



**Leonardo Riche**

**A Influência dos Estilos de Liderança no  
Desempenho da Pequena Empresa Familiar  
Um Estudo de Caso**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-graduação em Administração da PUC-  
Rio como requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em Administração.

Orientadora: Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro  
dezembro de 2009



**Leonardo Riche**

**A Influência dos Estilos de Liderança no  
Desempenho da Pequena Empresa Familiar  
Um Estudo de Caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Patrícia Amélia Tomei**

Orientadora

Departamento de Administração, PUC – RJ

**Prof<sup>a</sup>. Carla Francisca Bottino-Antonaccio**

Instituto Genises, PUC – RJ

**Prof. Mario Couto Soares Pinto**

UNESA

**Prof. Nizar Messari**

Vice-Decanato de Pós-Graduação

CSS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 15 de Dezembro de 2009

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

## **Leonardo Riche**

Graduou-se em Economia na Universidade Candido Mendes (UCAM – IPANEMA) em 2002. Atualmente gerencia o departamento financeiro de uma pequena empresa familiar a mais de cinco anos. Pós Graduou-se em Gerenciamento de Projetos pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

### Ficha Catalográfica

Riche, Leonardo

A influência dos estilos de liderança no desempenho da pequena empresa familiar : um estudo de caso / Leonardo Riche ; orientadora Patrícia Amélia Tomei. – 2009.

104 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Liderança. 3. Estilos de liderança. 4. Desempenho. 5. Pequenas empresas familiares. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por me conceder a oportunidade de realizar e concluir o curso de mestrado.

Gostaria de agradecer a atenção e, principalmente, a orientação da professora Patrícia Tomei que me encaminhou na conclusão dessa dissertação.

Aos meus pais e minha família, gostaria de agradecer em todos os sentidos. Sem eles, dificilmente conseguiria atingir meu objetivo.

À Gabriela, que me deu força e me estimulou nos momentos de desânimo e foi fundamental para essa conquista.

Aos meus amigos que sempre se preocuparam com meu bem estar e com o andamento do meu mestrado.

Aos colegas de turma que ajudaram enriquecer e descontraír as aulas.

Aos professores do IAG que me conduziram nas pesquisas e na minha formação.

## Resumo

Riche, Leonardo; Tomei, Patrícia Amélia. **A Influência dos Estilos de Liderança no Desempenho da Pequena Empresa Familiar - Um Estudo de Caso**. Rio de Janeiro, 2009. 104p. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho faz um paralelo entre os estilos de liderança e seu impacto no desempenho das pequenas empresas familiares. A escolha desse universo empresarial partiu da premissa, sustentada na revisão da literatura sobre liderança situacional, de que o papel do líder é mais intenso neste segmento organizacional. Assim sendo, com base em dois estudos de caso comparativos, foram analisadas duas empresas de pequeno porte e gestão familiar do ramo de comércio, escolhidas intencionalmente devido às diferenças no estilo identificado em suas lideranças: transacional e transformacional. Estes dois casos foram analisados com base em dados primários (entrevistas com a liderança e questionários com os funcionários) e secundários (pesquisa documental), onde se buscou relacionar a influência destes estilos no posicionamento de mercado, nas questões financeiras e no clima organizacional. Os resultados gerados foram confrontados com o referencial teórico e a conclusão do trabalho valida a argumentação de que a liderança transformacional induz a resultados mais eficazes; embora não seja possível identificar uma relação causal no desempenho financeiro e mercadológico numa pequena empresa familiar e os estilos de liderança, já que outras variáveis organizacionais também tem forte influência neste processo.

## Palavras-Chave

Liderança; Estilos de Liderança; Desempenho; Pequenas empresas familiares.

## Abstract

Riche, Leonardo; Tomei, Patrícia Amélia. **The influence of Leadership Styles in a family small Company performance – A case of Study.** Rio de Janeiro, 2009. 104p. MSc. Dissertation - Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This work draws a parallel between the leadership styles and their impact on the Small Family business Performance. The choice of studying this business world starting from the premise, supported by the literature review of Situational Leadership, that the leader play a more intense role in this segment. Therefore, based on two comparative cases of studies, were analyzed two small family business of commerce branch, chosen deliberately because of the differences in their leadership styles identified: transactional and transformational. These two cases were analyzed based on primary source data (leadership interviews and questionnaires with employees) and secondary data (company desk research) where we tried to relate the influence of these styles in the marketing positioning, financial matters and organizational climate. The results were compared with the literature and the works conclusion agree that the transformational leadership style leads to more effective results, although there are no casual relationship to financial performance and positioning market performance in a small family company and the leadership styles, as other organizational variables also has a strong influence in this process.

## Keywords

Leadership; Leadership Styles; Performance; Family Small Company.

# Sumário

<b>1. Introdução</b>	<b>12</b>
1.1. Contextualização do Problema	12
1.2 Definição dos term	13
1.3. Objetivo Final	15
1.4. Objetivos Intermediários	15
1.5. Relevância do Estudo	16
1.6. Delimitação do Estudo	16
1.7. Estrutura do Trabalho	17
 <b>2. Referencial Teórico</b>	 <b>19</b>
2.1. Liderança	19
2.1.1. Definições de Liderança	19
2.1.2. Principais correntes sobre liderança	20
2.1.2.1. Teoria dos Traços de Personalidade	20
2.1.2.2. Teoria dos Estilos de Liderança	21
2.1.2.2.1. White e Lippitt (1939)	21
2.1.2.2.2. Grid Gerencial (Blake e Mouton 1964)	22
2.1.2.3. Teorias situacionais ou contingenciais da liderança	23
2.1.2.3.1. Tannenbaum e Schmidt	24
2.1.2.3.2. Hersey e Blanchard (1969)	25
2.1.2.3.3. Evolução das teorias contingências de liderança	26
2.1.3. Representação gráfica das teorias sobre liderança	28
2.1.4. A Escolha da teoria sobre liderança a ser utilizada na pesquisa	29
2.2. Teorias sobre o desempenho	29
2.2.1. Definições	29
2.2.2. Importância do estudo do desempenho	30
2.2.3. Problemas e limitações em medir o desempenho	31
2.2.4. Classificação dos indicadores de desempenho	33
2.2.4.1. Indicadores Financeiros de Desempenho	35
2.2.4.2. Indicadores não Financeiros de Desempenho	36
2.2.4.3. Indicadores Híbridos de Desempenho	
(Financeiro e Não Financeiro)	42
2.2.5. O Indicador de Desempenho escolhido pra Pesquisa	48
2.3. Ciclo de Vida organizacional	48

<b>3. Metodologia da Pesquisa</b>	<b>50</b>
3.1. Tipo da Pesquisa	50
3.2. Estratégia de investigação	50
3.3. Papel do Pesquisador	51
3.4. Procedimento de coleta e registro dos dados	51
3.5. Universo, amostra e sujeitos	52
3.6. Limitações do método	54
<b>4. Descrição dos Casos</b>	<b>55</b>
4.1. Empresa "A": Características Gerais	55
4.1.1. Papel do Fundador	55
4.1.2. Missão, visão e valores organizacionais	58
4.1.3. Estrutura Organizacional	59
4.1.4. Estratégia organizacional	60
4.1.5. Política de Recursos Humanos	61
4.1.5.1. Contratação	61
4.1.5.2. Remuneração	62
4.1.5.3. Treinamento	63
4.1.6. Comunicação Organizacional	63
4.1.7. Processo de Trabalho	64
4.1.8. Estágio de vida da Empresa "A"	65
4.2. Empresa "B": Características Gerais	65
4.2.1. Papel do Fundador	66
4.2.2. Missão, visão e valores organizacionais.	68
4.2.3. Estrutura Organizacional	69
4.2.4. Estratégia Organizacional	71
4.2.5. Política de Recursos Humanos	72
4.2.5.1. Contratação	72
4.2.5.2. Remuneração	72
4.2.5.3. Treinamento	73
4.2.6. Comunicação Organizacional	73
4.2.7. Processo de Trabalho	74
4.2.8. Estágio de vida da Empresa "B"	74
<b>5. Análises dos Resultados</b>	<b>76</b>
5.1. Estilos de Liderança	77



5.1.1. Líder da empresa “A”	77
5.1.2. Líder da empresa “B”	79
5.2. Desempenho Organizacional	81
5.2.1. Desempenho de Mercado da Empresa “A”	82
5.2.2. Desempenho de Mercado da Empresa “B”	83
5.2.3. Desempenho Financeiro da Empresa “A”	84
5.2.4. Desempenho Financeiro da Empresa “B”	86
5.2.5. Percepção de Clima Organizacional na Empresa “A”	87
5.2.6. Percepção de Clima Organizacional na Empresa “B”	88
5.3. Quadros analíticos	89
 <b>6. Conclusões e Recomendações</b>	 <b>93</b>
 <b>7. Referências Bibliográficas</b>	 <b>98</b>
 <b>8. Apêndices</b>	 <b>102</b>
8.1. Apêndices A - Questionário	102
8.2. Apêndices B - Questionário	104

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Estilos de Liderança de White e Lippitt	21
Tabela 2: Significado das áreas do Grid Gerencial	23
Tabela 3: Teorias / Autores / Obra	28
Tabela 4: Modelo genérico para caracterização do desempenho organizacional	33
Tabela 5: Visão Parcial das contribuições e expectativas de diversos Stakeholders	33
Tabela 6: Visão tradicional versus inovadora de medidores de desempenho	37
Tabela 7: Dimensões Culturais e Conteúdo	40
Tabela 8: Média das respostas quanto ao estilo de liderança	89
Tabela 9: Média das respostas para o desempenho de mercado	90
Tabela 10: Média das respostas para o desempenho financeiro	90
Tabela 11: Média das respostas para o desempenho de clima organizacional	91
Tabela 12: Médias finais agrupadas	91

## Lista de Figuras

Figura 1: Grid Gerencial	22
Figura 2: Modelo de Liderança Situacional de Tannenbaum e Schmidt	24
Figura 3: Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard	26
Figura 4: Modelo das variáveis que influenciam o desempenho organizacional	39
Figura 5: Kanji's Business Excellence Measurement System	41
Figura 6: Modelo de desempenho de Venkatraman e Ramanujam	43
Figura 7: Correlação entre mecanismos de pesquisa do desempenho e fonte	44
Figura 8: Modelo de desempenho de Clima Organizacional X Variáveis econômicas	45
Figura 9: Theoretical model of Cultural Traits	46
Figura 10: Balanced Scorecard	47
Figura 11: Organograma da empresa "A"	60
Figura 12: Organograma da empresa "B" (Matriz)	70
Figura 13: Organograma da Empresa "B" (Filial)	71