferente". Estão todos ainda a começar pelo que a contribuição dos colaboradores torna as coisas mais dinâmicas. Os colaboradores não têm receio de comentar quando não concordam com alguma das decisões: *"a nossa estagiária veio falar connosco sobre uma opinião que eu tinha dado, e sugeriu outra que era melhor, e eu até agradeci e parabeneizei para ela o esforço analítico que ela tinha feito"*, pois os colaboradores reparam em coisas que o líder não nota.

Colaboradora 2A

Esta colaboradora desde que entrou na empresa 2, em outubro de 2020, foi sempre muito bem-recebida o que fez com que gostasse ainda mais da empresa, pois era também uma empresa jovem e disposta a receber opiniões e feedback, oferecendo um ambiente muito colaborador. Esta liderada afirma que a empresa e o líder sempre aceitaram as sugestões, mesmo quando são direcionadas à parte estratégica do cargo que ela ocupa (*media buyer*). Sempre que apresenta opiniões referentes à parte mais técnica do cargo, *"o líder sempre foi muito aberto e sempre recebeu"*. Esta liderada caracteriza o seu líder como alguém otimista, motivador, confiante e bastante comunicativo. Trata-se de um líder que comunica quais os objetivos e as metas a concretizar, nas reuniões semanais. É, no entanto, um líder que também gosta de saber o que está acontecendo, *"mas não sei se o colocaria como controlador, mais que gosta de observar o serviço para ver se vai no caminho certo"*. A liderada considera o seu líder como um amigo, com quem conversa sobre outros assuntos para além da empresa: *"a gente troca teorias sobre empreendedorismo, sobre ideias e assim"*. A liderada afirma ainda que, no que toca ao processo de tomada de decisão, ela dá sugestões que são bem-recebidas, mas que a tomada de decisão cabe à direção. A entrevistada declara também que se sente reconhecida e é comum o seu trabalho ser elogiado pelo líder. Segundo ela, a empresa apresenta um ambiente de trabalho bastante acolhedor e recetivo.

A colaboradora aqui entrevistada refere que, quando comete algum erro, *"ele realmente chama atenção, quando tem algo que ele não tá gostando, ele deixa claro, mas sempre diz como podemos melhorar"*. O líder pergunta se o colaborador sabe porque é que o erro aconteceu ou se o colaborador já tem alguma sugestão de melhoria, não é um líder que critica os colaboradores quando acontecem erros, mas alguém que tenta entender porque aconteceu oferecendo também uma solução. A entrevistada refere que o líder não penaliza os colaboradores de acordo com o desempenho destes. *"Ele joga um jogo muito aberto, que sabe o que aconteceu e porque houve, mas já vai dando como"*

melhorar e não penaliza”, é um líder que atualmente não recompensa financeiramente, não existindo nenhum tipo de bônus.

A liderada refere que o líder é alguém que a inspira, que motiva bastante os seus colaboradores a realizar da melhor forma as tarefas e as próprias competências, no entanto, a mesma refere que a falha que o líder apresenta é o planeamento das reuniões, que por vezes são de urgência e de última hora, sendo algo que deveria ser melhorado. O líder e a empresa oferecem também à colaboradora a hipótese de participar em formações, estando atualmente a empresa *“a fechar uma parceira com alguns cursos, um deles dentro da minha área até, e o líder já falou que vai disponibilizar para mim”*. Como a liderada referiu, a empresa e o líder estão sempre abertos a sugestões e opiniões, pelo que *“se eu vir alguma coisa que não esta correta, eu tenho essa abertura para ter uma conversa e pontuar o que eu acho que não estaria certo”*. A liderada sente que pode sempre comentar e partilhar as suas ideias relativamente à empresa, ou sugestões na parte estratégica, *“ele sempre é bem aberto e não é esquisito de ouvir se eu tiver alguma informação útil para a empresa”*.

Colaborador 2B

Este colaborador começou na empresa 2 no apoio ao cliente, estando atualmente como gestor comercial, onde acaba por ter na mesma, contacto com os clientes, mas com um upgrade. O liderado refere também que as sugestões que dá, atualmente e quando entrou para a empresa, são sempre ouvidas e algumas delas já foram aceites e aplicadas. Já referente ao processo de tomada de decisões, o colaborador só participa nas decisões pertencentes ao seu departamento. O colaborador descreve o líder como alguém otimista, motivado e compreensivo. Trata-se de um líder que fica preocupado com os seus colaboradores e como eles se sentem. É um líder que não controla horários, *“desde que o trabalho esteja concluído, estamos à vontade”*. É um líder que convoca reuniões semanais onde discute metas e objetivos, onde fala do que se quer fazer, o que se pode melhorar e dá dicas, é também um líder que reconhece o trabalho realizado.

É um líder que parabeniza e elogia quando o colaborador faz algo bem, já quando é cometido um erro, diz *“para não me preocupar, vais conseguir fazer melhor, só temos de ter mais atenção para a próxima vez”*. Já em relação a recompensas, como gestor comercial, o colaborador entrevistado menciona que recebe bônus de acordo com o número de clientes que angaria. O líder é como um amigo para o colaborador, *“de vez em quando já saímos a noite e tudo”*. É alguém em quem se pode confiar, alguém que motiva e incentiva a realizar as tarefas da melhor maneira possível. O liderado refere

que como falha, o líder é alguém que confia muito nas pessoas, *“que nos deixa demasiado à vontade, e por vezes as pessoas podem-se aproveitar disso”*. Como é um líder que oferece liberdade no horário de trabalho dos seus colaboradores, pode haver quem se aproveite dessa liberdade e do facto de não existir um controlo por parte do líder, para se desleixarem.

Quando questionado sobre a existência de formações dentro da empresa, a resposta é positiva por parte deste liderado, referindo que já ocorreram diversas formações e que atualmente existe o pedido para a realização de mais formações no futuro. Sobre a questão de referir quando se depara com erros dentro da empresa, o liderado responde *“sou muito frontal nisso, tenho sempre comentado, quando acho que algo não está correto gosto de dar a minha opinião, e depois ele (o líder) faz o que quiser com ela”*, uma vez que a decisão final cabe ao líder. Sobre a partilha das próprias ideias, o liderado refere que tem dado sempre a sua opinião e várias sugestões, e como gestor comercial, e andar a pedir catálogos a fábricas e a fornecedores, dá uma perspetiva diferente sobre qual o melhor modelo que a empresa deve adotar, *“e o líder ouve sempre a minha opinião”*.

Empresa 3

Quando questionado sobre a estratégia que a empresa adotou no início de atividade, o líder da empresa 3 refere que passou por ser uma empresa familiar, que se encontra a trabalhar no setor há mais de 50 anos. Tendo experiência na área e sabendo usufruir das vantagens de uma empresa familiar, a empresa começou também com a venda dos produtos da região onde se encontra, de forma a ajudar também outras empresas em redor a crescer em conjunto com a empresa.

A visão da empresa passou, e passa, pelo crescimento, pelo aumento das vendas, pelo número de colaboradores, e pela aquisição de novos produtos. O financiamento usado pela empresa provém de empréstimos e de capitais próprios. As relações estabelecidas são de amigabilidade e de proximidade, *“preferimos dar-nos sempre bem com toda a gente, do que entrar em guerras”*. A empresa está sempre disponível para ajudar quando os clientes estão com problemas, e com os fornecedores operam da mesma maneira, *“pois tem de ser um trabalho de equipa, pois se os fornecedores nos falham, nós acabamos por falhar também”*, refere o entrevistado. É necessário existir um bom ambiente dentro e fora da empresa, *“se os trabalhadores também não estiverem felizes, o ambiente na empresa é mau e depois isso acaba-se por se notar na produção”*.

Os problemas que o líder encontrou, após a criação da empresa, foram a burocracia: “*a burocracia é sempre o maior problema neste país, isso e a competência das Câmaras Municipais*”. Já o maior entrave no setor onde a empresa atua é o elevado custo das máquinas, “*são coisas muito caras*”. Contudo, os recursos que a empresa mais necessita passam pelos bons colaboradores e por uma boa matéria-prima. O líder contratou também alguém que se encarregasse da parte financeira da empresa e, na gerência, encontra-se o pai do líder, no entanto, a gestão diária da empresa passa pelas mãos do líder. O líder apresenta formação na área da Gestão, que complementa com a formação que o seu pai apresenta no trabalho com a pedra.

A empresa e o líder chegam aos consumidores principalmente através do boca-a-boca, com algumas obras que a empresa abastece, a nível nacional e internacional. As empresas “falam” umas com as outras e recomendam alguns produtos. O líder refere também que participam em algumas feiras do setor, e como existe uma relação de proximidade entre a empresa e os seus clientes, os próprios “*referem quando necessitam de alguma coisa, ou aconselham quando existe algum produto ou até máquina que devemos ter porque vai ter muita procura, e nós temos que estar prontos para servir*”. O líder revela que, para ele, a etapa mais difícil é a supervisão dos subordinados, e a gestão de toda a equipa, pois envolve temperamentos diferentes, e características distintas, o que por vezes acaba por ser um desafio, mas que, no entanto, mantém uma boa relação com os seus colaboradores, e sente que estes podem vir ter consigo para o que precisarem. O líder acha que os seus colaboradores o veem como alguém confiante e otimista, já o próprio caracteriza-se como um líder confiante e otimista, mas também alguém preocupado com o futuro; um líder que reflete sobre o que o futuro poderá trazer, pois “*um gestor tem sempre de pensar a médio e a longo prazo, não se pode pensar só no curto*”.

O objetivo da empresa 3 é o mesmo desde a sua criação, o crescimento, e os colaboradores sabem que este está subentendido, mas quando existem objetivos mais específicos, como “*x camiões por semana, ou x produtos que o cliente pede, esses têm sido transmitidos. Não existe o objetivo de faturar só por que sim, os objetivos vão também de acordo com o que os clientes pedem, e nós temos de entregar no prazo*”. Tal como o líder refere, ninguém é igual, pelo que todos os colaboradores são diferentes entre si, no entanto, o líder sente que no geral, os seus colaboradores partilham dos objetivos da empresa. Sobre qual considera mais importante, se a satisfação dos colaboradores ou se a realização dos objetivos da empresa, o líder responde “*tem de ser um mix dos dois, uma coisa sem a outra não funciona*”. O líder refere que é também necessário adequar cada colaborador ao posto de trabalho, “*quando isso é feito, a*

produtividade aumenta”, pelo que também tem em conta as sugestões que os seus colaboradores fazem, *“eles é que estão na parte de trás da empresa, passam ali muito tempo, e as melhores ideias veem da parte deles”*.

Já a motivação dos colaboradores é feita através de prémios. Quando a empresa apresenta um ano bom, o líder tenta também que os seus colaboradores se sintam bem dentro da empresa, *“se eles não tiverem felizes aqui, podem sempre sair, mas isso não se quer”*. Em termos de penalizações, o líder menciona que quer que os mínimos sejam alcançados pelos colaboradores, e caso isso não se verifique, o colaborador terá de ser castigado, no entanto, *“não se pode é fazer muito, o que é que lhes podemos fazer”*. O líder aqui entrevistado menciona que cada trabalhador é diferente, todos os 14, sendo alguns mais dinâmicos e proativos que outros, mas a maioria dos colaboradores da empresa apresenta-se empenhado e ativo. Mas o líder quer sempre que os seus colaboradores refiram sempre quando encontram algum erro dentro da empresa, mencionando que muitos deles referem sempre que se deparam com algo, mesmo que seja direcionado à gestão da empresa.

Colaboradora 3A

A liderada selecionada para este estudo já se encontra na empresa desde que a mesma abriu, no entanto, já tinha trabalhado com o atual gerente e pai do líder da empresa analisada, pelo que sempre esteve à vontade para dar sugestões quando entrou e presentemente. A própria liderada descreve o seu líder como alguém compreensivo e inovador, mas também preocupado: *“por exemplo, quando começa a não haver encomendas, nessa situação ele fica preocupado”*, mas caracteriza-o também como alguém compreensivo e que aceita as opiniões dos trabalhadores.

Sobre a participação em formações, a liderada refere que a empresa tem oferecido a hipótese de os trabalhadores poderem participar, apesar de não ser uma constante. A liderada refere também que o líder é alguém que comunica quais são os objetivos da empresa, mas que dá liberdade, *“não é nada controlador, essa não é uma palavra que o define”*, é alguém que a liderada considera como um amigo.

Já no que se refere ao processo de tomada de decisões, a liderada refere que *“com os dados que eu tenho, apresento o meu ponto de vista, mas quem toma a decisão é sempre ele”*. No entanto, a liderada partilha sempre a sua opinião e qualquer informação que possua. Refere também que, apesar de se sentir reconhecida pelo trabalho que desempenha, o líder não reage de forma diferente quando o desempenho da liderada é excelente. *“Ele não gosta de dar o braço a torcer”*. Já quando se comete algum erro, a liderada refere *“depende, depende do erro, depende da gravidade do*

erro”. A liderada refere também que o seu líder não recompensa, nem penaliza de acordo com o seu desempenho.

Quando questionada sobre se o líder a motiva ou a inspira, a mesma responde “mais ou menos”, referindo, no entanto, “*não é o apoio que ele me dá, eu desempenho sempre as minhas funções no máximo*”. A liderada menciona também que “*independentemente de ele dizer alguma coisa, é a minha maneira de trabalhar, dou sempre o meu máximo*”. Para a liderada, a falha do seu líder é a sua falta de diálogo para com os funcionários na produção. “*Ele connosco aqui fala (escritório), lá atrás é que não (produção) e se calhar falta*”. Apesar de existir um encarregado da produção que se torna o porta-voz de todos os operários, para a liderada era importante que o líder fosse ter com os operários e falasse diretamente com os mesmos. A liderada assume que quando se depara com erros dentro da organização, comenta não temendo consequências e “*sempre que vejo que alguma coisa tá mal, falo e digo, com cuidado, sempre o meu ponto de vista, e sempre que tenho hipótese e me é proposto partilho com ele sempre alguma ideia que tenha*”.

Colaboradora 3B

Uma outra liderada entrevistada também se encontra na empresa desde que a mesma foi criada, tendo também trabalhado com o gerente e pai do atual líder. Conhece o líder e o gerente há vários anos, o que faz com que se sinta à vontade para dar sugestões. No início e até aos dias de hoje, “*as vezes quando digo certas e determinadas coisas ele aceita, outras vezes não, claro está, tem dias*”. Segunda a liderada, as sugestões que dá poderão ser aceites ou não pelo líder de acordo com o humor do mesmo “*tem dias*”. A liderada caracteriza o líder como controlador, preocupado, por vezes é otimista, no entanto, a mesma refere que estas características, “*depende dos dias e da situação e essas coisas todas*”.

Em relação à comunicação dos objetivos, a liderada responde que às vezes eles são partilhados, “*se são coisas que ele entende que deve partilhar ele diz, claro que depende dos assuntos*”. Já sobre a sua participação no processo de tomada de decisões, a liderada responde que ela partilha a sua opinião, contudo, “*a decisão final é sempre do líder, ele pode concordar ou não coma minha opinião, mas no final é ele*”. A liderada refere que, como já conhece o atual gerente há alguns anos, e por consequente o líder da empresa, existe uma relação de proximidade: “*não posso dizer que somos amigos do peito, mas não é uma relação fria*”. A liderada revela também que conversa sobre outras coisas com o líder, que tem uma boa relação entre patrão e colaboradora, “*é uma relação boa, se for agora para outra empresa que entre agora, a relação não é*

mesma, é diferente". A liderada afirma que é bem recompensada, mas que o líder não tem por hábito a penalização dos colaboradores.

Apesar de se sentir reconhecida pelo seu trabalho e desempenho na empresa, o líder não é alguém que *"chega ao pé de mim e diz que o trabalho foi muito bem feito, não é desse gênero de patrão"*. A liderada refere que é um líder que não dá feedback sobre o bom trabalho desempenhado, já na sequência de algum erro, ele *"chama-me à atenção mas também não é aquela coisa de "não voltes a fazer isso, vê se tens cuidado, como uma ameaça, chama só à atenção, é normal"*. Esta liderada sublinha também que *"não é por ele estar aqui ou não estar que eu vou estar mais ou menos motivada, eu sei que chego aqui e tenho o meu trabalho para fazer, sou eu que sei o que tenho que fazer e não precisa que o líder a motive para as desempenhar. O apoio que o mesmo lhe dá também não faz com que a liderada desempenhe melhor as suas funções, pois é um líder que "nem se vê, nem se senta, não vai à produção, só vigia"*. A liderada assume que sabe que tem o seu trabalho para fazer e fá-lo, *"não é ele que me vai motivar, sou mesmo eu que sei que tenho de fazer e faço"*. A liderada afirma também que a falha do líder será a sua falta de reconhecimento para com os trabalhadores, a nível de feedback, mas também financeiro: *"por exemplo, nós sabemos que há empresas onde os patrões chegam o fim do ano e dão um prémio, nesse sentido, um reconhecimento mais material"*.

Sobre as formações, a liderada afirma que não têm ocorrido, mas caso seja necessário a existência de alguma formação, o líder deixa que os colaboradores participem, *"se ele entender que vai ajudar a empresa ele deixa"*. Já quando repara em algum erro dentro da empresa, a liderada responde que comenta sempre e partilha com o líder *"se gostar gosta, se não gostar ele é que sabe"*, pois a liderada não gosta de observar que algo está a correr mal, sem o comentar com alguém da direção. Mesmo com a partilha das suas ideias próprias para com o líder, a colaboradora refere partilhar as suas ideias, *"se ele concorda tudo bem, se não concorda tudo bem na mesma, mas eu partilho sem problema nenhum"*.

Empresa 4

Quando questionado sobre o tipo de cultura da empresa, o líder deste caso (empresa 4) responde: *"o valor mais importante para nós como empresa é, mais vale um bom nome que muitas fortunas"*. A empresa trabalha voltada para a sustentabilidade da própria empresa, pois para o líder, o mais importante que vender em muitas quantidades é *"a sustentabilidade com que se trabalha o negócio e a idoneidade com que se atendem os clientes e se processam todos os procedimentos de trabalho"*. Nesta

empresa opera-se de uma forma transparente e idónea, onde tudo está bem documentado e discriminado, pois a empresa defende esses procedimentos.

Como se encontra no mercado há mais de 30 anos, a empresa 4 já sofreu bastantes alterações, aquando da sua criação em 1988, talvez tivesse 2 postos de trabalho, tendo vindo a crescer ao longo dos últimos anos. Atualmente, esta empresa emprega 13 colaboradores, e a própria estrutura da direção sofreu uma alteração com a entrada do líder aqui entrevistado, quando este passa para gerente e para um lugar mais frontal na empresa. A própria estrutura física da empresa também sofreu alterações. Nos anos 90 mudaram-se para um armazém com dimensões maiores, e atualmente têm também um projeto aprovado na Câmara Municipal, onde o líder prevê aumentar para o dobro a área coberta, e quebrar o atual armazém existente em duas secções distintas, pois o atual armazém já se encontra no limite e o líder quer também expandir de forma a expor mais produtos o que irá levar a mais contratações de novos colaboradores.

O líder entrevistado entrou para a empresa em 1993, e assume que *“ninguém tem tudo sob controlo”*. Apesar de ter aumentado e definido melhor os procedimentos de forma a diminuir as falhas, continuam a existir problemas que o líder assume estarem ligados, tais *“como é a compra e venda de stocks muito fracionados, e mesmo com os melhores procedimentos e controlo de armazém existem sempre falhas que são impossíveis de controlar, pois ou estão ligadas com os próprios colaboradores ou com os fornecedores”*. O líder refere que gostaria de conseguir ter tudo sob controlo, mas que existem outros fatores que por vezes não o permitem, sendo preciso saber lidar com essas mesmas falhas da melhor forma possível.

Já sobre a sua motivação e empenho, o líder refere *“tenho mais, gosto muito daquilo que faço e procuro de forma permanente e diária fazer o melhor e ampliar o negócio, é esse o objetivo e é essa a ambição”*. A estratégia da empresa é *“sem perder a noção de idoneidade e transparência do negócio, trabalhar a sustentabilidade em cada vez mais artigos comercializados”*, segundo o líder, a ramificação dos artigos leva a uma maior estabilidade do negócio. A empresa tem participado com alguma regularidade em formações, menos desde que a pandemia começou, mas é algo que tenta sempre realizar, mas são só as formações obrigatórias por lei, no entanto, *“tento fazer com que elas tenham conteúdos proveitosos e possam acrescentar mais-valia aos colaboradores e à rede de trabalho”*, refere ainda o entrevistado.

Como a empresa tem vindo a crescer ao longo dos anos, o trabalho do líder também aumentou, sobre este esforço realizado, o líder menciona também que, *“tendo por base o setor onde a empresa se insere e a envolvência daquilo que são os nossos colegas*

mais representativos, nós nem estamos nem no fim da análise nem no topo, temos resultados bastante satisfatórios no setor de atividade onde estamos inseridos”, o que faz com que o líder se sinta gratificado com os bons resultados alcançados. Mas informa que há sempre a ambição de melhorar ainda mais os resultados “pois há colegas a nível nacional que conseguem fazer ainda melhor, e é sempre esse o objetivo, olhar para os melhores e tentar fazer sempre o melhor”, o que implica sempre algum esforço, não só por parte do líder, mas também de toda a empresa.

O líder refere ainda que se considera uma pessoa criativa, e o projeto que atualmente se encontra aprovado, para a expansão do armazém, irá servir para albergar novos produtos, já que o leque de produtos oferecidos tem crescido bastante desde a criação da empresa em 1988. O líder pretende também aumentar cada vez mais a linha atual de produtos e quer aproveitar e explorar as oportunidades de negócio na região, *“de forma a ter todos os artigos que possam ter rotação e possam ser uma mais-valia para nós e para o mercado”*.

Quando questionado sobre a atualização dos sistemas informáticos, o líder refere que a empresa se informatizou em 1993 aquando da entrada do mesmo, e já estão no quarto programa de software informático, sendo que algumas das alterações se deram devido a uma questão de aumento da organização, tendo uma ocorrido por causa da obrigatoriedade legal. O líder refere também que antes de alterar para o software que utiliza atualmente, usufruía de um que satisfazia as necessidades, mas que tinha parado de atualizar e desenvolver, o que levou muitas empresas a migrarem para novos softwares de gestão. O líder menciona também que considera ter uma melhor gestão financeira atualmente, pois os procedimentos também foram reforçados, e como a empresa e o líder trabalham e operam de forma a manter a sustentabilidade a longo prazo, e o líder tem essa preocupação de sustentabilidade do negócio e de aumentar a força financeira e estabilidade da empresa, o que tem conseguido.

O líder refere ainda que espera a empresa, que está atualmente na 2ª geração, passe eventualmente para a 3ª geração, mesmo *“não sabendo se alguém a vai abraçar ou não, mas também com esta ampliação que vamos fazer, pensamos que possa responder a um aumento do volume de negócios e que a empresa continue a liderar de alguma forma na região”*. O líder menciona que mesmo que a empresa não continue para a 3ª geração, quer que a sua gestão mantenha uma boa sustentabilidade e um bom nome na empresa.

O líder considera ter uma boa relação com os seus colaboradores. Como a maioria dos colaboradores são bastante antigos, alguns com 25 anos dentro da empresa, e o mais

recente colaborador entrou a apenas 6 anos. Assim dado que a maioria dos colaboradores na empresa já trabalha na mesma entre 15 a 25 anos, de acordo com o líder, *“isso é prova de que as pessoas que cá trabalham são bem remuneradas em função daquilo que fazem, sentem-se gratificadas, e eu como responsável e líder na relação tento respeitar e nunca me pronunciar em relação a nada, sem antes me por não só na minha posição, mas também na posição deles, de forma a ser o mais correto possível”*. O líder considera que a opinião dos colaboradores sobre si é positiva, e apesar de admitir que nem todos os empregados e líderes são perfeitos, o líder tenta ser o mais transparente e idóneo possível. Assim, o próprio caracteriza-se como um líder confiante, otimista, atento, motivador e compreensivo. É um líder que quer *“que se sintam bem aqui a trabalhar e que façam desta casa, a casa deles”*.

Em relação aos objetivos da empresa, e sua comunicação aos trabalhadores, o líder revela que é algo que comunica aos trabalhadores, e o próprio assume que sente que grande parte dos colaboradores *“veste a camisola”* e se sente bem e feliz a trabalhar na empresa, *“não estou a ver nenhum funcionário neste momento que trabalhe apenas com o objetivo de ter o salário ao fim do mês, é claro que essa realização financeira é importante e tem de ser cumprida, mas eu não quero ninguém na minha equipa que ande aqui obrigado, e não tem gosto por aquilo que faz”*. Segundo o líder, se um dos colaboradores não se sente bem, ou já não gosta daquilo que faz, a melhor opção para ambas as partes acaba por ser a demissão.

Sobre a questão de adequar cada pessoa ao posto de trabalho, o líder refere que essa é a etapa mais difícil, é algo que o líder tenta ter em conta no processo de contratação. Como prevê realizar mais contratações, o mesmo refere que *“se fala que há muito desemprego, mas também há alguma falta de mão de obra qualificada”* e, por vezes, isso acaba também por ser um desafio, pois o líder não quer apenas colaboradores qualificados, mas alguém com sentido de responsabilidade, profissionalismo e motivação e que sejam também colaboradores em que o líder possa confiar. Relativamente às sugestões dadas pelos colaboradores, o líder refere *“sim, quase sempre as avaliamos, aliás são eles que lidam mais com o apoio, organização e o resto”*. Em conformidade com o líder, os seus colaboradores têm carta branca para exporem as suas ideias, e o líder quer que isso aconteça pois é uma forma de conseguir melhorar algo na empresa.

O líder refere também que não é possível alcançar a satisfação dos colaboradores ou a realização dos objetivos, sem considerar ambas as vertentes, *“uma coisa sem a outra não se consegue”*. Relativamente a forma como motiva os seus trabalhadores, o líder argumenta que empresa já fez gratificações extraordinárias de balanço aos

colaboradores, mas afirma que é importante que os colaboradores se sintam realizados e recompensados pelo esforço que fizeram ao final do mês. Para o líder, *“a maior parte dos colaboradores aqui ganha muito mais do que os ordenados a nível nacional, a nível do setor e não o salário mínimo”*. O líder assume também que deveria existir uma entidade por setor de atividade que obrigasse de uma forma gradual e consistente em todos os anos, a valorizar e aumentar as várias subcategorias em cada setor de atividade, deveria existir um regulador com peso e obrigação legal que fosse verificando quem cumpre e quem não cumpre os aumentos salariais, e quem não cumpra, terá de mandar embora os colaboradores. O líder sente que a remuneração que tem com os seus colaboradores vem do bom entendimento entre as partes ao longo dos anos, mas que como nem todas as empresas do setor remuneram da mesma maneira, acabando por criar uma concorrência desleal.

Já sobre a maneira de atuação perante um colaborador que apresente um desempenho além do esperado, o líder refere *“sou bastante tolerante, não sou de extremos ao ponto de ficar transtornado e deitar tudo a perder e despedir o colaborador, tento sempre, de uma forma humilde e respeitada, conversar e tentar levar a um ponto de correção desse problema, mas caso isso não seja possível temos de resolver de uma forma diferente”*.

O líder refere que em relação à dinâmica, empenho e proatividade dos seus colaboradores, têm uma boa equipa de trabalho, mas têm as duas vertentes, existem colaboradores proativos, mais dinâmicos e que são intervenientes, mas de acordo com o líder existem também colaboradores que *“limitam-se a cumprir as tarefas e tem sempre alguma dificuldade, ou dá a impressão que tem medo de serem proativos basicamente”*. O líder assume também querer que os colaboradores comentem quando se deparam com erros, *“isso só tem aspetos positivos, quanto maior for a abertura dos funcionários em falar dos problemas e naquilo que eles acham que está mal, melhor será a correção dos mesmos, mas nem sempre acontece”*.

Colaboradora 4A

Esta colaboradora entrevistada na empresa 4 refere que, aquando da sua entrada na empresa em 2004 e após o casamento com o líder desta empresa, o líder sempre aceitou as sugestões dela, mas também dos restantes colaboradores. Esta foi uma política que sempre esteve definida desde o início dentro da empresa, e que é algo que o líder quer sempre que os colaboradores partilhem com ele. A colaboradora afirma que a sua forma de ver o líder é diferente dos restantes colaboradoras, mas caracteriza-o como um líder interessado na maneira de estar com os colaboradores, preocupado e

atento com o estado de espírito dos colaboradores e, se existe algum problema, ele tenta logo solucionar e saber o porquê de ter acontecido. Para esta liderada, é também um líder muito amigo dos colaboradores, que está sempre disposto a ajudar naquilo que puder, mesmo não estando relacionado com a empresa.

Sobre a comunicação dos objetivos e a liberdade para a sua realização, a liderada refere que o líder os comunica e não é nada controlador, *“antes de fazer o que quer que seja, ele pede sempre a opinião dos funcionários, mesmo a empresa sendo dele e do pai, são os colaboradores que aqui trabalham e eles também tem de dar a sua opinião, se está bem ou não, se concordam, e quem aqui trabalha e lida com o público é que sabemos muitas vezes melhor aquilo que conseguimos fazer de melhor para o cliente ficar agradado, e a opinião dos funcionários é muito importante”*. Por norma, esta colaboradora participa no processo de tomada de decisão da empresa, não só por ser esposa do líder, mas também porque o líder quer saber a opinião dos seus colaboradores antes de tomar qualquer tipo de decisão que possa impactar a empresa.

Quando questionada sobre sentir-se reconhecida pelo trabalho que realiza, a colaboradora responde de forma positiva: *“nós sabemos que temos de alcançar os nossos objetivos e é sempre tudo bem discutido antes, e as opiniões são sempre validadas”*. Refere também que quando apresenta um desempenho excelente, a reação do líder é de satisfação, mas quando comete um erro, o líder tem por hábito tentar compreender o porquê e chamar a atenção do colaborador, de forma a perceber o motivo por que errou. Contudo, a entrevistada não considera que seja um líder que penaliza. A liderada assume *“que sendo marido e mulher a trabalhar no mesmo sítio, por vezes não funciona, e quando entrei para aqui tive algum receio, mas ele consegue separar as coisas, e tem funcionado e corrido tudo bem, mas considero-o um líder próximo e amigo dos seus funcionários”*. Esta colaboradora refere também que o líder é alguém preocupado não só com a empresa, mas com o estado de espírito dos trabalhadores, o que inspira e motiva os mesmos. Segundo a liderada, o líder é alguém que apoia bastante os colaboradores, por exemplo, *“o showroom ficou a meu encargo, tudo o que eu quiser alterar ou mudar passa por mim, não preciso de discutir com ele, e ele não passa por cima de mim e altera alguma coisa, é muito de me pedir opinião antes de fazer algo no showroom, ou em outra parte da empresa, ele gosta de saber sempre o que nós estamos a pensar”*.

A colaboradora refere, no entanto, que na sua opinião a falha do líder é *“ser bom demais, e não digo isto por ser meu esposo, estou a avaliá-lo como patrão, pois ele prefere ficar prejudicado a prejudicar um funcionário, pois ele prefere que um funcionário ande contente dentro da empresa do que por exemplo recusar dar mais*

um dia de folga numa altura em que temos muitos clientes e poucos funcionários, refiro-me nesse sentido". É também um líder que dá oportunidade para todos os colaboradores participarem em formações, não excluindo ninguém. A colaboradora refere também que, quando observa algo que está mal, é a primeira a chamar a atenção para o problema, *"quem está de fora da situação é que muitas vezes se apercebe de algumas coisas ou de alguns erros que por exemplo ocorrem ao balcão, quer seja por stress ou excesso de trabalho, e eu próprio comento que não estiveram bem"*, o mesmo acontece com a partilha das suas próprias ideias ou sugestões, a liderada sente que pode partilhar sempre o que quer, e todos os restantes colaboradores na empresa o podem fazer também.

Colaborador 4B

Este outro colaborador da empresa 4 afirma que, desde que entrou na empresa em 2015, o líder sempre esteve aberto às suas sugestões, e que atualmente, o próprio líder questiona sobre as mesmas, antes mesmo do liderado referir. Trata-se de um líder que dá a oportunidade aos colaboradores de participarem em formações. Já as características que o liderado aplicaria ao líder seria: confiante, compreensivo, otimista, apaziguador e um líder pacífico e respeitador. É alguém preocupado com o bem-estar de todos os seus colaboradores, é também um líder que comunica os objetivos que têm de ser concluídos, mas *"dá o máximo de liberdade e autonomia, não é nada controlador nisso"*.

Relativamente à sua participação no processo de tomada de decisões, o colaborador refere que *"participo até um determinado nível, e nas decisões correntes, mas a nível de definição de objetivos e gestão financeira da empresa já não, isso fica só para o líder"*. O colaborador refere também sentir-se bastante reconhecido pelo trabalho e pelo seu desempenho na empresa, para além de referir que o líder *"valoriza e reconhece os trabalhadores com incentivos quando temos um bom desempenho, e quando fazemos um erro ele tenta logo resolver, essa é a 1ª reação, ele não penaliza por causa disso"*. Segundo este colaborador, o líder chama à atenção e discute com o colaborador a situação de forma a evitar a sua repetição, mas não penaliza, pois o próprio líder reconhece que os erros que ocorrem devem-se à sobrecarga de trabalho que os colaboradores têm.

O liderado refere também sentir-se bem recompensado, e vê no líder uma pessoa próxima e não apenas o chefe: *"considera-o uma pessoa inspiradora e que apoia bastante os seus colaboradores o que leva a que estes sejam ainda melhores no que fazem, é alguém preocupado não só com o bem-estar do colaborador na empresa,*

mas também fora da mesma". Como falha, o liderado assume que por vezes o líder "deveria ser mais autoritário, pois podem se aproveitar dele e ele não reparar". O colaborador refere que comenta sempre que encontra algum erro: "já passei por muitos postos de trabalho onde sei que não funciona não falar das coisas logo na hora, então comento sempre". As próprias ideias e sugestões de produtos também é algo que o colaborador sente que pode partilhar com o líder, sendo que o próprio líder costuma questionar os seus colaboradores sobre a opinião destes perante novos produtos, e se eles gostam ou não.

4.3. Análise comparativa e discussão dos Resultados

Na análise de conteúdo das entrevistas aos líderes e aos liderados foi possível identificar diferentes comportamentos e características dos diferentes tipos de liderança. Contudo, como referido inicialmente este estudo optou por focar-se em apenas nos estilos de liderança que estavam ligados ao empreendedorismo (House, 1971; Bass, 1999; Sorenson, 2000; Yan, Sorenson, 2003; De Rue, 2011; Yukl, 2012; Barracho, 2012; Hasse & Franco, 2016; Lord, 2017), sendo eles o transformacional, o transaccional, o participativo e o relaccional.

No seguimento das evidências empíricas obtidas a partir da análise qualitativa das entrevistas aplicadas quer aos líderes quer aos seus colaboradores, expõe-se a seguir um quadro, onde se resume os tipos de liderança que foram identificados nas quatro empresas, de acordo com as diferentes fases onde se encontra a empresa no seu processo empreendedor.

Quadro 4- Tipos de Liderança identificados

Tipo de Liderança Identificado	Empresa 1 (Fase 1: Descoberta da ideia)	Empresa 2 (Fase 2: Aplicação da Ideia)	Empresa 3 (Fase 3: Implementação)	Empresa 4 (Fase 4: Crescimento)
Segundo o líder	Liderança Transaccional	Liderança Transformacional	Liderança Transaccional	Liderança Participativa
Segundo os liderados	-	Liderança Transformacional	Liderança Transaccional	Liderança Relaccional

Tendo por base os resultados apresentados, foi então possível identificar a Liderança Transaccional na Empresa 1 e 3, a Liderança Transformacional na Empresa 2, já a Empresa 4 apresenta um estilo de Liderança Participativo e Relaccional (Quadro 3).

Na empresa 1 foi identificado o estilo Transaccional, pois o líder 1 demonstra características de um líder com este estilo de liderança, que cria uma relação de troca

com os colaboradores (Bass, 1985), onde estes são recompensados de acordo com o seu desempenho, resultados, ou no caso deste líder com o seu “banco de ideias”. O líder que se encontra nesta primeira fase do processo empreendedor, a descoberta da ideia, apresentou também um interesse em recompensar futuramente os colaboradores, pois até à data não tem nenhum colaborador, no entanto, este demonstra as características de um líder transacional que motiva através dos próprios interesses de ambas as partes, de acordo com o bom desempenho apresentado, algo também defendido por este estilo de liderança (Robbins, 2007; Barracho, 2012). O líder 1 apresenta uma liderança que move recursos de maneira que a empresa e o próprio líder alcance os seus objetivos (Jesuino, 2005). O líder 1 refere querer implementar um sistema de recompensas de acordo com as ideias dadas pelos colaboradores, onde recompensa de acordo com a qualidade da ideia comunicada. Como referido por Araújo *et al.* (2019), a liderança transacional (apresentada por este líder) baseia-se na transação de trocas entre as partes, líder e futuros colaboradores, após um debate sobre o que o líder quer alcançar e o que os futuros colaboradores pretendem receber.

É possível observar na empresa 1 algumas das características apontadas na primeira fase do processo empreendedor, já que o líder é um indivíduo com intenção empreendedora, que está preparado e pronto a começar novos projetos (Lee e Wong, 2004), e é também um indivíduo que se envolve e que desenvolve atividades empreendedoras (Shook, Priem e McGee, 2014). O líder 1 apresenta também alguns dos fatores que influenciam o processo empreendedor, segundo Dornelas (2008), como a criatividade, o aproveitamento das oportunidades que surgem, no caso do líder, os incentivos e apoios, para além de ser um indivíduo que assume riscos.

Na empresa 3, cuja fase do processo empreendedor é a implementação da ideia, o estilo de liderança identificado também foi o transacional. Aqui também se verifica a recompensa dos colaboradores através de prémios. O líder 3 exerce um certo nível de controlo sobre a realização de tarefas, e o líder intervém depois do problema ter acontecido (Bass, 1985; Robbins, 2005). O líder desta PME revela que promove os interesses e objetivos da empresa aos colaboradores de forma que estes entendem o que é necessário alcançar para conseguir os objetivos em troca de recompensas (ordenado e estabilidade profissional). O líder 3 apresenta uma liderança transacional, existindo também na empresa um ambiente de trabalho transacional, no sentido em que os colaboradores poderão receber recompensas ou bónus. Segundo o líder 3, se o trabalho não for bem desempenhado, os colaboradores poderão ser penalizados, esta ideia tem vindo a ser sublinhada por Bass (1999). Apesar de não ter implementado ou querer implementar futuramente um sistema de recompensas, tal como o líder da empresa 1

pretende fazer, o líder 3 demonstra as qualidades de um líder transacional quando refere que penaliza os colaboradores quando o desempenho não é o esperado, apesar de não referir quais as penalizações aplicadas (Calaça & Viseu, 2015; Araújo *et al.*, 2019).

Já os fatores influenciadores do processo empreendedor identificados no líder 3 foram o modelo de sucesso que o mesmo tinha no pai e no avô, a influência da família, a boa relação com o meio envolvente (competidores, fornecedores e clientes), tal como um gestor que o orienta, em que confia e com quem tem uma boa relação.

Na segunda fase do processo empreendedor que é a aplicação da ideia, onde se encontra a empresa 2, identificou-se o estilo de liderança transformacional. O líder 2 desta PME demonstra ser alguém inspirador e que orienta os seus colaboradores para além das suas tarefas e oferece uma visão transformadora da empresa e dos processos (Luck, 2014; Ndiga *et al.*, 2014). O líder demonstra uma preocupação com o bem-estar e a integração dos colaboradores dentro da empresa, caso existam os mesmos objetivos (Reis & Silva, 2012). Este tipo de líder motiva os colaboradores de forma que estes se interessem pelas metas e objetivos da empresa, o que cria mudanças que levam a uma gestão mais eficaz (Buil, Martínez & Matute, 2019). O líder 2 demonstra ainda ser carismático, influenciador e ter em consideração os seus colaboradores, preocupando-se com os mesmos (Lord *et al.*, 2017). O líder 2 apresenta ser um indivíduo inspirador, com uma liderança baseada na confiança, verdade e integridade de todas as partes da empresa (Luck, 2014). Este empreendedor demonstra ser um líder que estimula e motiva os seus colaboradores, para que estes alcancem um melhor desempenho dentro da empresa (Bass & Avolio, 2004; Dias & Borges, 2015). A liderança transformacional apresentada por este líder 2, é de acordo com Araújo *et al.* (2019), composta por diversas “transações” que revitalizam a liderança do líder, pois este presta mais atenção à diferenciação do papel dos liderados e nas interações sociais. Este líder 2 promove um ambiente de trabalho saudável (Sohmen, 2013) onde tenta ser inspirador para os seus colaboradores.

O líder 2 apresenta também alguns fatores que influenciam o processo empreendedor como o assumir riscos, a criatividade, a sua insatisfação com o trabalho onde se encontrava o que o levou a pedir demissão e a própria idade. O facto de o líder ser bastante jovem impulsionou-o a criação da sua própria empresa, onde utilizou também uma incubadora e seguiu os conselhos da sua família e de um modelo de sucesso próximo.

Por sua vez na empresa 4 (caso 4), foram identificados dois estilos de liderança, o participativo e o relacional. A presença do estilo participativo revelou-se através da

preocupação do líder em que os seus colaboradores estejam envolvidos e que participem nas tomadas de decisão da empresa, o que facilita o seu envolvimento dentro da empresa (Ribeiro Soriano & Comeche, 2008). O líder 4 nesta fase do processo empreendedor, o crescimento, apresenta uma relação de colaboração forte com os seus liderados, e existe por parte dos colaboradores um grande nível de compromisso para com o líder e a empresa (Haase & Franco, 2016). Já a presença do estilo relacional deve-se às características apontadas pelos colaboradores desta empresa, ao transmitirem que o líder é alguém preocupado não só com as necessidades dos seus colaboradores, mas também com o bem-estar dos mesmos (Armond & Nassif, 2009), é um líder não-dominante e não-manipulador que demonstra empatia e preocupação com as necessidades dos seus colaboradores (Derue *et al.*, 2011).

O líder 4 é o único líder entrevistado que apresenta dois estilos de liderança, o participativo identificado na entrevista com o mesmo e o estilo relacional identificado nas entrevistas com os seus liderados. Como Vroom e Jago (1988) referem, o estilo de liderança participativo consiste em o líder aceitar sugestões e propostas por parte dos seus colaboradores e incentivá-los a partilharem as suas opiniões. A liderança participativa como a que o líder 4 apresenta, caracteriza-se pela partilha de informações e não utilização de punições nos colaboradores (Reis e Silva, 2012). Aqui o líder cria relações de colaboração com os colaboradores, para além das ligações emocionais que o mesmo cria com os liderados, o que aumenta os níveis de satisfação e os níveis de compromisso dos liderados para com a empresa (Haase & Franco, 2016). As características da liderança relacional, que os liderados identificaram no líder 4, prendem-se com a sua preocupação e consideração com as necessidades dos colaboradores. Este tipo de líder não é manipulador, nem dominante com os seus colaboradores (Derue *et al.*, 2011), preferindo reconhecer as contribuições dos mesmos, as necessidades e demonstrando empatia. Como referido por Sant'anna *et al.* (2017), esta liderança que o líder 4 apresenta foca-se na forma como este tipo de liderança é executada e configurada. O líder 4 apresenta estas particularidades, já que não se importa com os atributos pessoais dos seus liderados. O líder 4 é também alguém que trata os seus colaboradores da mesma forma, sendo sociável e compreensivo e que aceita as diferentes opiniões dos colaboradores (Bass & Bass, 2008).

O líder 4 apresenta também alguns dos fatores influenciadores do processo empreendedor, como a boa equipa de colaboradores que possui, a sua visão, não só para o presente, mas também a longo prazo: ser um bom líder e gestor da empresa, ter formado uma boa relação com os fornecedores, concorrentes, clientes e todo restante

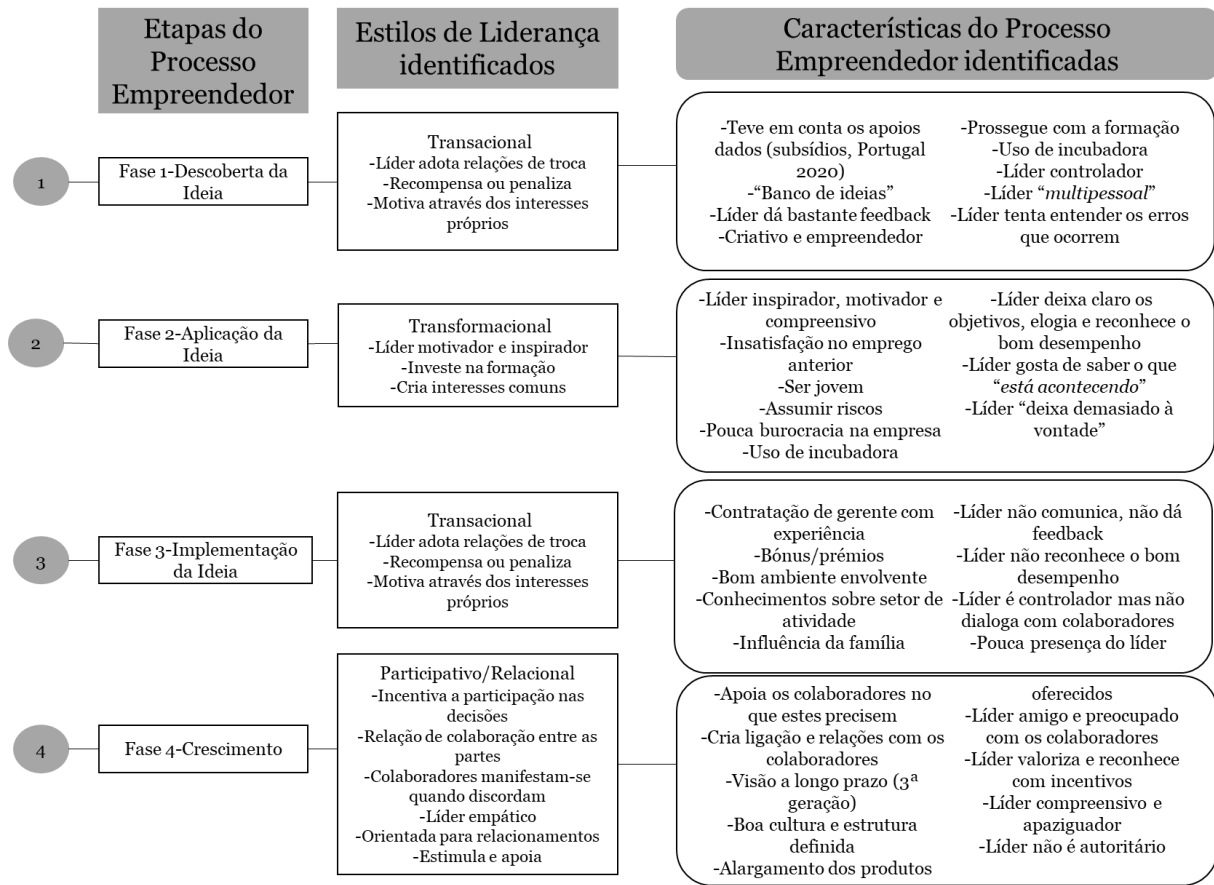
ambiente envolvente, um líder que apresenta ter, a nível organizacional, uma boa estratégia definida e uma boa cultura e estrutura dentro da empresa.

É possível observar, após a análise dos resultados, que o estilo de liderança mais seguido dentro das empresas analisadas é o estilo transaccional, que foi identificado nas empresas 1 e 3. No entanto, como referido anteriormente, o líder da empresa 3 não menciona qual o sistema de recompensa que utiliza, já o líder da empresa 1 refere implementar futuramente um “banco de ideias” onde premeia as ideias dos colaboradores, em relação à punição nestas empresas, os líderes mencionam não punir os liderados de acordo com o desempenho apresentado, no entanto referem que caso o mau desempenho se continue a verificar o despedimento é mencionado.

De referir também que todos os líderes entrevistados referem que os seus colaboradores se sentem satisfeitos dentro da empresa, exceto na empresa 1 que atualmente não emprega ninguém, no entanto só na empresa 4 é que os liderados o demonstraram de forma significativa a sua satisfação para com o líder e a empresa, na empresa 2 os liderados demonstraram algum nível de satisfação dentro da empresa, que pode ser justificado com o facto de estarem há menos de um ano dentro da empresa, já na empresa 3 apesar de o líder referir estar presente a entrevista aos colaboradores não vai de encontro à do líder.

Finalmente, a figura 6 abaixo, mostra as características gerais de cada estilo de liderança identificado no presente estudo, as características apontadas pelos liderados aos líderes, bem como as particularidades identificadas nas diferentes fases do processo empreendedor.

Figura 6- Modelo dos Estilos de Liderança nas Fases do Processo Empreendedor



Capítulo 5

Conclusões e Implicações

A maioria do tecido empresarial português é composto por PME, pelo que o estilo de liderança adotado neste segmento de empresas é importante, de forma a analisar os seus efeitos e qual a influência desse diferente tipo de liderança nas diferentes fases do processo empreendedor. Apesar de na literatura já existir uma ligação entre os estilos de liderança transformacional, transacional, participativo e relacional e o empreendedorismo, não se identificou existia um estudo sobre os estilos de liderança nas diferentes etapas do processo empreendedor nem os efeitos que aqueles causam neste tipo de processo. Assim, o presente estudo pretendeu analisar os diferentes estilos de liderança presentes ao longo das várias etapas do processo empreendedor (descoberta, aplicação, implementação e crescimento) em quatro PME e os efeitos que esse estilo de liderança pode apresentar na empresa. Para alcançar este objetivo, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, através do método de estudo de caso.

Com base nas evidências empíricas obtidas, conclui-se que a liderança mais comum identificada nos casos analisados, foi o estilo transacional. Este estilo de liderança foi identificado na empresa 1 e na empresa 3, que se encontram nas fases do processo empreendedor: descoberta da ideia e implementação da ideia, respetivamente. No caso 2, que se encontra na fase da aplicação da ideia, o estilo de liderança identificado foi o transformacional e na empresa 4, que se encontra na fase de crescimento do processo empreendedor, foram identificados dois estilos de liderança: o estilo participativo e o estilo relacional.

Com base nos resultados, conclui-se ainda que não existe um único estilo de liderança seguido pelos líderes das PME estudadas. Apesar do estilo transacional estar presente em dois dos casos analisados, não é possível associar este estilo de liderança a nenhuma particularidade das etapas do processo empreendedor onde foi identificado. Os líderes das PME analisadas apresentam também características diferentes, e como as suas empresas encontram-se em etapas distintas do processo empreendedor, poderá ser uma justificação para a diferença do estilo de liderança apresentado. No entanto, de sublinhar que todos os líderes demonstram uma preocupação com os seus colaboradores e a satisfação dos mesmos.

As lideranças abordadas nesta investigação foram o estilo transformacional, transacional, participativo e relacional. O estilo de liderança transformacional consiste num líder que adota comportamentos motivadores e inspiradores para com os

liderados. Já um líder transformacional é um indivíduo que cria interesses comuns com os seus liderados. O estilo transacional apresenta uma relação de troca entre o líder e os liderados, seja ela através de recompensas ou penalizações. Aqui o líder motiva os liderados através dos interesses próprios dos mesmos, e penaliza ou recompensa conforme o desempenho dos liderados. O estilo de liderança participativo consiste num líder que aceita sugestões por parte dos liderados. Trata-se de um líder que incentiva os liderados a darem a sua opinião em vários assuntos dentro da empresa. Os liderados fazem parte da empresa e são sempre incluídos no processo de tomada de decisões, e aqueles manifestam-se sempre, mesmo quando discordam de alguma decisão. A liderança relacional consiste em o líder ser alguém que apoia e estimula os seus liderados. Trata-se de um estilo de liderança que demonstra preocupação com os liderados e as suas necessidades, ou seja, o líder é empático e reconhecedor do mérito, apreciando o bom desempenho.

Este estudo contribui para a teoria, já que permite avançar na literatura acerca das áreas da liderança e do empreendedorismo, ou seja, esta investigação é uma primeira aproximação entre a relação da liderança e do processo empreendedor nas PME. Este estudo contribui também com a proposta de um modelo inovador, onde estão exemplificadas as características que advém de cada fase do processo empreendedor e do estilo de liderança identificado em cada uma delas. Deste modo, os proprietários-gestores das PME devem estar consciencializados para a influência que o seu estilo de liderança pode ter na sua empresa e para os seus colaboradores, bem como nas diferentes fases do processo empreendedor.

Em termos práticos, este estudo sugere também quais os estilos de liderança, que os líderes e empreendedores deverão adotar nas diferentes fases do processo empreendedor, bem como as recomendações/características a considerar neste tipo de processo empresarial. Desta forma, este estudo contribui também para o avanço do conhecimento da área, pois demonstra de que forma o estilo de liderança afeta e influencia não só o processo empreendedor, mas também o comportamento e disposição dos liderados. A investigação contribui também para o desenvolvimento dos estilos de liderança e efeitos que estes têm no processo empreendedor. O modelo proposto, nesta investigação, é visto como uma ferramenta de apoio à decisão dos líderes e gestores das PME de forma a escolherem o melhor estilo de liderança e o mais adequado a si e à fase do processo empreendedor em que se inserem. Estas duas áreas aqui investigadas (liderança e processo empreendedor) poderão servir ainda como instrumentos de consulta para os líderes, empreendedores e para outros investigadores para auxiliar na resolução de problemas que possam ocorrer nas suas organizações.

Esta investigação não está isenta de limitações, sendo uma primeira limitação o método de recolha de dados adotado, a entrevista. Este tipo de procedimento depende do entrevistador, que tem a responsabilidade de orientar a entrevista conforme os objetivos, e deve ter uma postura de ouvinte ao introduzir um tema e saber intervir quando algo fica por esclarecer. Deste modo a perceção do entrevistador pode influenciar os resultados (abordagem subjetivista). Uma segunda limitação prende-se com o facto de terem sido estudados apenas quatro casos/PME pertencentes a setores de atividade diferentes, tratando-se assim de uma “amostra” manifestamente insuficiente para que se possam generalizar as conclusões obtidas a outras empresas dos respetivos setores. Assim, recomenda-se o alargamento desta investigação a um número maior de empresas/líderes e colaboradores, recorrendo a uma metodologia de natureza quantitativa, de forma a permitir a generalização dos resultados obtidos.

Como sugestão para futuras linhas de investigação, sugere-se ainda a aplicação deste estudo em empresas com uma escala dimensional diferente e noutros contextos geográficos, para se obter uma análise comparativa. Outra sugestão de investigação futura seria implementar o mesmo estudo aqui realizado, mas adotar o método de *focus group* aos liderados, e analisar mais empresas que se encontrem na mesma fase do processo empreendedor, de forma a poder comparar empresas que estejam na mesma etapa do processo empreendedor.

Finalmente, e como outra sugestão para um possível estudo futuro seria visitar os casos analisados nesta investigação, de forma a observar de que forma o estilo de liderança sofreu alteração (estudo longitudinal), caso tenham ocorrido alterações tentar identificar as novas características associadas a essas diferentes fases do processo empreendedor.

Referências Bibliográficas

- Abbasi, B. (2017). Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure: an empirical investigation. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), pp. 35-44.
- Almada, L., Policarpo, R. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *REGE - Revista de Gestão*. São Paulo, 23, pp. 10-19.
- Almeida, M. (2012). *Liderança escolar e satisfação com o líder: uma relação possível?* Instituto Superior de Educação e Ciências, Tese de mestrado não publicada.
- Antunes, R. (2008). *A criação de empresas industriais: Organismos de apoio à atividade empreendedora no concelho da Covilhã*. Universidade da Beira Interior, Tese de mestrado não publicada.
- Antunes, A., Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible Leadership practices: multiple case studies. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (1), pp. 126-152.
- Araújo, L., Motta, A., Souza, I., Costa, A. (2019). Perfil de Liderança: estilo transformacional, transacional e *laissez-faire*. *R-LEGO- Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 9, pp. 45-73.
- Armenakis, A., Harris, S., Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, pp. 681-703.
- Armond, A., Nassif, V. (2009). The leadership as element of the entrepreneurial behavior: an exploratory study. *RAM- Revista de Administração Mackenzie*, 10(5), pp. 77-106.
- Avolio, B., Bass, B. (1990). “Desenvolvendo Liderança Transformacional: 1992 e além de”, *Diário de Treinamento Industrial Europeu*, 14(5), pp. 21-27.
- Avolio, B., Bass, B., Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), pp. 441-462.
- Barañano, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão* (1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Barreto, L., Kishore, A., Reis, G., Baptista, L., Medeiros, C. (2013). Cultura Organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista Administração*, 48, pp. 34-52.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (3 ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. (1990a). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19-31.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9-32.

- Bass, B. (1999a). On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10, pp. 541-553.
- Bass, B., Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership. Theory, research and managerial applications* (4th ed.), New York: Free Press.
- Bass, B., Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3 ed.). Mind Garden, Inc.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world. *American Psychologist*, 62, pp. 2-5.
- Bergamini, C. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 34(3), pp. 102-114.
- Bergamini, C., Tassinari, R. (2008). *Psicopatologia do comportamento organizacional: organizações desorganizadas, mas produtivas*. São Paulo: Cengage Learning.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *The Academy of Management Review*. 13(3), pp. 442-453
- Bhatti, N., Maitlo, G., Shaikh, N., Shaikh, M. (2012). The impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), pp. 192-201.
- Bhave, M. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 223-242.
- Bradbury, H., Lichtenstein, B. (2000). Relationality in organizational research: exploring the space between. *Organization Science*, 11(5), pp. 551-564.
- Buil, I., Martínez, E., Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality, *International Journal of Hospitality Management*, 77, pp.64-75
- Calaça, P., Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPÉ*, 13.
- Campos, H., Parellada, F., Atondo, G., Quintero, M. (2015). Strategic decision making, entrepreneurial orientation and performance: An organizational life cycle approach. *Revista de Administração Faces Journal*, 14(2), pp. 8-24.
- Canda, A. (2013). *O processo de empreendedorismo em empresas de base tecnológica: uma abordagem suportada em estudo de caso*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias: Tese de mestrado não publicada.
- Carvalho, L., Costa, T. (2015). *Empreendedorismo-Uma visão global e integradora* (1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Chen, J., Chen, I. (2007). The Relationships between personal traits, leadership styles and innovative operation. *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia, pp. 420-425.
- Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração nos novos tempos* (2 ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria da administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Comeche, J., Loras, J. (2010). The Influence of Variables Attitude on Collective Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), pp. 23-38.
- Cóndor, E., Bustamante, M., Lapo, M., Campos, R. (2018). Factores Intrínsecos de Motivación y Liderazgo en una Empresa Familiar Ecuatoriana de Telecomunicaciones, *Revista Información Tecnológica*, 29(4), pp. 205-216
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6 ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cyert, R. (2006). "Defining Leadership and Explicating the Process." *Nonprofit Management and Leadership* 1 (1), pp. 29–38.
- Day, D., Harrison, M. (2007). A multilevel identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), pp. 360-373.
- Derue, D., Nahrgang, J., Wellman, N., Humphrey, S. (2011). Trait and behavioural theories of leadership: An integration meta-and analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), pp. 7–52.
- De Dreu, C., West, M. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 1191-1201.
- Dias, M., Borges, S. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *READ - Revista Eletrônica de Administração*. 80, pp. 200-221.
- Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., Hu, J. (2014) Leadership Theory and research in the new millenium: current theoretical trends and chasing perspectives. *Leader*, 25(1), pp. 36-62.
- Dornelas, J. (2008). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios* (3 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. (1998). *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira.
- Ekvall, G., Arvonen, K. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, pp 17-26.
- Faccioli, C. (2008). *Liderança 360*. Editora Laços.
- Felix, C., Aparicio, S., Urbano, D. (2019) Leadership as a driver of entrepreneurship: an international exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), pp. 397-420.
- Fiedler, F. (1996). "Pesquisa em Liderança e treinamento: Uma visão do futuro", *Ciência Administrativa Trimestral*, 41, pp. 241-250.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação*. Loures: Lusociência.
- Franco, M., Almeida, J. (2011). Organizational learning and leadership styles in healthcare organizations. *Leadership Organization Development Journal*, 32(8), pp. 782-806.
- Franco, M., Matos, P. (2015). Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, pp. 425-451.

- Franco, M., Hashimoto, M. (2014). Liderança empreendedora e prática de gestão de pessoas: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo, *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3.
- Gandolfi, F. (2016) Fundamentals of leadership development, *Executive master's in leadership presentation*, Georgetown University.
- Gandolfi, F., Stone, S. (2016). Clarifying leadership: high-impact leaders in a time of leadership crisis. *Review of International Comparative Management*, 17(3), pp-212-224.
- Gandolfi, F., Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership, *Journal of Management Research*, 18(4), pp. 261-269.
- Ghobadian, A., Sims, M. (2005). The link between leadership, strategy, and performance in manufacturing. *Journal of Small Business Strategy*, 15(2), pp. 44-57.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6 ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes- a inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Haase, H., Franco, M. (2016), Collective entrepreneurship: Employees' perceptions of the influence of leadership styles. *Journal of Management & Organization*
- Haase, H., Franco, M. (2020). Leadership and collective entrepreneurship: evidence from the health care sector. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*
- Helland, M., Winston, B. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), pp.42-54.
- Heller, F. (2003). Participation and power: A critical assessment. *Applied Psychology: An International Review*, 52, pp. 144-163.
- Hernandez, M., Eberly, M., Avolio, B., Johnson, M. (2011). "The loci and mechanism of leadership: exploring a more comprehensive view of leadership theory". *The Leadership Quarterly*, 22(6), pp.1165-1185.
- Hitt, M., Miller, C., Colella, A. (2012). *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica*. Rio Janeiro: LTC.
- Hisrich, R., Peters, M. (1998). *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a new enterprise* (4 ed.). Chicago, IL: Irwin.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3)
- House, R. J., Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, pp. 81-89.
- Huxtable-Thomas, L., Hannon, P., Thomas, S. (2016). An investigation into the role of emotion in Leadership Development for Entrepreneurs: a four-interface model. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22, pp. 510-530.
- Ireland, R., Hitt, M. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21's century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 72, pp. 43-57.
- Jesuino, J. (2005). *Processos de Liderança* (4 ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

- Kahai, S., Sosik, J., Avolio, B. (1997). Effects of leadership and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel Psychology*, 50, pp. 121-146.
- Katz, J., Gartner, W. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 442-453.
- Kaufmann, P, J. (1999). Franchising and the choice of self-employment. *Journal of Business Venturing*, 14(4), pp. 345-362.
- Kelly, S. (2014). Towards a negative ontology of leadership. *Human Relations*, 67(8), pp. 905-922.
- Kent, T., Crotts, J., Azziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), pp.221-229.
- Knickerbocker, I. (1948). Leadership: a conception and some implications. *Journal of Social Issues* (4), pp. 23-40.
- Kruger, N. F. (2009). *Entrepreneurial intentions are dead: Long live entrepreneurial intentions*. In A. L. Carsrud & M. Bränback (Eds.) *Understanding the entrepreneurial mind, international studies in entrepreneurship*, pp.51-72. New York: Springer.
- Kurucz, E., Colbert, B., Lüdeke-Freund, F., Upward, A., Willard, B. (2017). Relational Leadership for strategic sustainability: practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainability business models. *Journal of Cleaner Production*, 140(1), pp. 189-204.
- Lee, S., Wong, P. (2004). An study of technopreneurial intentions: A career anchor perspective. *Journal of Business Venturing*, 19(1), pp. 7-28.
- Leitch, C., Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), pp.147-156.
- Lord, R., Day, D., Avolio, B., Zaccaro, S., Eagly, A. (2017). Leadership in Applied Psychology: Three Waves of Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), pp. 434-451.
- Louis, K., Smith, B. (1992). Cultivating teacher engagement: Breaking the iron law of social class. In F. Newmann (Ed.), *Student engagement and achievement in American secondary schools* (pp. 119-152). New York Teachers College Press
- Low, M., MacMillan, I. (1988). Entrepreneurship: Past Research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2).
- Lück, H. (2014). *Liderança em Gestão Escolar*. Petropolis: Vozes
- Lumpkin, G., Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic Of Management Review*, 21(1).
- Machado, H. P. V., Nassif, V. M. J. (2014). Réplia- Empreendedores: reflexões sobre concepções históricas e contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(6). pp. 892-899
- Mações, M. (2017). *Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional* (Vol. III). Lisboa: Conjuntura Actual Editora.

- Mamabolo, A., & Myres, K. (2020). A systematic literature review of skills required in the different phases of the entrepreneurial process. *Small Enterprise Research*, 27(1), pp. 39-63.
- Maximiano, A. (2007). *Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital* (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- Mets, T. (2020). Exploring the model of the entrepreneurial process. *Apresentado em Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange*. Adelaide, South Australia, pp. 709-723.
- Mitchell, R., Busenitz, L., Bird, B., Gaglio, C., McMullen, J., Morse, E., Smith, J. (2007). The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*.
- Mhatre, K., Riggio, R. (2014). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*.
- Mokhtar, A., Genovese, A., Brint, A., Kuman, N. (2019). Supply chain leadership: A systematic literature review and a research agenda. *International Journal of Production Economics*, pp.255-273.
- Moroz, P., Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*. pp. 781-818.
- Nawaz, A., Khan, I., Khan, A. (2016). Leadership theories and styles: a literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16.
- Ndiga, B., Mumuikha, C., Flora, F., Ngugi, M., Mwalwa, S. (2014). Principals' Transformational Leadership Skills in Public Secondary Schools: A Case of Teachers' and Students' Perceptions and Academic Achievement in Nairobi County, Kenya. *American Journal of Educational Research*, 2, pp. 801-810.
- Nystrom, P. J. (1990). Vertical exchanges and organizational commitment of American business managers. *Group and Organization Studies*, 15, pp. 296-312.
- Omalayo, B. (2007). Effect of Leadership Style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: a case study of four organizations in Lagos state, Nigeria, *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2).
- O'Hara, L. A. (2001). Leadership style and group creativity. *Dissertation Abstracts International: The Science and Engineering*, 62, pp. 1646.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., Sims, M. (2005). "The link between leadership, strategy, and performance in manufacturing", *Journal of small business strategy*, 15(2), pp. 44-57
- Ogbonna, E., Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), pp. 766-788.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Pedraja-Reyas, L., Rodríguez-Ponce, E., Rodríguez-Ponce, J. (2006). Leadership Styles and effectiveness: a study of small firms in Chile, *Interciencia*, 31(7), pp.500-504.
- Peterson, R. S. (1997). A directive leadership style in group decision making can be both virtue and vice: Evidence from elite and experimental groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, pp. 1107-1121.

- Pfeffer, J., Stutton, R. (2000). *The Knowing Doing Gap*. Massachusetts: Harvard Business School of Publishing.
- Pittman, A. (2020). Leadership Rebooted: Cultivating Trust with the Brain in Mind, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 44(2), pp. 127-143.
- Porter, L., McLaughlin, G. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather? *Leadership Quarterly*, 17, pp. 559-576.
- Praag, C. V. (2003). Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, 21(1), pp. 1-17.
- Ribeiro Soriano, D., Comeche, J. M. (2007). Transmitting the entrepreneurial spirit to the work team in SMEs: The importance of leadership. *Management Decision*, 45(7), pp. 1102-1122.
- Reis, F. L., Silva, M. J. (2012). *Princípios de Gestão* (1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, S. (2007). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. (14 ed). São Paulo: Pearson Prentice
- Rothmann, I., Cooper, C. (2009). *Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho*. Editora Campus.
- Rua, O., Rodrigues, S. (2017). Liderança transformacional e orientação empreendedora: análise das unidades hoteleiras do Norte de Portugal. *European Journal of Applied Business and Management*, Special Issue, pp. 359-380.
- Rue, D., Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), pp. 627-647.
- Sagie, A. (1996). The effects of leader's communication style and participative goal setting on performance and attitudes. *Human Performance*, 9, pp. 51-64
- Sant'anna, A., Campos, M., Lótfi, S. (2012). Liderança: o que pensam os executivos brasileiros sobre o tema? *RAM- Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), pp. 48-76
- Sant'anna, A., Nelson, R., Neto, A. (2015). Fundamentos e dimensões da Liderança Relacional. *DOM*, 9(26), pp. 16-21.
- Sant'anna, A., Padilha, L., Trevisol, M., Filippim, E., Bencke, F. (2017). Liderança e Sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socio espaciais de reconversão e requalificação de Funções Económicas. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(3), pp. 1133-1160.
- Sakiru, O. K., D'Silva, J. L., Othman, J., DaudSilong, A., Busayo, A. T. (2013). Leadership styles and job satisfaction among employees in small and medium enterprises. *International Journal of Business and Management*, 8(13), pp. 34-41.
- Savetpanuyon, P., Pankasem, P. (2014). Entrepreneurial University model: A theoretical perspectives on strategy, entrepreneurship and innovation. IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology. Singapore, pp. 242-247
- Schermerhorn, J. R. (2007). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.

- Scott, T. (2015). Does collaboration make any difference? Linking Collaborative Governance to Environmental Outcomes. *Journal of Policy Analysis and Management*, 34(3)
- Schumpeter, J. (1997). *A teoria do desenvolvimento económico: uma investigação sobre lucros*. São Paulo: Nova Cultural.
- Schwenk, C., Shrader, C. (1993). The effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta analysis. *Entrepreneurship in theory and practice*, 17, pp. 53-64.
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1).
- Silva, G. (2018). *A avaliação institucional como ferramenta de gestão da qualidade-uma proposta de transformação pela liderança participativa*. Universidade Aberta, Tese de Doutoramento em Educação não publicada
- Silva, R., Dutra, J., Veloso, E., Trevisan, L. (2020). Leadership and performance of Millennial generation in Brazilian companies. *Management Research, ahead-of-print*(ahead-of-print).
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 217-226.
- Shook, C., Priem, R., McGee, J. (2003). Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis. *Journal of Management*, 29, pp.379- 399.
- Sobral, F., Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Sohmen, V. (2013). Leadership and teamwork: two sides of the same coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), pp. 1-18.
- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41 (5).
- Sorenson, R. (2000). The contribution of leadership styles and practices to family and business success. *Family Business Review*, 8(3), pp.183–200.
- Sternberg, R. (2004). Successful Intelligence as a basic for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(2), pp. 189-201.
- Storey, J., Hartley, J., Denis, J., Hart, D. (2017) *The Routledge Companion to Leadership*. NY: Taylor & Francis
- Taipale-Eräväla, K., Lampela, H., Heilmann, P. (2015). Surviving skills in SMEs- Continuous Competence Renewing and Opportunity Scanning, *Journal of East-West Business*, 21, pp. 1-21.
- Timmons, J. A. (1999). *New Venture creation* (5 ed). Singapore: McGraw-Hill
- Torikka, J. (2011). Exploring Various Entrepreneurial Processes of the Franchise Training Program Graduates: Empirical Evidence from a Longitudinal Study. *Paper apresentado em The Fifth International Conference on Economics and Management of Networks*, 1-3 de Dezembro, Limassol, Chipre.
- Turner, J., Baker, R. (2018). A review of leadership theories: identifying a lack of growth in the HRD leadership domain. *European Journal of Training and Development*, 42, pp.470-498.
- Uhl-Bien, M. (2006) Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing, *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 654-676.

- Veciana, J. (1988). "Empresario y Proceso de Creación de Empresas", *Revista Económica de Catalunya*, 8.
- Veciana, J. (2005). *La creación de Empresas- Un enfoque gerencial*, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona "La Caixa", Colección Estudio Económicos.
- Vroom, V., & Jago, A. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- West, M. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology, An International Review*, 51, pp. 355-424.
- Whurthmann, K. (2014). Business students' attitudes toward innovation and intentions to start their own business. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), pp. 691-711.
- Yahaya, R., Ebrahim, F. (2016) "Leadership styles and organizational commitment: literature review", *Journal of Management Development*, 35(2), pp.190-216.
- Yan, J., Sorenson, R. (2003). "Collective Entrepreneurship in Family Firms: the Influence of Leader Attitudes and Behaviors." *New England Journal of Entrepreneurship* 6 (2). pp. 37-51.
- Yan, J., Yan, L. (2016). "Individual Entrepreneurship, Collective Entrepreneurship and Innovation in Small Business: An Empirical Study." *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12 (4).
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (7 ed.). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8 ed.) Prentice-Hall: Upper Saddle River.
- Zeng, F., Bu Li Su, X. (2011) Study on entrepreneurial process model for SIFE student team based on Timmons model. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 3(3), pp. 204-214.
- Zhang, Y., Yang, J. (2006). New venture creation: evidence from an investigation into Chinese entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(2), pp. 161-173.
- Zhu, W., Chew, I., Spangler, W. (2005). CEO transformational Leadership and Organizational outcomes: the mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 39-52.

Apêndices

Apêndice 1 – Guião de Entrevista aos líderes

1) Empresa na Fase 1 do Processo Empreendedor (Descoberta da Ideia)

Caracterização geral da empresa e do líder:

-Setor	-Nº de trabalhadores	-Forma Jurídica	-Nº de Sócios
-Sede	-Ano de Início da atividade	-ano da ideia inicial	
-Gênero	-Idade	-escolaridade	-cargo

- 1- Como surgiu e como foi identificada a ideia e a oportunidade no mercado. Foi algo inovador? Não achou a ideia arriscada?
- 2- Quanto tempo demorou a “desenvolver” essa ideia?
- 3- Já tinha alguma experiência e/ou formação nesta área de negócio?
- 4- A ideia surgiu como forma de realização pessoal, ou por já conhecia alguém que trabalha nesta área?
- 5- Já possuía e/ou conhecia algum modelo de sucesso que o tivesse inspirado? (amigo ou família)
- 6- Apenas teve uma ideia daquilo que queria fazer/criar, ou surgiram várias ideias? Desse grupo, escolheu a que apresentava maior sucesso, ou a que você gostava mais? Chegou a aplicá-las na prática?
- 7- Chegou a apresentar a ideia a potenciais consumidores, para observar a reação destes? E chegou a partilhar também com amigos ou familiares?
- 8- A sua ideia foi baseada nas políticas e apoios existentes?
- 8- Comparou a sua ideia com empresas concorrentes?
- 9- A ideia surgiu apenas por si, ou foi discutida com amigos/familiares?
- 10- Pretende comunicar os objetivos empresariais aos seus trabalhadores?
- 11- Pensa adequar cada colaborador ao seu posto de trabalho?
- 12- Pensa ter em consideração as sugestões de melhoria dadas pelos trabalhadores para o desempenho das suas tarefas?
- 13- Como se caracteriza enquanto líder (confiante, otimista, ausente, controlador, atento, motivador, pessimista, compreensivo, preocupado)?
- 14- O que considera mais importante: a satisfação dos colaboradores ou a realização dos objetivos da empresa? Porquê?
- 15- Como pensa motivar os seus trabalhadores? (recompensas, ...) E como irá atuar numa situação, quando o trabalhador apresentar um nível de desempenho aquém do esperado (apoia, penaliza, não se interessa)?
- 16- Gostaria que os seus trabalhadores mencionassem quando se deparam com erros dentro da organização? E se os erros estiverem direcionados à direção, como age?

2) Empresa na Fase 2 do Processo Empreendedor (Aplicação da ideia)

Caracterização geral da empresa e do líder:

-Setor	-Nº de trabalhadores	-Forma Jurídica	-Nº de Sócios
-Sede	-Ano de Início da atividade	-ano da ideia inicial	
-Gênero	-Idade	-escolaridade	-cargo

- 1- Aquando da criação da empresa, o que o levou a avançar com a ideia para a frente (por exemplo, não gostava do trabalho onde estava, foi despedido, queria arriscar, houve pressão por parte da família/amigos, teve algum incentivo/apoio, usou uma incubadora)? Quais são os entraves ou problemas na criação de uma empresa?
- 2- Já tinha tido alguma empresa/negócio anteriormente e/ou experiência no processo de criação de empresas?
- 3- Realizou alguma análise ou estudo de mercado, para validar a sua ideia ou saber se a sua empresa seria bem recebida?
- 4- Já tinha alguma ideia acerca da equipa que queria formar? Que recursos necessitou inicialmente?
- 5- Em relação à concorrência na área, existia muita, pouca? Qual o seu comportamento face a ela?
- 6- Quanto tempo passou entre a ideia inicial e a criação da empresa?
- 7- Antes da criação da empresa, realizou algum plano de negócios? Consultou os seus colaboradores sobre esse plano/projeto?
- 8- Recorreu a algum profissional (advogado, engenheiro, consultor de marketing, etc) para o ajudar na criação da empresa?
- 9- Antes da criação da empresa, já tinha estabelecido contactos, ou só depois é que começou a criar uma rede de contactos?
- 10- A sua família influenciou-o no avanço da criação da empresa?
- 11- Como avalia a sua relação com os seus trabalhadores?
- 12- Como acha que os seus trabalhadores o veem enquanto líder? Como se caracteriza você enquanto líder (confiante, otimista, ausente, controlador, atento, motivador, pessimista, compreensivo, preocupado)?
- 13- Os objetivos da empresa são comunicados aos trabalhadores? Sente que os seus trabalhadores partilham os objetivos da empresa, ou apenas “pensam no salário ao fim do mês”?
- 14- Pensa/tenta adequar cada colaborador ao seu posto de trabalho?
- 15- Tem em consideração as sugestões de melhoria dadas pelos trabalhadores para o desempenho das tarefas?
- 16- O que considera mais importante: a satisfação dos colaboradores ou a realização dos objetivos da empresa? Porquê?

- 17- Como motiva os seus trabalhadores? (recompensas, férias...) E como atua numa situação onde o trabalhador apresenta um nível de desempenho aquém do esperado? (apoia, penaliza, não se interessa...)
- 18- Acha que os seus trabalhadores são dinâmicos, proativos e empenhados nas tarefas, ou sente que “apenas cumprem o horário”?
- 19- Gostaria que os seus trabalhadores mencionassem quando se deparam com erros dentro da empresa? E quando os erros estão direcionados com a direção?

3) Empresa na Fase 3 do Processo Empreendedor (Implementação)

Caracterização geral da empresa e do líder:

-Setor	-Nº de trabalhadores	-Forma Jurídica	-Nº de Sócios
-Sede	-Ano de Início da atividade	-ano da ideia inicial	
-Gênero	-Idade	-escolaridade	-cargo

- 1- Que tipo de estratégia adotou no início da atividade?
- 2- Que visão tinha ou tem para a sua empresa e para os seus trabalhadores?
- 3- Qual tipo de relação estabeleceu com os seus concorrentes, clientes e fornecedores? E com os seus trabalhadores?
- 4- Que tipo de financiamento utilizou?
- 5- Quais os problemas que encontrou após a criação da empresa? O que pensa ter sido o seu maior entrave?
- 6- Quais os recursos necessários para que a empresa funcione?
- 7- Contratou alguém para tratar da parte da gestão da empresa, ou encarregou-se de o fazer você?
- 8- Realizou algum tipo de formação para adquirir as competências que achava necessário para gerir a sua empresa (gestão, marketing, vendas, administração, recursos humanos, ...)?
- 9- Como chega aos seus consumidores (como distribui os produtos)? E como consegue compreender as necessidades destes?
- 10- Qual das etapas achou mais complexa (gestão de caixa, supervisão de subordinados, atribuição de funções, relações com fornecedores, atrair clientes, obter financiamento, resolução de problemas)?
- 11- Como considera o tipo de relação que tem com os seus trabalhadores?
- 12- Como acha que os seus trabalhadores o veem enquanto líder? E como se caracteriza você enquanto líder (confiante, otimista, ausente, controlador, atento, motivador, pessimista, compreensivo, preocupado)?
- 13- Os objetivos da empresa são comunicados aos seus trabalhadores? Sente que os trabalhadores partilham os objetivos da empresa, ou apenas “pensam no salário ao fim do mês”?
- 14- Pensa/tenta adequar cada trabalhador ao seu posto de trabalho?

- 15- Tem em consideração as sugestões de melhoria dadas pelos trabalhadores para o desempenho das tarefas?
- 16- O que considera mais importante: a satisfação dos colaboradores ou a realização dos objetivos da empresa? Porquê?
- 17- Como motiva os seus trabalhadores? (recompensas, férias...) E como atua numa situação onde o trabalhador apresenta um nível de desempenho aquém do esperado? (apoia, penaliza, não se interessa...)
- 18- Acha que os seus trabalhadores são dinâmicos, proativos e empenhados nas tarefas, ou sente que “apenas cumprem o horário”?
- 19- Gostaria que os seus trabalhadores mencionassem, quando se deparam com erros dentro da empresa? E se os erros estiverem direcionados com a direção?

4) Empresa na Fase 4 do Processo Empreendedor (Crescimento)

Caracterização geral da empresa e do líder:

-Setor	-Nº de trabalhadores	-Forma Jurídica	-Nº de Sócios
-Sede	-Ano de Início da atividade	-ano da ideia inicial	
-Gênero	-Idade	-escolaridade	-cargo

- 1- Qual o tipo de cultura da sua empresa (quais os valores mais importantes)?
- 2- A sua equipa (sócios e trabalhadores) já se encontra completa? A estrutura da empresa sofreu alguma alteração?
- 3- Atualmente, sente que tem tudo sob controlo? Considera ter a mesma motivação e empenho de quando começou?
- 4- A estratégia da empresa continua a mesma, após XXX anos?
- 5- Considera atualmente que o seu esforço e trabalho são idênticos àqueles quando começou?
- 6- Atualmente, após XXX anos, participa em formações de forma a adquirir novas competências pertinentes à sua atividade?
- 7- Sente-se um indivíduo criativo (repleto de novas ideias que quer aplicar)? Pensa alargar a linha de produtos/serviços oferecidos atualmente?
- 8- Atualiza os sistemas informáticos, ou continua a utilizar as tecnologias que usou inicialmente?
- 9- Presentemente, sente que a sua gestão financeira é melhor do que quando começou?
- 10- O que ainda espera alcançar em termos empresariais? (metas)
- 11- Como considera a sua relação com os seus colaboradores?
- 12- Como acha que os seus trabalhadores o veem enquanto líder? E como se caracteriza você enquanto líder (confiante, otimista, ausente, controlador, atento, motivador, pessimista, compreensivo, preocupado)?

- 13- Os objetivos da empresa são comunicados aos trabalhadores? Sente que os trabalhadores partilham os objetivos da empresa, ou apenas “pensam no salário ao fim do mês”?
- 14- Tenta adequar cada pessoa ao seu posto de trabalho?
- 15- Tem em consideração as sugestões de melhoria dadas pelos trabalhadores para o desempenho das suas tarefas?
- 16- O que considera mais importante: a satisfação dos colaboradores ou a realização dos objetivos da empresa? Porquê?
- 17- Como motiva os seus trabalhadores? (recompensas, férias...) E como atua numa situação onde o trabalhador apresenta um nível de desempenho aquém do esperado? (apoia, penaliza, não se interessa...)
- 18- Acha que os seus trabalhadores são dinâmicos, proativos e empenhados nas tarefas, ou sente que “apenas cumprem o horário”?
- 19 -Gostaria que os seus trabalhadores mencionassem quando se deparam com erros dentro da empresa? E se os erros estiverem direcionados à direção?

Apêndice 2 – Guião de Entrevista aos liderados

Caracterização geral do liderado:

-Género -Idade -escolaridade -cargo -ano de entrada na empresa

- 1- Conte-me um pouco sobre a sua história nesta empresa.
- 2- O seu líder aceitou as suas sugestões aquando da criação da empresa? E atualmente?
- 3- Como descreveria o seu líder? (confiante, motivador, controlador, pessimista, atento, preocupado, ausente, compreensivo, otimista)
- 4- O líder comunica os objetivos e dá liberdade para a realização destes ou é controlador?
- 5- Você participa no processo de tomadas de decisão na empresa?
- 6- Sente-se reconhecido/apreciado pelo trabalho que realiza?
- 7- Qual a reação do líder quando o seu desempenho é excelente? E quando comete um erro, qual a reação dele?
- 8- O líder recompensa-o ou penaliza-o conforme o seu desempenho?
- 9- Considera o seu líder uma pessoa próxima (amigo) ou apenas o seu chefe?
- 10- Sente-se motivado e inspirado pelo seu líder?
- 11- O apoio que o seu líder lhe dá, incentiva-o a desempenhar melhor as suas funções?
- 12- De que forma sente que o seu líder falha para com os trabalhadores?
- 13- O líder dá-lhe hipóteses de participar em formações, de forma a melhorar o seu desempenho e currículo?
- 14- Sente que pode comentar, quando repara em algum erro na empresa, ou receia as consequências?
- 14- Sente que pode partilhar com o seu líder as suas próprias ideias, relativamente a novos produtos e serviços ou a mudanças na empres

