

FUCAPE FUNDAÇÃO DE ENSINO E PESQUISA

THEYLOR JESSÉ DOTTO

**O COMPORTAMENTO PARADOXAL DOS GESTORES DAS
MICROEMPRESAS**

**VITÓRIA
2021**

THEYLOR JESSÉ DOTTO

**O COMPORTAMENTO PARADOXAL DOS GESTORES DAS
MICROEMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Professor Dr. Francisco Antonio Bezerra.

**VITÓRIA
2021**

THEYLOR JESSÉ DOTTO

**O COMPORTAMENTO PARADOXAL DOS GESTORES DAS
MICROEMPRESAS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 16 de junho de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. FRANCISCO ANTONIO BEZERRA
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. DIEGO RODRIGUES BOENTE
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. OLAVO VENTURIM CALDAS
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à Deus. Em seguida, agradeço aos meus pais, Valdenir e Vânia Dotto, meu irmão Tales Dotto, pelo suporte e confiança em mim. Agradeço também, minha tia Débora e meu primo Aureliano, por me ajudarem nessa caminhada.

Aos professores da Fucape, que ministraram as aulas, sempre dedicados e esforçados. Em especial, o Professor Emerson Mainardes e ao professor Francisco Bezerra, por me auxiliarem na condução de minha dissertação. Suas orientações me guiaram pelo caminho correto.

Aos meus amigos de mestrado, que juntos participaram dessa caminhada com o mesmo propósito. Todos participaram de alguma forma para que eu conseguisse alcançar meu objetivo. E um agradecimento em especial, para todas as pessoas que responderam minha pesquisa. Pois, sem essas respostas, não seria possível concluir meu objetivo.

RESUMO

O presente estudo verificou se o pensamento holístico e a complexidade integrativa dos gestores das microempresas podem influenciar o seu comportamento paradoxal; e se este comportamento pode exercer influência sobre os comportamentos adaptativo e proativo do gestor, que pode ser o proprietário ou funcionário responsável pela direção da empresa. Compreende-se como comportamento paradoxal o modo como as pessoas lidam com as divergências do dia a dia. Já o pensamento holístico refere-se ao modo de como observa-se o macro e microambiente e a complexidade integrativa, diz respeito a interação com as outras pessoas. O comportamento adaptativo é a capacidade de se ajustar as novas situações e o comportamento proativo, significar agir antes que os fatos ocorram. Para tal, foi realizada uma pesquisa descritiva, de corte transversal com dados primários e de caráter quantitativo. O campo de estudo são as microempresas brasileiras e o público-alvo são seus gestores. O método de amostragem é não probabilístico e por acessibilidade. Para a coleta das informações, usou-se um questionário online a partir de escalas validadas. No questionário, o respondente avaliou seu grau de concordância e discordância com as afirmações dos construtos por meio de uma escala de Likert. A análise dos dados e teste de hipóteses ocorreu por meio da modelagem de equações estruturais com estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Os resultados alcançados nos mostram que o comportamento paradoxal dos gestores das microempresas exerce influência em seu comportamento adaptativo e proativo, porém, apenas a complexidade integrativa mostrou-se exercer influência no comportamento paradoxal. A presente pesquisa, proporciona uma reflexão sobre o comportamento paradoxal dos pequenos empresários brasileiros e permite que pesquisas futuras possam testar esse modelo em outros segmentos.

Palavras chaves: Microempresa; Brasil; Comportamento; Adaptabilidade; Proatividade.

ABSTRACT

This study examined whether holistic thinking and the integrative complexity of microenterprise managers can influence their paradoxical behavior; and whether this behavior can influence the adaptive and proactive behavior of the manager, who may be the owner or employee responsible for the direction of the company. Paradoxical behavior is understood as the way people deal with day-to-day differences. Holistic thinking, on the other hand, refers to the way in which the macro and microenvironment is observed and the integrative complexity concerns the interaction with other people. Adaptive behavior is the ability to adjust to new situations and proactive behavior means acting before the facts occur. To this end, a descriptive, cross-sectional research was carried out with primary and quantitative data. The field of study is Brazilian microenterprises and the target audience is their managers. The sampling method is non-probabilistic and by accessibility. For the collection of information, an online questionnaire from validated scales was used. In the questionnaire, the respondent assessed their degree of agreement and disagreement with the statements of the constructs using a Likert scale. Data analysis and hypothesis testing occurred through structural equation modeling with partial least squares estimation (PLS-SEM). The results obtained show us that the paradoxical behavior of microenterprise managers influences their adaptive and proactive behavior, however, only the integrative complexity has shown to exert influence on the paradoxical behavior. This research provides a reflection on the paradoxical behavior of small Brazilian entrepreneurs and allows future research to test this model in other segments.

Keywords: Microenterprise; Brazil; Behavior; Adaptability; Proactivity.

SUMÁRIO

Capítulo 1.....	7
1 INTRODUÇÃO	7
Capítulo 2.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 MICROEMPRESAS	11
2.2 - COMPORTAMENTO PARADOXAL.....	12
2.3 - PENSAMENTO HOLÍSTICO.....	14
2.4 - COMPLEXIDADE INTEGRATIVA.....	15
2.5 - COMPORTAMENTO ADAPTATIVO	16
2.6 - COMPORTAMENTO PROATIVO	18
2.7 - MODELO PROPOSTO	19
Capítulo 3.....	22
3 METODOLOGIA	22
3.1 DELIMITAÇÃO DO ESPAÇO DE ANÁLISE.....	22
3.2 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS	22
3.3 TÉCNICAS PARA ANÁLISE DE DADOS.....	25
Capítulo 4.....	27
4 RESULTADOS.....	27
4.1 AMOSTRA DA PESQUISA	27
4.2 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.....	28
4.3 VALIDADE DISCRIMINANTE	31
4.4 TESTE DE HIPÓTESE.....	33
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
Capítulo 5.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE 01 – Quadro de Construtos.....	45
APÊNDICE 02 – Questionário Aplicado.....	48
APÊNDICE 03 – Alfa de Cronbach	52

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

As microempresas constituem a base econômica de muitos países, sendo a força motriz do crescimento econômico e são responsáveis por empregar muitos trabalhadores do setor privado (Taneja, Pryor, & Hayek, 2016). E a cultura dessas empresas, assim como seu posicionamento diante do mercado tem a ver com a maneira de pensar de seus gestores (Tsui, Zhang, Wang, Xin, & Wu, 2006; Kwantes & Boglarsky, 2007).

O funcionamento organizacional, tanto das microempresas, assim, como das grandes empresas, consiste em uma série de atividades interligadas e essas atividades constituem a cultura organizacional da empresa (Kwantes & Boglarsky, 2007; Diaz-Soloaga, 2019). Há evidências que a cultura de uma empresa está diretamente ligada às atitudes e comportamentos das pessoas envolvidas nos processos. Mas há outra variável, o comportamento do gestor, que pode influenciar nos resultados da organização (Tsui, Zhang, Wang, Xin, & Wu, 2006; Kwantes & Boglarsky, 2007).

A realização das atividades dentro das organizações gera uma série de tensões, demandas concorrentes e contradições internas, e esses elementos inter-relacionados persistem com o tempo. (Zhang Waldman, Han, & Li, 2015; Ishaq, Bashir, & Khan, 2019). E é o gestor da organização que tem a responsabilidade de atuar como agente moderador dessas demandas concorrentes e contradições internas (Zhang et al., 2015). Exerce um papel importante na construção dos resultados, pois um gestor visionário e carismático contribui para alcançar os objetivos (Tsui et al., 2006).

Porém, a dinâmica dos processos adotados nas organizações vem sendo adaptadas conforme ocorrem as mudanças tecnológicas, globalização e até mesmo a dinâmica de aprendizado, tanto dos funcionários como de seus gestores (Taneja, Pryor, & Hayek, 2016). Essas mudanças que ocorrem no meio externo influenciam diretamente o ambiente interno das empresas e, para que a organização possa se adaptar conforme as suas necessidades, é importante que os funcionários se envolvam nos projetos da organização (Taneja et al., 2016).

No entanto, mudanças podem resultar em opiniões divergentes dentro da organização, obrigando os gestores a adotarem um posicionamento e ao mesmo tempo se adaptarem ao novo ambiente (Zhang et al., 2015; Ishaq et al., 2019). E saber lidar com opiniões divergentes é fundamental para se construir uma equipe motivada, sendo responsabilidade do gestor identificar e, principalmente, conduzir a empresa pelo melhor caminho (Zhang et al., 2015).

Para esse processo de decisões, é importante o gestor da empresa conhecer todos os indivíduos envolvidos de forma direta e indireta dentro da organização, pois as políticas e as práticas de negócios vão influenciar na vida dessas pessoas (Freeman, 1984). Por esse motivo, a empresa é considerada uma organização social, na qual precisa oferecer algum benefício para todas as partes interessada (Freeman, 1970).

E ao mesmo tempo que os gestores das microempresas precisam lidar com a diversidade de opiniões, é necessário também, lidar com as novas tecnologias, as incertezas da economia e da política, somando com a dinâmica do mercado, sendo elas mais voláteis (Taneja et al., 2016). São os gestores dessas organizações que são capazes de transformar problemas em oportunidades (Taneja et al., 2016).

Sendo assim, o comportamento paradoxal, é refletido por mudanças que ocorrem no macro e microambiente e podem resultar em opiniões divergentes dentro da organização, obrigando os gestores a adotarem um posicionamento e ao mesmo tempo se adaptarem ao novo ambiente (Zhang et al., 2015). E esta pesquisa estuda o comportamento paradoxal dos gestores das microempresas brasileiras. Isso porque, estudos sobre o comportamento paradoxal podem ser expandidos para domínios de pequenos negócios, pois os gestores precisam exibir um comportamento de entendimento e compreensão ao gerenciar partes interessadas para reconciliar as demandas e interesses de funcionários, fornecedores e clientes (Zhang et al., 2015).

Na teoria, há uma lacuna a ser preenchida com pesquisas sobre o comportamento paradoxal, porque até o momento não se conhece estudos direcionados a compreender o comportamento paradoxal dos gestores das microempresas (Zhang et al., 2015). Além disso, estudos relacionados ao entendimento do comportamento paradoxal ainda são limitados (Ishaq et al., 2019). Portanto, pesquisas sobre o comportamento paradoxal podem ser expandidas para delinear a natureza do comportamento dos gestores das microempresas ao lidar com paradoxos referentes as mudanças do macro e microambiente e divergências de opiniões internas na relação entre subordinado e gestor (Zhang et al., 2015).

O comportamento paradoxal pode influenciar diretamente a habilidade de gerir o negócio, conduzindo-a para o alcance das metas e objetivos (Zhang et al., 2015; Yang et al., 2019). E nesse contexto, o pensamento holístico e a complexidade integrativa podem exercer influência sobre o comportamento paradoxal (Zhang et al., 2015). E esse comportamento paradoxal, pode estar influenciando o comportamento proativo e adaptativo do gestor (Zhang et al., 2015).

Sendo assim, as questões a serem respondidas neste estudo são: O pensamento holístico e a complexidade integrativa influenciam o comportamento paradoxal dos gestores das microempresas? O comportamento paradoxal influencia os comportamentos adaptativo e proativo desses gestores?

Assim, os objetivos da pesquisa são: verificar se o pensamento holístico e a complexidade integrativa influenciam o comportamento paradoxal dos gestores das microempresas; e se este influencia os comportamentos adaptativo e proativo do gestor. Este estudo também tem o propósito de testar um modelo. Isso porque o comportamento individual, no caso o gestor, influencia o comportamento individual de seus colaboradores (Aggarwal, Posen, & Workiewicz, 2017).

Como contribuição prática, a pesquisa proporciona uma reflexão sobre o comportamento dos gestores, pois apresenta fatores que influencia o gestor na condução da empresa e permite replicar o modelo em outros segmentos (Zhang et al., 2015). Isso porque se torna necessário criar um clima favorável e envolver positivamente os colaboradores diante das metas da organização (Taneja et al., 2016). Afinal, diante de um cenário de mudanças rápidas e contínuas (Taneja et al., 2016), a liderança do gestor é fundamental para as empresas alcançarem seus objetivos (Tsui et al., 2006).

A contribuição teórica é o preenchimento de uma lacuna existente sobre o entendimento do comportamento paradoxal dos gestores das microempresas que conforme Zhang et al (2015), pesquisa sobre o comportamento paradoxal pode ser expandida para o segmento de microempresas. Outra contribuição da pesquisa com a teoria, é o estudo do comportamento paradoxal fora do continente Asiático, pois pesquisa sobre esse tema pode ser expandida para outros países como o Brasil (Zhang et al., 2015).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No cenário atual no qual novas tecnologias trazem mudanças na dinâmica do mercado, a criatividade e o espírito empreendedor dos funcionários das empresas são importantes (Yang, Li, & Zhang, 2019). Coordenar e manter os colaboradores motivados é responsabilidade do gestor (Taneja et al., 2016).

Gestores das microempresas em países em desenvolvimento, como o Brasil, enfrentam diversas restrições, as quais prejudicam o crescimento do negócio (Berge, Bjorvatn, & Tungodden, 2015). Isso significa, que gestores de microempresas podem sofrer com a falta de capital financeiro, capital humano e habilidades fracas em trabalhar com a questão administrativa e na gestão de pessoas para a condução do negócio (Berge et al., 2015).

Por outro lado, um fator determinante do sucesso de algumas microempresas é a capacidade dos gestores dessas pequenas empresas em gerenciar o negócio (Munoz, Welsh, Chan, & Raven, 2015). Portanto, o sucesso das microempresas está diretamente ligado a como ela é dirigida pelos seus gestores (Munoz et al., 2015; Taneja et al., 2016).

2.1 MICROEMPRESAS

As microempresas exercem um papel importante na econômica, contribuindo com desenvolvimento social da comunidade onde a microempresa está inserida (Taneja et al., 2016). De acordo com Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia (2020), às micro e pequenas empresas

representam juntas 99% dos negócios brasileiros, correspondem a 30% de tudo o que é produzido no Brasil, sendo responsáveis por 55% das vagas de trabalho no país.

Conforme o Serviço de Brasileiro de Apoio à Pequenas e Microempresas (2021), há uma classificação dos pequenos negócios e essa classificação está relacionada conforme seu faturamento anual (Sebrae, 2021). Esses negócios se classificam em três modelos distintos, empresas de pequeno porte (EPP), microempresas (ME) e microempresário individual (Mei) (Sebrae, 2021).

A primeira categoria são as empresas de pequeno porte. Considera-se Empresas de Pequeno Porte (EPP) organizações com faturamento bruto anual superior a 360 mil reais e igual ou inferior a quatro milhões e oitocentos mil reais (Sebrae, 2021).

A outra categoria são as microempresas. Microempresas são pequenos negócios com faturamento anual bruto de no máximo trezentos e sessenta mil reais. As microempresas podem conter um quadro de funcionários de até 19 colaboradores, conforme seu segmento de atividade (Sebrae, 2013).

Há também o Microempreendedor Individual (Mei). O microempreendedor Individual, são pessoas físicas que detém um pequeno negócio e possuem um CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídica) (Sebrae, 2021). Esses pequenos negócios tem um faturamento anual igual ou inferior a oitenta e um mil reais e esses empresários têm o direito de contratar no máximo um funcionário (Sebrae, 2021).

2.2 - COMPORTAMENTO PARADOXAL

Dentro de uma organização existem vários elementos contraditórios e essas contradições são os paradoxos (Smith & Lewis, 2011; Zhang et al., 2015; Yang et al.,

2019, Ishaq et al., 2019). Um paradoxo é constituído por elementos divergentes, porém inter-relacionados, que aparentemente são racionais quando analisados isoladamente e irracionais quando analisados simultaneamente (Smith & Lewis, 2011).

A teoria do comportamento paradoxal identifica como os gestores agem de acordo com suas percepções de mercado, estrutura organizacional e compreensão das opiniões alheias (Zhang et al., 2015; Ishaq et al., 2019). Os paradoxos organizacionais surgem do meio externo, com a dinâmica do mercado, e no meio interno, que são os desafios que surgem na empresa no dia a dia, que podem ser ocasionados pelo meio externo e por divergências internas (Zhang et al., 2015).

Esse comportamento paradoxal existe nas organizações e a vivência diante desse comportamento é diária, pois a todo instante existem opiniões divergentes (Smith & Lewis, 2011; Zhang et al., 2015). E a liderança tem o papel de controlar as forças opostas e saber se posicionar, permitindo que a empresa sobreviva e busque constantes melhorias (Zhang et al., 2015).

A teoria do comportamento paradoxal combina atributos de complexidade, liberdade e limitação, nos quais os líderes paradoxais têm desejo claro de liderar, mas, ao mesmo tempo, dão autonomia para seus liderados (Yang et al., 2019). A teoria do comportamento paradoxal também enfatiza o tratamento igual a todos os funcionários, sem mostrar favoritismo por alguém, mas permite individualização conforme suas habilidades ao atribuir tarefas (Zhang et al., 2015; Yang et al., 2019).

Pesquisas anteriores apontam que o comportamento paradoxal é motivado pelo pensamento holístico e a complexidade integrativa de cada pessoa (Zhang et al., 2015; Ishaq et al., 2019; Yang et al., 2019). Esse comportamento motivado pelos

antecedentes do comportamento paradoxal influencia o comportamento proativo e adaptativo das pessoas (Zhang et al., 2015).

Nesta pesquisa, se usa como antecedentes para estudar o comportamento paradoxal dos gestores das microempresas, o pensamento holístico e a complexidade integrativa. E, como consequentes, do comportamento paradoxal, usa-se a proatividade e a capacidade adaptativa.

2.3 - PENSAMENTO HOLÍSTICO

Entende-se por pensamento holístico, como as pessoas percebem o mundo ao seu redor (Choi, Koo, & Choi, 2007). O lócus de atenção é o quadro completo, ou seja, o macroambiente, ao invés de partes individuais (Zhang et al., 2015). Nesse contexto, as pessoas analisam os processos que ocorrem no macroambiente, correlacionando os fatores existentes e assim tomando uma decisão de como prosseguir diante dos fatos que ocorrem ou poderão ocorrer (Choi, Koo, & Choi, 2007; Monga & John, 2008, Zhang et al., 2015).

O pensamento holístico sustenta uma suposição que todos os elementos do mundo estão interconectados de alguma forma (Choi et al., 2007). E a percepção dessas interligações são fatores determinantes no comportamento do indivíduo, pois é diante de como as pessoas percebem essas relações de interconectividade que ocorrem no mundo, que influenciam o modo delas de pensar e agir, influenciando diretamente em suas atitudes (Monga et al., 2008).

O pensamento holístico pode ser descrito como as pessoas atendem as relações de mudanças no macroambiente, sendo um dos antecedentes cognitivos do comportamento paradoxal, assumindo que tudo é integrado (Zhang et al., 2015).

Líderes com pensamento holístico veem ambos os aspectos do paradoxo e é por meio do pensamento holístico que gestores lidam com o paradoxo, aceitando contradições, conectando e integrando em um sistema maior, encontrando possibilidades existentes (Choi et al., 2007; Zhang et al., 2015).

O pensamento holístico é um cognitivo que afeta o comportamento paradoxal dos gestores (Zhang et al., 2015; Ishaq et al., 2019). Isso porque a percepção das mudanças e a capacidade de relacionar os fatos integrados influencia diretamente o modo de agir das pessoas (Choi et al., 2007). Pois, essas contradições são resultado da forma de observar as mudanças que ocorrem, tanto na economia, política, tecnologia, podendo gerar divergências sobre determinado assunto e por esse motivo gestores devem aderir a um comportamento paradoxal para motivar colaboradores, clientes e fornecedores (Zhang et al., 2015). Portanto, possível supor que o comportamento paradoxal dos gestores de microempresas sofre influência do pensamento holístico, surgindo assim a hipótese:

Hipótese 1 (H1): O pensamento holístico está positivamente associado ao comportamento paradoxal dos gestores das microempresas brasileiras.

2.4 - COMPLEXIDADE INTEGRATIVA

Entende-se como complexidade integrativa a capacidade de ouvir, entender, analisar e levar em consideração opiniões alheias (Feist, 1994). Complexidade integrativa refere-se à capacidade e disposição de entender e aceitar opiniões divergentes sobre o mesmo assunto e de estabelecer vínculos conceituais sobre essa opinião contrária (Tadmor, Galinsky, & Maddux, 2012). Ela pode ser definida como a capacidade e vontade de reconhecer opiniões alheias quando há assuntos divergentes (Zhang et al., 2015).

Também pode ser entendida como a capacidade de perceber mais de uma dimensão ao mesmo tempo e está associada a busca de informações e a criatividade do indivíduo (Feist, 1994). Sendo assim, complexidade integrativa é uma dimensão do processo de informação, não avaliada pelo conteúdo do pensamento, mas pela estrutura e estilo de pensar (Tadmor et al., 2012).

A complexidade integrativa pode ser um antecedente do comportamento paradoxal (Zhang et al., 2015; Ishaq et al., 2019; Yang et al., 2019). Isso porque representa o desejo de querer aprender e também representa a capacidade de aceitar opiniões alheias (Zhang et al., 2015; Ishaq et al., 2019; Yang et al., 2019).

E esse comportamento pode refletir nas atitudes adotadas no cotidiano do gestor nas microempresas (Zhang et al., 2015). Afinal, há líderes que procuram escutar e entender as opiniões alheias sobre soluções de eventuais problemas que ocorrem na organização, enquanto há líderes que não aceitam ser contrariados e ignoram sugestões (Zhang et al., 2015). Portanto, é possível supor que o comportamento paradoxal dos gestores das microempresas brasileiras é afetado pela complexidade integrativa do gestor, surgindo assim a hipótese:

Hipótese 2 (H2): A capacidade integrativa está positivamente associada ao comportamento paradoxal dos gestores das microempresas brasileiras.

2.5 - COMPORTAMENTO ADAPTATIVO

Entende-se por comportamento adaptativo, a capacidade de se ajustar a situações novas (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Essas adaptações podem ser referentes ao trabalho ou à vida pessoal (Griffin et al., 2007; Zhang et al., 2015; Wu, Tian, Luksyte, & Spitzmueller, 2017).

O comportamento adaptativo significa como os indivíduos se adaptam em um ambiente de mudanças em relação a um sistema de trabalho ou papéis e essas mudanças envolvem lidar com crises, estresse no trabalho, incertezas e emergências (Zhang et al., 2015; Wu et al., 2017). A adaptabilidade é um fator importante, pois com o desenvolvimento de novas tecnologias se torna necessário redesenhar as estratégias de trabalho e essas mudanças podem ocasionar um novo posicionamento individual ou coletivo (Griffin et al., 2007; Wu et al., 2017).

Diante de um mercado dinâmico, com mudanças muito rápidas, se torna relevante o gestor se adaptar, com o objetivo de se ter mais eficiência e eficácia na realização das atividades (Griffin et al., 2007; Wang, Demerouti, & Le Blanc, 2017). A adaptabilidade reflete o grau em que os indivíduos lidam, respondem ou apoiam mudanças que afetam seus papéis individuais (Griffin et al., 2007; Zhang et al., 2015; Wu et al., 2017).

A adaptabilidade também é importante ao saber lidar com as pessoas, uma vez que a dinâmica do mercado traz incertezas no processo de gestão das empresas, ocasionando certo grau de estresse individual e da equipe (Griffin et al., 2007; Zhang et al., 2015; Wang et al., 2017). E diante das mudanças, os líderes devem servir de modelo para a equipe (Shamir, House, & Arthur, 1993; Wang et al., 2017). Porém, para os gestores serem adaptáveis no trabalho, eles precisam ter capacidade e motivação (Wu et al., 2017).

Assim, percebe-se que o comportamento adaptativo do líder está relacionado com a capacidade dele entender o ambiente que o cerca e a capacidade de escutar opiniões alheias (Zhang et al., 2015), motivos dos quais pode fazer o gestor entender que, para a continuidade do negócio, é necessário se adaptar ao ambiente (Griffin et al., 2007; Zhang et al., 2015). Isso porque são os líderes das organizações que

identificam as oportunidades e necessidades de mudanças, sendo responsabilidade deles criar uma visão sobre o micro e o macro ambiente e executar as mudanças necessárias, orientando e treinando seus funcionários (Wang et al., 2017). Portanto, é possível supor que o comportamento paradoxal dos gestores em relação ao entendimento e aceitação sobre as percepções do micro e do macroambiente pode ser um fator que poderá influenciar seu comportamento adaptativo, surgindo a seguinte hipótese:

Hipótese 3 (H3): O comportamento paradoxal do gestor está positivamente associado ao comportamento adaptativo.

2.6 - COMPORTAMENTO PROATIVO

Entende-se como comportamento proativo, a capacidade de se antecipar aos fatos, agir antes que algo aconteça, respondendo às mudanças mesmo antes que ocorra (Griffin et al., 2007; Zhang et al., 2015). Ao agir de forma proativa, o indivíduo assume o controle do ambiente de trabalho para gerar mudanças, apresentando ideias para melhorar os procedimentos de trabalho (Wu et al., 2017).

A proatividade é uma extensão em que os indivíduos agem de forma antecipada e orientada para o futuro, para mudar suas situações de trabalho, papéis individuais de trabalho ou eles mesmos (Griffin et al., 2007). Proatividade se concentra em iniciar mudanças (Wu et al., 2017). E esse comportamento proativo prediz positivamente a novas ideias, pensamento criativo, desempenho mais eficiente e iniciativa (Wu et al., 2017).

Quando o ambiente de trabalho é incerto, indivíduos, equipes e organizações devem não apenas adaptar-se, mas agir antecipadamente de forma consciente sobre

o ambiente externo, com o propósito de obter maior efetividade nos resultados (Griffin et al., 2007). Nesse momento, a figura do gestor é importante no processo, pois o comportamento do mesmo influenciará no desempenho individual e coletivo da equipe (Griffin et al., 2007; Zhang et al., 2015; Taneja et al., 2016; Wu et al., 2017).

Pode-se afirmar que o comportamento paradoxal dos gestores diante da visão deles em relação ao ambiente que envolve seu negócio e a capacidade de aceitar opiniões de outras pessoas pode influenciar sua proatividade, tornando seus funcionários também mais produtivos (Zhang et al., 2015). A empatia de saber ouvir e aceitar sugestões, assim como reconhecer que as coisas mudam, podem tornar os gestores e seus funcionários, pessoas mais criativas (Yang et al.; 2019). Fatores que facilitam a identificação de problemas e oportunidades e de maneira autoiniciada se anteceder aos problemas ou ter um melhor aproveitamento das oportunidades contribuem para o comportamento proativo do gestor (Griffin et al., 2007; Zhang et al., 2015). Portanto, é possível supor que o comportamento paradoxal do gestor em relação a entender o ambiente, saber ouvir e aceitar sugestões pode ter influência no comportamento proativo do mesmo, surgindo assim a hipótese:

Hipótese 4 (H4): O comportamento paradoxal do gestor está positivamente associado ao comportamento proativo.

2.7 - MODELO PROPOSTO

A partir das hipóteses elaboradas, foi desenvolvido o modelo dessa pesquisa, que se baseou nos construtos: comportamento paradoxal (Zhang et al., 2015), pensamento holístico (Choi et al., 2007), complexidade integrativa (Feist, 1994; Zhang et al., 2015), comportamentos proativo e adaptativo (Griffin et al., 2007). O modelo é apresentado na figura 1.

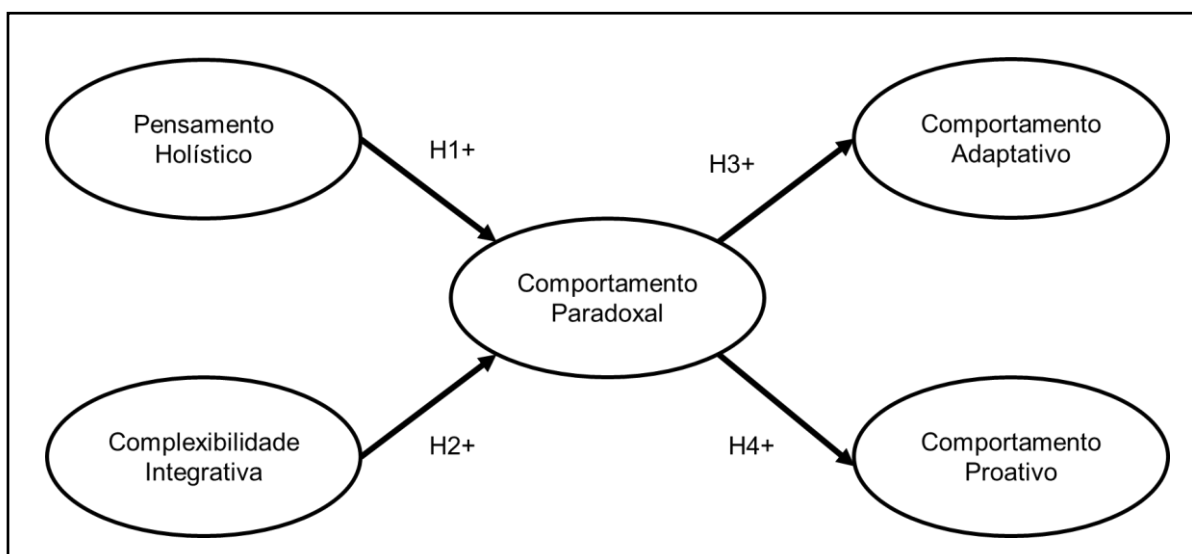


Figura 1: Modelo proposto.
Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a figura 1, o comportamento paradoxal dos gestores seria formado por uma base cognitiva (Chen, 2008; Chen, Xie, & Chang, 2011). Essa base cognitiva tende a ser formada pelo pensamento holístico, que é a essência em assumir que tudo está integrado, incluindo demandas contraditórias (Choi et al., 2007; Zhang et al., 2015), e pela complexidade integrativa, que também compõe a base cognitiva, o qual provavelmente é um elemento responsável por diferenciar questões sobre o ambiente e integrar entendimentos e abordagens contraditórios (Feist, 1994; Zhang et al., 2015).

É possível que o comportamento paradoxal resulte do pensamento holístico e da complexidade integrativa, os quais, segundo o proposto aqui, podem estar positivamente associados ao comportamento paradoxal. Se o gestor tiver a percepção de que os elementos do ambiente de seu negócio são integrados e está consciente que opiniões e sugestões vindas de outras pessoas podem ser importantes para tirar o foco do problema e encontrar soluções, então seu comportamento paradoxal é

determinado conforme a compreensão de como é visto o ambiente de negócios e a aceitação de opiniões alheias, mesmo sendo opiniões contraditórias.

Como o comportamento paradoxal poder ser formado por essa base cognitiva ligada ao pensamento holístico e complexidade integrativa, o comportamento adaptativo e o comportamento proativo podem ser resultantes do comportamento paradoxal (Zhang et al., 2015). Isso porque o comportamento paradoxal está ligado a como as pessoas lidam com suas funções de trabalho e como evoluem dinamicamente em resposta às mudanças (Griffin et al., 2007; Ishaq et al., 2019). As pessoas que mostram aceitação das contradições e são capazes de explorar possibilidades coexistentes, são pessoas orientadas para o aprendizado e flexíveis em relação aos desafios externos (Zhang et al., 2015).

À medida que as pessoas aderem a um comportamento mais aberto em relação ao entendimento do ambiente de negócios e conseguem identificar mais facilmente as oportunidades e ameaças existentes, podem se tornar mais proativos e com maior facilidade de se adaptar as mudanças (Zhang et al., 2015). Se o comportamento paradoxal do gestor adere a uma relação de entendimento sobre o micro e macroambiente, então o gestor poderá ser uma pessoa mais proativa e ter mais facilidade em se adaptar as mudanças.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como quantitativa, de caráter descritivo e com corte transversal, com dados primários. O instrumento de coletas de dados utilizado foi um formulário on-line, distribuído para os gestores das microempresas e as respostas foram analisadas com ajuda do *Software Smart PLS*.

3.1 DELIMITAÇÃO DO ESPAÇO DE ANÁLISE

Uma vez estabelecida a população-alvo, definiu-se o método de amostragem não probabilístico, porque não se conhece a quantidade exata de gestores do tipo de empresa pesquisada. Ela também é por acessibilidade, porque busca alcançar o máximo de respostas possíveis dos gestores das microempresas brasileiras, alcançando as cinco regiões do país.

Para determinar a quantidade da amostra, foi utilizado o software Gpower (versão 3.1.9.4) e seguiu-se as recomendações de Cohen (1992). Para determinar o tamanho da amostra, a quantidade de observações foi obtida com a utilização de 10 preditores, com efeito tamanho igual a 0.2, a probabilidade de erro de 0.05 e poder de explicação de 0.95. Assim, a quantidade de observações suficientes para a pesquisa é de 262 amostras.

3.2 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada com informações recolhidas por meio de um questionário on-line. Para tanto, foi elaborado um questionário em plataforma online,

autoadministrado, contendo afirmações dos construtos do comportamento paradoxal (Zhang et al., 2015), pensamento holístico (Choi, Koo, & Choi, 2007), complexidade integrativa (Feist, 1994; Zhang et al., 2015), comportamentos proativo e adaptativo (Griffin et al., 2007). Os construtos são compostos por afirmações, que foram estruturadas de forma que o respondente possa avaliar seu grau de discordância e concordância com cada afirmação, por meio de uma escala de Likert de 5 níveis, sendo o nível 1 aplicado à total discordância e o nível 5 ligado a total concordância.

Como o questionário foi enviado por meio de uma plataforma online, antes do respondente ir para as perguntas, há um texto de apresentação. No texto de apresentação, comenta-se sobre a pesquisa e, ao mesmo tempo, há um pedido de colaboração do gestor, ressaltando a relevância de suas respostas para contribuir com mundo acadêmico e a sociedade.

Em seguida, começam as questões. O questionário foi elaborado com um total de 47 questões, contando com uma pergunta inicial de controle, para identificar se o respondente se encaixa no perfil da pesquisa: O senhor(a) é responsável pela gestão de uma microempresa? E caso o respondente assinalar negativamente a questão, suas respostas serão excluídas na análise dos dados. As questões seguintes, da questão 2 até a 39, formam o bloco principal do questionário, sendo afirmações atreladas aos construtos (Apêndice 1).

As questões 2 a 23 envolvem o construto comportamento paradoxal, sendo a adaptação de Zhang et al. (2015), que visa avaliar o comportamento paradoxal dos gestores das microempresas. Para medir os antecedentes do comportamento paradoxal, usou-se os construtos do pensamento holístico e complexidade integrativa. As questões 24 a 29 envolvem as afirmações do pensamento holístico, sendo elas

adaptadas de Choi et al (2007). E as questões 30 a 33 envolvem as afirmações da complexidade integrativa, sendo uma adaptação de Zhang et al (2015).

Para avaliar os consequentes do comportamento paradoxal, usou-se o construto comportamento adaptativo, que corresponde às questões 34 a 36 e é uma adaptação de Griffin et al (2007). O outro consequente do comportamento paradoxal é a proatividade, que corresponde às questões 37 a 39 e usou-se o construto adaptado de Griffin et al (2007).

E, no final, há oito perguntas, cujo objetivo é identificar o perfil do gestor de acordo com a idade, escolaridade, sexo, região do país, renda, setor de atividade da empresa, tempo de experiência do gestor e faturamento anual da empresa. Essas questões correspondem às questões 40 a 47.

O questionário foi construído com o uso de uma plataforma online (Formulários Google). Primeiro, foi submetido a um pré-teste, no qual foram selecionados 10 gestores de microempresas, os quais avaliaram criticamente cada uma das questões. As questões abordadas foram sobre o entendimento das perguntas, ou seja, se estava claro o que estava sendo questionado, com objetivo de eliminar ao máximo as dúvidas existentes sobre o material de coleta de dados. Após as considerações apontadas e eventuais correções, o questionário foi enviado por endereços eletrônicos (e-mails) para os gestores das microempresas. Também ocorreu a publicação do questionário nas redes sociais, como, por exemplo, Facebook e LinkedIn.

Para conseguir os e-mails das microempresas e direcionar o questionário para os gestores, foram contatadas as Associações Comerciais, escritórios de contabilidade e o Sebrae. No decorrer da pesquisa observou-se dificuldades em obter retorno das respostas dos gestores por meio on-line. Então houve a necessidade de

realizar a pesquisa pessoalmente com os gestores, por meio de visitas a microempresas, com a aplicação do questionário eletrônico com dispositivos móveis.

3.3 TÉCNICAS PARA ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise de dados utilizada é a modelagem de equações estruturais com estimação dos mínimos quadrados parciais (*partial least squares* – PLS). Para validar o modelo estrutural, foi feita a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com o objetivo de validar os construtos utilizados e verificar se os indicadores realmente medem o construto. Para isso, verificou-se a validade convergente, ou seja, analisou-se os indicadores convergem para o construto. Nessa etapa, avaliou-se cinco elementos. Primeiro, a matriz fatorial. Depois a confiabilidade composta, o alfa de Cronbach e a correlação de Spearman, que permitem verificar tanto a validade convergente quanto a consistência interna. Para completar, foi analisado a variância média extraída (AVE). A AVE é uma medida de quantidade que mede o desvio padrão (Hair et al., 2019). Para efetuar o cálculo da AVE, é necessário elevar ao quadrado o carregamento de cada indicador em uma construção e calcular o valor médio (Hair et al., 2019).

Verificou-se, também, a validade discriminante, a qual analisa se os construtos são independentes, não se sobrepondo um ao outro. Essa análise é feita por meio de três procedimentos, a avaliação da matriz de cargas fatoriais, critério de Fornell e Larcker (1981) e a razão *heterotrait-monotrait* (HTMT) (Hair et al., 2019).

Após as validações, foi feito o teste de hipóteses. No teste de hipóteses foram analisados o coeficiente de caminho (*Original Sample*), que é o efeito de um construto sobre o outro, significância da relação (*P-Value*), coeficiente de determinação (R^2),

relevância preditiva (Q^2), tamanho do efeito (f^2), potência do efeito preditivo (q^2) e a multicolinearidade (VIF) (Hair, Hult; Ringle & Sarstedt, 2017).

Capítulo 4

4 RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e os testes aplicados ao modelo. Na primeira seção é apresentado a estatística descritiva da amostra. Na segunda seção, é apresentado a análise fatorial confirmatória e, na terceira seção a validade discriminante. Na quarta seção, é apresentado o teste de hipótese e em seguida, na última seção a discussão dos resultados.

4.1 AMOSTRA DA PESQUISA

O instrumento de coleta de dados, distribuído de maneira on-line e por meio presencial, foi aplicado a um número de 347 indivíduos. Desse total de respostas, 306 pessoas disseram ser microempresárias. Sendo assim, a análise é composta com 306 respostas, superando a amostra inicialmente estabelecida. A amostra (306) é caracterizada na Tabela 01.

TABELA 01: AMOSTRA DA PESQUISA

Características	Descrição	Número	Porcentagem (%)
Gestor de Microempresa	Sim	306	88,18
	Não	41	11,82
Sexo (306)	Masculino	147	48,04
	Feminino	159	51,96
Escolaridade (306)	Ensino Médio ou menos	112	36,6
	Técnico	33	10,78
	Graduação	105	34,31
	Pós-Graduação	43	14,05
	Outros	13	4,25
Renda Mensal (306)	Até 1 salário mínimo	18	5,88
	Entre 1 e 3 salários mínimos.	141	46,08
	Entre 3 e 5 salários mínimos.	80	26,14
	Entre 5 e 7 salários mínimos.	21	6,86

	acima de 7 salários mínimos.	46	15,03
Experiência em Gestão (306)	1 ano ou menos.	56	18,3
	Entre 1 à 3 anos.	72	23,53
	Entre 3 à 5 anos.	34	11,11
	Acima de 5 anos.	138	45,1
	Não se aplica	6	1,96
Faturamento da Empresa (306)	Até 81 mil reais.	135	44,12
	Entre 81 à 200 mil reais.	80	26,14
	Entre 200 à 300 mil reais.	22	7,19
	Entre 300 à 360 mil reais.	10	3,27
	Acima de 360 mil reais.	59	19,28
Região do País (306)	Norte	19	6,21
	Sul	19	6,21
	Sudeste	13	4,25
	Centro Oeste	249	81,37
	Nordeste	5	1,63
Setor	Comércio	188	61,44
	Serviços	83	27,12
	Indústria	12	3,92
	Agronegócio	9	2,94
	Outros	14	4,58

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.2 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Como primeiro passo para análise de confiabilidade foi utilizado o *software* SPSS. O propósito dessa análise é verificar a confiabilidade do Alfa de Cronbach em relação ao modelo proposto, como pode-se observar no quadro 01.

QUADRO 01: ALFA DE CRONBACH		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,854	,873	38

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No entanto, quando analisados individualmente no *software* Smart PLS, o Alfa de Cronbach do construto pensamento holístico permanecia abaixo de 0.6. Os valores do Alfa de Cronbach deve ser maior que 0.7, porém é aceitável com valores acima de 0.6 para pesquisas exploratórias (Hair et al., 2009).

Sendo assim, foi utilizado o SPSS para identificar quais afirmativas possuíam cargas de baixa confiabilidade para o Alfa de Cronbach. E com base nas informações extraídas do SPSS, para análise no Smart-PLS foi retirada as afirmativas PHG01, PHG04, PHG05 e PHG06 do construto Pensamento Holístico. Com a retirada dessas afirmativas, foi possível obter um Alfa de Cronbach dentro do aceitável, >0.6 .

Em seguida prosseguiu-se com a análise no Smart PLS. O primeiro elemento a ser analisado foi a matriz fatorial. A matriz de cargas fatoriais apresenta a avaliação do modelo de medição reflexiva, envolve o exame das cargas do indicador (Hair et al, 2019). Cargas fatoriais representam a correlação entre as variáveis e os construtos, quanto maior a carga fatorial, maior será a correlação com determinado fator (Hair et al, 2019). Os valores acima de 0.708 são recomendados, porque indica que o construto explica mais de 50 por cento da variância do indicador, tornando-o confiável (Hair et al, 2019).

Com base nessa análise, a Tabela 02 nos mostra as afirmativas com as cargas fatoriais que representam os construtos.

TABELA 02: AFIRMATIVAS QUE REPRESENTAM O CONSTRUTO.

Código	Pergunta	Matriz Fatorial
CPG5	Eu atribuo cargas de trabalho iguais, mas considero pontos fortes e capacidades individuais dos subordinados para lidar com tarefas diferentes.	0.726
CPG9	Eu tenho uma auto opinião elevada sobre os processos da empresa e o contexto externo, mas eu tenho consciência das minhas imperfeições pessoais e do valor as opiniões de outras pessoas.	0.722
CPG10	Eu confio em ideias e crenças pessoais, mas reconheço que posso aprender com os outros.	0,762
CPG11	Eu controlo questões importantes de trabalho, mas permito que os subordinados lidem com os detalhes das tarefas e ser executadas.	0.713
CIG2	Eu entendo que sempre podem existir pontos de vista divergentes sobre certas questões.	0.865
CIG4	Quando existem perspectivas diferentes sobre um determinado problema, muitas vezes vejo o que há de comum entre as perspectivas para minimizar as diferenças e encontrar a solução.	0.828
PHG2	Para mim é mais importante prestar atenção ao todo do que às suas partes.	0.974
PHG3	Para mim o todo é maior que a soma de suas partes.	0.797
CAG1	Eu me adapto bem às mudanças nas principais tarefas de meu trabalho.	0.843

CAG2	Eu lido bem com as mudanças na maneira como devo executar minhas tarefas principais.	0.831
CAG3	Eu aprendo novas habilidades para me ajudar a me adaptar às mudanças em minhas tarefas principais.	0.844
CCG1	Eu desenvolvo maneiras melhores, mais eficientes e eficazes para executar minhas tarefas principais.	0.829
CCG2	Eu crio ideias para melhorar a maneira como executo minhas tarefas principais.	0.879
CCG3	Eu faço alterações na maneira como minhas tarefas principais são executadas.	0.809

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No segundo momento, avalia-se a confiabilidade da consistência interna. Para analisar a consistência usa-se a confiabilidade composta de Jöreskog (1971). A Confiabilidade composta é um indicador de qualidade do construto e quanto maior o valor, mais confiável é o resultado (Hair et al., 2019). Porém, valores muito altos, acima de 0.95 se tornam problemáticos, pois indica que itens são desnecessários, reduzindo a validade do construto (Diamantopoulos, Sarstedt, Fuchs, Wilczynski, & Kaiser, 2012). Valores satisfatórios e bons, encontra-se entre 0.70 e 0.90 (Diamantopoulos et al., 2012).

Outro elemento para avaliar a confiabilidade, é o Alfa de Cronbach (Hair et al., 2019). Esse elemento foi avaliado anteriormente no SPSS e novamente reavaliado no Smart PLS. Porém o Alfa de Cronbach é menos preciso que a confiabilidade composta, pois os itens não são ponderados (Hair et al., 2019). Os Alfas de Cronbach podem ser visualizados na tabela 03.

Há também a verificação da Correlação de Spearman (ρ_A), um dos elementos analisado. A Correlação de Spearman é uma medida que avalia a intensidade da relação entre duas variáveis e seus valores devem ser menores que 1 ou maiores que -1 para ser confiável, não podendo apresentar resultado absoluto 1, o qual indica que os valores são lineares (Hair Jr. et al., 2009). Esses dados podem ser observados na Tabela 03.

Para avaliar a validade convergente, a métrica utilizada é a Variância Média Extraída (AVE). Validade convergente é a extensão em que o construto se dirige para explicar a variância de seus itens, ou seja, a Variância Média Extraída (AVE) é uma medida de quantidade que mede o desvio padrão, e seu valor não deve ser menor que 0.5 (Hair et al., 2019). Para efetuar o cálculo da AVE, é necessário elevar ao quadrado o carregamento de cada indicador em uma construção e calcular o valor médio (Hair et al., 2019).

TABELA 03: CONFIABILIDADE DE CONSISTÊNCIA INTERNA

Construto	Cronbach's Alpha	rho_A	Confiabilidade Composta	AVE
C. Adaptativo	0.792	0.803	0.877	0.704
C. Proativo	0.790	0.792	0.878	0.705
C. Integrativa	0.605	0.610	0.835	0.716
C. Paradoxal	0.712	0.719	0.821	0.534
P. Holístico	0.779	1.359	0.882	0.791

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Podemos observar que o Alfa de Cronbach correspondente a Complexidade Integrativa apresenta um número inferior ao 0.7, porém ele está dentro do aceitável. Medidas > 0.6 são medidas aceita (Hair, 2009; Landis, 1977).

4.3 VALIDADE DISCRIMINANTE

Verificou-se, também, a validade discriminante, a qual analisa se os construtos são independentes, não se sobrepondo um ao outro. Essa análise é feita por meio de três procedimentos, a avaliação da matriz de cargas fatoriais, critério de Fornell e Larcker (1981) e a razão *heterotrait-monotrait* (HTMT) (Hair et al., 2019).

A matriz de cargas fatoriais contém as cargas fatoriais de todas as variáveis utilizadas na pesquisa. Para analisar a matriz de cargas fatoriais, verifica se a maior carga fatorial do indicador está no próprio construto. Quando a maior carga fatorial é

no próprio construto a ser analisado, não há cargas cruzadas, sendo um sinal de validade discriminante (Hair et al., 2019).

TABELA 04: MATRIZ DE CARGA FATORIAL

Afirmativa	C. Adaptativo	C.Proativo	C. Integrativa	C. Paradoxal	P. Holístico
CAG01	0.843	0.466	0.341	0.361	0.189
CAG02	0.831	0.418	0.311	0.342	0.166
CAG03	0.844	0.575	0.416	0.442	0.107
CCG01	0.511	0.829	0.482	0.424	0.149
CCG02	0.534	0.879	0.479	0.436	0.107
CCG03	0.434	0.809	0.426	0.409	0.111
CIG02	0.370	0.470	0.865	0.412	-0.014
CIG04	0.357	0.463	0.828	0.369	0.145
CPG05	0.297	0.365	0.299	0.726	0.119
CPG09	0.268	0.363	0.370	0.722	0.045
CPG10	0.452	0.415	0.374	0.762	0.050
CPG11	0.301	0.319	0.300	0.713	0.074
PHG02	0.189	0.130	0.063	0.107	0.974
PHG03	0.104	0.146	0.079	0.041	0.797

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Outro critério analisado é o critério de Fornell-Larcker, o qual postula que o AVE do construto deve ser comparado à correlação inter-construto quadrada desse mesmo construto e todos os outros construtos medidos reflexivamente no modelo estrutural. Sendo assim, a variância compartilhada para todas as construções de modelo não deve ser maior do que seus AVEs (Hair et al., 2019).

TABELA 05: FORNELL LARKER CRITERION.

	C. Adaptativo	C. Proativo	C. Integrativa	C. Paradoxal	P. Holístico
C. Adaptativo	0.839				
C. Proativo	0.588	0.840			
C. Integrativa	0.430	0.551	0.846		
C. Paradoxal	0.460	0.504	0.462	0.731	
P. Holístico	0.179	0.145	0.073	0.096	0.890

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No entanto há estudos que apontam o critério de Fornell-Larcker como ineficaz para a validação discriminante e sugere utilizar razão *heterotrait-monotrait* (HTMT) (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015; Hair Jr., 2019). Para verificar a razão *heterotrait-*

monotrait (HTMT) é preciso observar se todos os resultados não ultrapassam o valor de 0.90 para os modelos estruturais (Henseler et al., 2015). Valores acima de 0.90 a validade discriminante não está presente (Henseler et al., 2015).

TABELA 06: RAZÃO HETEROTRAITO-MONOTRAITO (HTMT).

	C. Adaptativo	C. Proativo	C. Integrativa	C. Paradoxal	P. Holístico
C. Adaptativo					
C. Proativo	0.731				
C. Integrativa	0.612	0.796			
C. Paradoxal	0.591	0.666	0.697		
P. Holístico	0.211	0.195	0.138	0.112	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.4 TESTE DE HIPÓTESE

Após as validações, foi feito o teste de hipóteses. No teste de hipóteses são analisados o coeficiente de caminho (*Original Sample*), que representa o efeito de um construto sobre o outro, significância da relação (*P-Value*), coeficiente de determinação (R^2), relevância preditiva (Q^2), tamanho do efeito (f^2), potência do efeito preditivo (q^2) e a multicolinearidade (VIF) (Hair Jr., Hult; Ringle, & Sarstedt, 2017).

Os coeficientes do modelo estrutural para a relação entre os construtos são derivados de uma série de equações de regressão (Hair et al., 2019). E uma das análises é a multicolinearidade (VIF). A colinearidade deve ser examinada para ter certeza de que não há influências nos resultados de regressão (Hair et al., 2019). Para o valor do VIF ser confiável, ele deve ser próximo de 3 e inferiores (Hair et al., 2019). No entanto, na análise todos os construtos apresentaram um VIF inferior à 3.

O próximo passo é examinar o valor do R^2 . O R^2 mede a variância, que é explicada em cada conjunto endógeno, ela é uma medida que explica o modelo (Shmueli & Koppius, 2011). Também é conhecido como poder preditivo dentro da amostra (Hair et al., 2019). Os valores de R^2 , podem ser compreendidos da seguinte

maneira: 0.75 valor substancial, 0.50 valor moderado e 0.25 valor fraco (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2009; Hair et al., 2009).

Outra análise da pesquisa, foi avaliado como a remoção de um determinado construto preditor afeta o valor de um construto R^2 de um construto endógeno. Para realizar essa análise, verifica-se o f^2 . Essa métrica é o tamanho do efeito e é redundante para o tamanho dos coeficientes de caminho (Hair et al., 2019). E seu valor de 0.02, 0.15 e 0.35 representam efeitos pequenos, médio e grandes (Hair et al., 2019).

TABELA 07: TABELA DE ANÁLISE.

Hipótese	Coeficiente de Caminho (r)	Tamanho do efeito (f^2)	Potência do efeito preditivo (q^2)	Significância da relação (p-value)	Hipótese
H1	0.063	0.005	0.115	0.391	Rejeitada
H2	0.458	0.267	0.002	0.000	Não Rejeitada
H3	0.453	0.268	0.158	0.000	Não Rejeitada
H4	0.500	0.340	0.210	0.000	Não Rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Outro meio de avaliar o efeito preditivo é calcular o Q^2 . É uma medida baseada no procedimento de venda e remove pontos únicos na matriz de dados e imputa os pontos removidos com a média e estima os parâmetros do modelo (Rigdon, 2014b; Sarstedt et al., 2014). O Q^2 combina aspectos de previsão fora da amostra e tem poder explicativo dentro da amostra (Hair et al., 2019). Os valores de Q^2 a 0, 0.25 e 0.50 representam relevância preditiva pequena, média e grande (Hair et al., 2019). O Q^2 pode ser observado na figura 02 – Diagrama de Caminhos.

Na figura 02 – Diagrama de Caminhos (modelo ajustado) – é possível observar as relações estabelecidas entre construto/ construto com seus coeficientes de caminho e indicação.

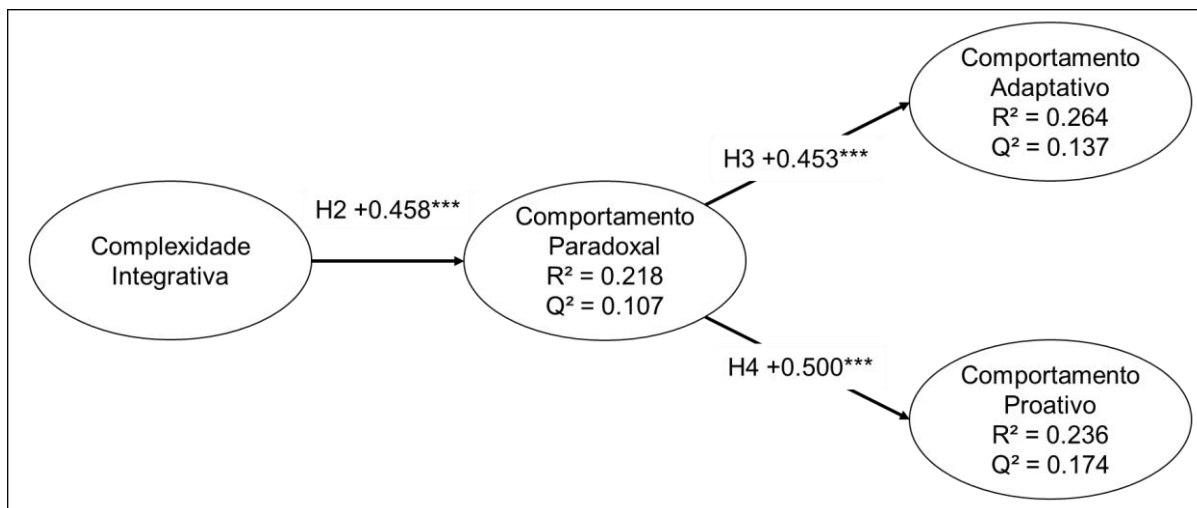


Figura 2: Diagrama dos caminhos

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nota: ***p-valor < 0.001; R² - Coeficiente de determinação; Q² - Coeficiente de precisão.

Na Tabela 03 é possível verificar o teste das hipóteses, que visa avaliar o impacto e a significância estatística de cada relação. O qual engloba as hipóteses propostas nesse estudo.

TABELA 08: TESTE DAS RELAÇÕES.

HIPÓTESE	EFEITOS DIRETOS	Resultados	
		Coef	P-valor
H1	Pensamento Holístico -> Comportamento Paradoxal	0.063	0.391
H2	Complexidade Integrativa -> Comportamento Paradoxal	0.458	0.000
H3	Comportamento Paradoxal -> Comportamento Adaptativo	0.453	0.000
H4	Comportamento Paradoxal -> Comportamento Proativo	0.500	0.000
	EFEITOS INDIRETOS	Coef	P-valor
	Pensamento Holístico -> Comportamento Paradoxal -> Comportamento Adaptativo	0.029	0.395
	Pensamento Holístico -> Comportamento Paradoxal -> Comportamento Proativo	0.032	0.386
	Complexidade Integrativa->Comportamento Paradoxal->Comportamento Adaptativo	0.211	0.001
	Complexidade Integrativa -> Comportamento Paradoxal -> Comportamento Proativo	0.231	0.001

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação as hipóteses propostas do estudo, realiza-se a seguir uma breve discussão a respeito dos resultados.

A hipótese H1 não foi suportada. A hipótese H1, diverge das indicações de Zhang et al (2015). Sendo que o pensamento holístico é a capacidade do indivíduo em interpretar o macro ambiente, ao invés de partes individuais (Zhang et al., 2015) e sustenta que todos os elementos do mundo estão correlacionados (Choi et al., 2007), essas percepções dessas interligações são determinantes do comportamento (Monga et al., 2008).

Porém, a cultura dos gestores das microempresas pode impactar na gestão de seu negócio (Taneja et al., 2016). Uma suposição para que a hipótese seja rejeitada, pode estar relacionada com a cultura. Cultura é definida como um conjunto de valores, crenças e suposições e define a forma como uma empresa conduz seus negócios e a cultura não define apenas seus funcionários, mas também seus clientes, fornecedores e concorrentes e essa cultura define como a empresa irá interagir com esses atores-chaves (Barney, 1986).

Há estudos que apontam que a cultura também está associada com a dificuldade de comunicação e aumento de conflitos emocionais (Balachandran et al., 2019). E esta diversidade cultural pode trazer implicações para as microempresas, as quais devem encontrar um equilíbrio entre inovação e estabilidade estrutural (Balachandran et al., 2019).

Assim, podemos concluir que o resultado da personalidade do gestor, o estilo de tomada de decisão e do conhecimento do setor ao qual ele está inserido, pode refletir na condução de seu negócio (Taneja et al., 2016). E por esses motivos, a percepção do gestor pode estar relacionada com a cultura individual do mesmo e essa cultura pode influenciar a percepção do gestor em relação ao macroambiente.

A hipótese H2 foi suportada. A hipótese H2, converge com as indicações de Zang et al. (2015) o qual salienta que a complexidade integrativa pode ser um

antecedente do comportamento paradoxal (Ishaq et al., 2019; Yang et al., 2019; Zhang et al., 2015). Isso porque representa o desejo de querer aprender e também representa a capacidade de aceitar opiniões alheias (Zhang et al., 2015; Ishaq et al., 2019; Yang et al., 2019). E esse comportamento pode refletir nas atitudes adotadas no cotidiano dentro da organização (Zhang et al., 2015) pois permite perceber mais de uma dimensão e está associada a busca de informações e criatividade (Feist, 1994). Nesse caso a complexidade integrativa reflete positivamente no comportamento dos gestores das microempresas.

A hipótese H3 foi suportada. A hipótese H3, converge com as indicações de Zhang et al (2015). Uma vez que o comportamento paradoxal está associado a comportamentos divergentes, porém inter-relacionados (Smith & Lewis, 2011), essa teoria identifica como os gestores lidam de acordo com suas percepções de mercado, estrutura organizacional e compreensão das opiniões alheias (Ishaq et al., 2019; Zhang et al., 2015). A teoria do comportamento adaptativo esclarece que esse comportamento é a capacidade de se ajustar a situações novas (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Assim, o comportamento adaptativo do gestor está associado com a capacidade de entender o ambiente, escutar e lidar com as pessoas, motivo do qual faz entender que a continuidade do negócio está associada com sua capacidade de se adaptar (Griffin et al., 2007; Zhang et al., 2015). Nesse caso, o comportamento paradoxal está positivamente associado ao comportamento adaptativo dos gestores das microempresas.

A hipótese H4 foi suportada. A hipótese H4 converge de acordo com as indicações de Zhang et al. (2015). Pois dentro das organizações há diversas opiniões diferentes (Smith & Lewis, 2011) e lidar com essas divergências é fundamental para que a empresa alcance os resultados desejados e é dever do líder se posicionar diante

dos fatos (Zhang et al., 2015). Agir de forma proativa é se antecipar aos fatos, assumindo o controle do ambiente (Wu et al., 2017). Assim, percebemos que a maneira como o gestor interage com as outras pessoas e aceita opiniões, promove uma reflexão sobre a situação e essa reflexão se transforma em proatividade (Zhang et al., 2015). Sendo assim, o comportamento paradoxal do gestor está positivamente associado ao comportamento proativo.

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi identificar se a percepção do gestor em relação ao macroambiente e se a maneira como ele interage com as outras pessoas tendem a influenciar em seu comportamento e se esse comportamento resulta em proatividade e adaptabilidade do gestor. Os resultados desse estudo indicam que o comportamento paradoxal do gestor é influenciado pela complexidade integrativa, mas o pensamento holístico não influencia em seu comportamento. O fato de o construto pensamento holístico ser rejeitado, pode estar relacionado com a remoção de algumas alternativas (PHG01, PHG04, PHG05 e PHG06). Essas alternativas foram removidas para aumentar a confiabilidade do Alfa de Cronbach. Já o comportamento paradoxal do gestor influencia na sua proatividade e adaptabilidade.

Quando analisados com as variáveis de controle, apenas a variável região e renda apresentaram exercer influência nos comportamentos proativos e adaptativo. A variável região, exercer influência no comportamento proativo e a variável renda no comportamento proativo. As demais variáveis não apresentaram exercer nenhuma significância no modelo.

No entanto, os resultados desse estudo não podem ser generalizados, pois envolvem uma amostra não probabilística e por acessibilidade. Porém, a pesquisa contribui com a literatura nacional ao buscar entender melhor o comportamento dos gestores das microempresas, pois estuda fatores que podem estar influenciando o comportamento dessas pessoas.

Além disso, esse estudo amplia as pesquisas sobre o comportamento paradoxal de Zhang et al. (2015). No estudo apresentado por Zhang et al. (2015) se encontra uma lacuna onde pesquisas sobre o comportamento paradoxal podem ser expandidas para as microempresas. Por meio dessa lacuna expandimos a pesquisa para entender como o gestor interage com macroambiente e com as pessoas ao seu redor pode influenciar seu comportamento.

No que tange a contribuição prática, esse estudo permite uma reflexão dos gestores sobre a importância de saber escutar e lidar com as pessoas envolvidas no negócio. Pois, de acordo com os resultados, saber ouvir e interagir com as pessoas pode ser uma forma do gestor perceber situações até o momento desconhecidas. E esse ouvir e interagir influência na adaptabilidade e proatividade desses gestores.

Como limitações para essa pesquisa, foi observado uma grande resistência dos gestores em participar da pesquisa. Resistências motivadas pela falta de tempo dos gestores, pois o período de coleta de dados foi em um momento de muita aflição dessas pessoas, devido a situação econômica do país e a incerteza sobre a pandemia provocada pelo Covid-19. Também motivados pelo medo e o desconhecimento da ferramenta utilizada para a coleta de dados, principalmente quando enviado por e-mail, Whatsapp, Telegram e demais meios on-line.

Como sugestão para estudos futuros citam-se: a replicação desse estudo só para Microempreendedores Individuais (Mei), Microempresas (Me) e empresas de pequeno porte (EPP). Essa pesquisa, pode ser replicada para outros segmentos, como na educação, com professores, na política, com prefeitos e vereadores e demais áreas onde há responsáveis por tomadas de decisões.

REFERÊNCIAS

- Aggarwal, V. A., Posen, H. E., & Workiewicz, M. (2017). Adaptive capacity to technological change: A microfoundational approach. *Strategic Management Journal*, 38(6), 1212-1231.
- Balachandran, C., Wennberg, K., & Uman, T. (2019). National culture diversity in new venture boards: The role of founders' relational demography. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(3), 410-434.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Berge, L. I. O., Bjorvatn, K., & Tungodden, B. (2015). Human and financial capital for microenterprise development: Evidence from a field and lab experiment. *Management Science*, 61(4), 707-722.
- Chen, M. J. (2008). Reconceptualizing the competition— cooperation relationship. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288–304.
- Chen, X. P., Xie, X., & Chang, S. (2011). Cooperative and competitive orientation among Chinese people: Scale development and validation. *Management and Organization Review*, 7 (2), 353–379.
- Choi, I., Koo, M., & Choi, J. A. (2007). Individual differences in analytic versus holistic thinking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(5), 691-705.
- Cohen, J. (1992). Uma cartilha de poder. *Psychological Bulletin*, 112 (1), 155-159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 434-449.
- Díaz-Soloaga, P. (2019). The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies?. *El profesional de la información*, 28(5), 1-10
- Feist, G. J. (1994). *Personality and working style predictors of integrative complexity: A study of scientists' thinking about research and teaching*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), 474–484.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, p46, Boston,MA: Pitman. Latest edition

- Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its profits, New York: The New York Times Company.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman editora.
- Hair Jr., J. F; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2. ed. New York: Sage Publications
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Ishaq, E., Bashir, S., & Khan, A. K. (2019). Paradoxical Leader Behaviors: Leader Personality and Follower Outcomes. *Applied Psychology*, 0 (0), 1-16. doi: 10.1111/apps.12233
- Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13(2), 204-230.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *biometrics*, 159-174.
- Monga, A. B., & John, D. R. (2008). When does negative brand publicity hurt? The moderating influence of analytic versus holistic thinking. *Journal of Consumer Psychology*, 18(4), 320-332.
- Munoz, J. M., Welsh, D. H., Chan, S. H., & Raven, P. V. (2015). Microenterprises in Malaysia: a preliminary study of the factors for management success. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(3), 673-694.
- Rigdon, E. E. (2014). Rethinking partial least squares path modeling: breaking chains and forging ahead. *Long Range Planning*, 47(3), 161-167.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J., & Hair, J. F. (2014). On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on Rigdon (2012). *Long range planning*, 47(3), 154-160.
- Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia (2020). Governo destaca o papel da micro e pequena empresa para a economia do país. Recuperado em 21 de junho, 2021, de

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. Recuperado em 11 de junho, 2020, de http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. (2020). Diferenças entre micro e pequenas empresas. Recuperado em 11 de junho, 2020, de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. (2021). Diferenças entre micro e pequenas empresas. Recuperado em 27 de abril, 2021, de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shmueli, G., & Koppius, O. R. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS quarterly*, 553-572.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Suedfeld, P. (2010). The cognitive processing of politics and politicians: Archival studies of conceptual and integrative complexity. *Journal of Personality*, 78(6), 1669-1702.
- Tadmor, C. T., Galinsky, A. D., & Maddux, W. W. (2012). Getting the most out of living abroad: biculturalism and integrative complexity as key drivers of creative and professional success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(3), 520-542.
- Taneja, S., Pryor, M. G., & Hayek, M. (2016). Leaping innovation barriers to small business longevity. *Journal of Business Strategy*, 36 (3), 44-51.
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (2019). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 1, 1-12.

- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Wu, C. H., Tian, A. W., Luksyte, A., & Spitzmueller, C. (2017). On the association between perceived overqualification and adaptive behavior. *Personnel Review*, 46(2), 339-354.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049.
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.

APÊNDICE 01 – Quadro de Construtos

CONSTRUTO	INDICADORES	AUTOR
Comportamento Paradoxal	Eu uso uma abordagem justa para tratar todos os subordinados de maneira uniforme, mas também os trato de maneira educada.	Zhang, Waldman, Han, e Li (2015).
	Eu coloco todos os subordinados em pé de igualdade, mas considero suas características ou personalidades individuais.	
	Eu me comunico com os subordinados uniformemente, sem discriminação, mas vario meus estilos de comunicação, dependendo características ou necessidades individuais dos subordinados.	
	Eu gerencio subordinados de maneira uniforme, mas considero suas necessidades individualizadas.	
	Eu atribuo cargas de trabalho iguais, mas considero pontos fortes e capacidades individuais dos subordinados para lidar com tarefas diferentes.	
	Eu mostro um desejo de liderar, mas permito que outros compartilhem o papel de liderança.	
	Eu gosto de ser o centro das atenções, mas permito que outras pessoas compartilhem os holofotes também.	
	Eu insisto em obter respeito, mas também mostro respeito pelos outros.	
	Eu tenho uma auto-opinião elevada sobre os processos da empresa e o contexto externo, mas eu tenho consciência das minhas imperfeições pessoais e do valor as opiniões de outras pessoas.	
	Eu confio em ideias e crenças pessoais, mas reconheço que posso aprender com os outros.	
	Eu controlo questões importantes de trabalho, mas permito que os subordinados lidem com os detalhes das tarefas e ser executadas.	
	Eu tomo as decisões finais para os subordinados, mas permito que os subordinados controlem processos de trabalho específicos.	
	Eu tomo as decisões sobre grandes problemas, mas delego problemas menores aos subordinados.	
	Eu mantenho o controle geral, mas forneço autonomia apropriada aos subordinados.	
	Eu saliento a conformidade no desempenho das atividades realizadas pelos colaboradores, mas permito exceções.	

	Eu esclareço os requisitos de trabalho para os subordinados, mas não gerencio o trabalho dos colaboradores. Sou altamente exigente em relação ao desempenho no trabalho, mas não sou hipercrítico. Tenho requisitos altos, mas permito que os subordinados cometam erros. Eu reconheço a distinção entre supervisores e subordinados, mas não atuo de maneira superior na função de liderança. Eu mantenho a distância dos subordinados, mas não permaneço distante. Eu mantenho a diferença de posição entre eu e os colaboradores, mas mantenho a dignidade dos subordinados. Eu mantenho a distância dos subordinados no trabalho, mas também sou amigável com eles.	
Pensamento Holístico	Eu devo levar em consideração o todo, e não suas partes, para entender um fenômeno. Para mim é mais importante prestar atenção ao todo do que às suas partes. Para mim o todo é maior que a soma de suas partes. Para mim é mais importante prestar atenção a todo o contexto do que aos detalhes. Para mim não é possível entender as partes sem considerar todo o contexto que envolve a situação ocorrida. Eu devo considerar a situação com a qual uma pessoa se depara, bem como sua personalidade, para entender seu comportamento.	Choi, Koo, Choi e (2007).
Complexidade Integrativa	Eu acredito no valor da dissidência (conflito). Eu entendo que sempre podem existir pontos de vista divergentes sobre certas questões. Eu acredito que as trocas de informações podem ser evitadas quando eu tomar decisões. Quando existem perspectivas diferentes sobre um determinado problema, muitas vezes vejo o que há de comum entre as perspectivas para minimizar as diferenças e encontrar a solução.	Zhang, Waldman, Han, e Li (2015).
	Eu me adapto bem às mudanças nas principais tarefas de meu trabalho.	Griffin, Neal e

Comportamento adaptativo individual	Eu lido bem com as mudanças na maneira como devo executar minhas tarefas principais.	Parker (2007)
	Eu aprendo novas habilidades para me ajudar a me adaptar às mudanças em minhas tarefas principais.	
Comportamento proativo individual	Eu desenvolvo maneiras melhores, mais eficientes e eficazes para executar minhas tarefas principais.	Griffin, Neal, e Parker (2007).
	Eu crio ideias para melhorar a maneira como executo minhas tarefas principais.	
	Eu faço alterações na maneira como minhas tarefas principais são executadas.	

APÊNDICE 02 – Questionário Aplicado

Pesquisa Acadêmica

Olá,

Sou estudante de mestrado em Administração e Contabilidade da Fucape Business School – Cuiabá (MT). Estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica e o público-alvo são os gestores de microempresas, para isso, gostaria de sua opinião. As informações são totalmente confidenciais, não havendo identificação.

Convido você a participar de nossa pesquisa, respondendo ao questionário abaixo, com duração de apenas alguns minutos.

Sua colaboração é muito importante. Obrigado!

Theylor Jessé Dotto

Pergunta de Controle

1 - O senhor(a) é responsável pela gestão de uma microempresa?

() Sim.

() Não.

Bloco Principal

Observação 1: Para as próximas sentenças responda selecionando: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Neutro, (4) Concordo, (5) Concordo totalmente.

2 (CPG01) Eu uso uma abordagem justa para tratar todos os subordinados de maneira uniforme, mas também os trato de maneira educada.

3 (CPG02) Eu coloco todos os subordinados em pé de igualdade, mas considero suas características ou personalidades individuais.

4 (CPG03) Eu me comunico com os subordinados uniformemente, sem discriminação, mas vario meus estilos de comunicação, dependendo características ou necessidades individuais dos subordinados.

5 (CPG04) Eu gerencio subordinados de maneira uniforme, mas considero suas necessidades individualizadas.

6 (CPG05) Eu atribuo cargas de trabalho iguais, mas considero pontos fortes e capacidades individuais dos subordinados para lidar com tarefas diferentes.

7 (CPG06) Eu mostro um desejo de liderar, mas permito que outros compartilhem o papel de liderança.

8 (CPG07) Eu gosto de ser o centro das atenções, mas permito que outras pessoas compartilhem os holofotes também.

- 9 (CPG08) Eu insisto em obter respeito, mas também mostro respeito pelos outros.
- 10 (CPG09) Eu tenho uma auto-opinião elevada sobre os processos da empresa e o contexto externo, mas eu tenho consciência das minhas imperfeições pessoais e do valor as opiniões de outras pessoas.
- 11 (CPG10) Eu confio em ideias e crenças pessoais, mas reconheço que posso aprender com os outros.
- 12 (CPG11) Eu controlo questões importantes de trabalho, mas permito que os subordinados lidem com os detalhes das tarefas e ser executadas.
- 13 (CPG12) Eu tomo as decisões finais para os subordinados, mas permito que os subordinados controlem processos de trabalho específicos.
- 14 (CPG13) Eu tomo as decisões sobre grandes problemas, mas delego problemas menores aos subordinados.
- 15 (CPG14) Eu mantenho o controle geral, mas forneço autonomia apropriada aos subordinados.
- 16 (CPG15) Eu saliento a conformidade no desempenho das atividades realizadas pelos colaboradores, mas permito exceções.
- 17 (CPG16) Eu esclareço os requisitos de trabalho para os subordinados, mas não gerencio o trabalho dos colaboradores.
- 18 (CPG17) Sou altamente exigente em relação ao desempenho no trabalho, mas não sou hipercrítico.
- 19 (CPG18) Tenho requisitos altos, mas permito que os subordinados cometam erros.
- 20 (CPG19) Eu reconheço a distinção entre supervisores e subordinados, mas não atuo de maneira superior na função de liderança.
- 21 (CPG20) Eu mantenho a distância dos subordinados, mas não permaneço distante.
- 22 (CPG21) Eu mantenho a diferença de posição entre eu e os colaboradores, mas mantenho a dignidade dos subordinados.
- 23 (CPG22) Eu mantenho a distância dos subordinados no trabalho, mas também sou amigável com eles.
- 24 (PHG01) Eu devo levar em consideração o todo, e não suas partes, para entender um fenômeno.
- 25 (PHG02) Para eu é mais importante prestar atenção ao todo do que às suas partes.
- 26 (PHG03) Para eu o todo é maior que a soma de suas partes.
- 27 (PHG04) Para eu é mais importante prestar atenção a todo o contexto do que aos detalhes.
- 28 (PHG05) Para eu não é possível entender as partes sem considerar todo o contexto que envolve a situação ocorrida.
- 29 (PHG06) Eu devo considerar a situação com a qual uma pessoa se depara, bem como sua personalidade, para entender seu comportamento.

30 (CIG01) Eu acredito no valor da dissidência (conflito).

31 (CIG02) Eu entendo que sempre podem existir pontos de vista divergentes sobre certas questões.

32 (CIG03) Eu acredito que as trocas de informações podem ser evitadas quando eu tomar decisões.

33 (CIG04) Quando existem perspectivas diferentes sobre um determinado problema, muitas vezes vejo o que há de comum entre as perspectivas para minimizar as diferenças e encontrar a solução.

34 (CAG01) Eu me adapto bem às mudanças nas principais tarefas de meu trabalho.

35 (CAG02) Eu lido bem com as mudanças na maneira como devo executar minhas tarefas principais.

36 (CAG03) Eu aprendo novas habilidades para me ajudar a me adaptar às mudanças em minhas tarefas principais.

37 (CCG01) Eu desenvolvo maneiras melhores, mais eficientes e eficazes para executar minhas tarefas principais.

38 (CCG02) Eu crio ideias para melhorar a maneira como executo minhas tarefas principais.

39 (CCG03) Eu faço alterações na maneira como minhas tarefas principais são executadas.

Características Pessoais

40 Sexo.

() Masculino.

() Feminino.

41 Idade.

() Menos de 18 anos.

() Entre 18 e 28 anos.

() Entre 28 e 38 anos.

() Entre 38 e 48 anos.

() Entre 48 e 58 anos.

() Acima de 58 anos.

42 Escolaridade.

() Ensino Médio ou menos.

() Ensino técnico.

() Graduação.

() Pós Graduação.

- () Outra.
- 43 Renda mensal (salário-mínimo corresponde a R\$ 1.100,00).
- () Menos de 1 salário mínimo.
- () Entre 1 e 3 salários mínimos.
- () Entre 3 e 5 salários mínimos.
- () Entre 5 e 7 salários mínimos.
- () Acima de 7 salários mínimos.
- 44 Setor de atuação da microempresa.
- () Comércio.
- () Indústria.
- () Serviços.
- () Agronegócio.
- () Outro.
- 45 Tempo de experiência no cargo de gestor de microempresas.
- () 1 ano ou menos.
- () Entre 1 à 3 anos.
- () Entre 3 à 5 anos.
- () Acima de 5 anos.
- 46 Faturamento anual da microempresa.
- () até 81 mil reais.
- () Entre 81 mil à 200 mil reais.
- () Entre 200 mil à 300 mil reais.
- () Entre 300 mil à 360 mil reais.
- () Mais de 360 mil reais.
- 47 Região do país em que o senhor reside.
- () Região Norte.
- () Região Nordeste.
- () Região Centro-Oeste.
- () Região Sudeste.
- () Região Sul.
- () Exterior.

APÊNDICE 03 – Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach do modelo

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,854	,873	38

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CP1	143,17	242,148	,401	,426	,849
CP2	143,17	242,056	,390	,387	,849
CP3	143,19	242,377	,428	,436	,849
CP4	143,19	240,182	,479	,469	,847
CP5	143,43	241,335	,366	,275	,850
CP6	144,55	243,271	,232	,269	,854
CP7	142,90	244,476	,401	,333	,849
CP8	143,14	242,729	,443	,386	,849
CP9	142,89	245,244	,420	,409	,849
CP10	143,08	242,554	,494	,491	,848
CP11	143,36	240,492	,445	,424	,848
CP12	143,50	241,175	,348	,402	,850
CP13	143,35	242,786	,387	,453	,849
CP14	143,72	239,252	,467	,430	,847
CP15	144,71	244,809	,211	,354	,854
CP16	143,68	245,930	,235	,217	,853
CP17	144,17	245,639	,199	,278	,854
CP18	143,79	238,754	,390	,305	,849
CP19	144,46	245,285	,207	,440	,854
CP20	143,77	241,385	,317	,465	,851
CP21	143,85	241,175	,289	,442	,852
CP22	143,79	241,049	,354	,367	,850
PH1	143,93	238,877	,384	,584	,849
PH2	144,10	240,646	,330	,594	,851
PH3	144,26	242,967	,266	,459	,853
PH4	143,55	241,599	,379	,315	,849
PH5	143,27	241,823	,458	,371	,848
PH6	144,22	244,095	,267	,259	,852
CI1	143,07	244,802	,378	,453	,850

CI2	144,56	246,247	,162	,231	,856
CI3	143,30	241,503	,452	,437	,848
CI4	143,08	244,542	,383	,560	,850
CA1	143,15	243,846	,366	,541	,850
CA2	142,94	244,610	,460	,568	,849
CA3	143,03	243,009	,476	,543	,848
CC1	142,94	243,902	,479	,605	,849
CC2	143,25	240,456	,471	,527	,848
CC3	144,03	253,665	,005	,158	,859

Comportamento Paradoxal

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,802	,820	22

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CP1	80,69	102,189	,427	,335	,791
CP2	80,69	102,923	,373	,289	,794
CP3	80,71	102,738	,435	,399	,791
CP4	80,71	101,045	,500	,402	,788
CP5	80,95	101,732	,381	,222	,793
CP6	82,07	100,851	,314	,203	,798
CP7	80,42	103,891	,424	,278	,792
CP8	80,66	103,177	,439	,339	,791
CP9	80,41	105,948	,341	,320	,796
CP10	80,60	102,922	,502	,452	,790
CP11	80,88	101,512	,450	,371	,790
CP12	81,02	101,819	,352	,342	,795
CP13	80,87	102,439	,422	,432	,791
CP14	81,24	100,667	,472	,340	,789
CP15	82,23	103,379	,240	,261	,802
CP16	81,20	103,701	,296	,172	,798
CP17	81,69	103,132	,261	,209	,800
CP18	81,31	100,544	,380	,272	,793
CP19	81,98	103,678	,237	,379	,802
CP20	81,29	101,937	,318	,405	,797
CP21	81,37	101,474	,300	,401	,799
CP22	81,31	104,577	,234	,136	,801

Pensamento Holístico

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,657	,650	6

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
PH1	17,84	11,534	,558	,459	,545
PH2	18,00	11,289	,577	,488	,536
PH3	18,17	11,825	,494	,369	,571
PH4	17,46	14,452	,276	,108	,650
PH5	17,17	14,714	,339	,160	,632
PH6	18,13	15,456	,107	,068	,708

Complexidade Integrativa

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,381	,464	4

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CI1	11,41	4,307	,234	,231	,298
CI2	12,90	3,708	,029	,040	,606
CI3	11,64	3,536	,407	,248	,105
CI4	11,42	4,139	,280	,120	,255

Comportamento Adaptativo

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,702	,716	3

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CA1	8,92	1,688	,473	,272	,692
CA2	8,71	1,917	,645	,418	,480
CA3	8,80	2,009	,472	,286	,667

Comportamento Proativo

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,329	,420	3

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CC1	7,62	2,223	,389	,344	-,046 ^a
CC2	7,92	1,925	,285	,345	,035
CC3	8,70	2,223	-,005	,002	,722

a. O valor é negativo devido a uma covariância média negativa entre itens. Isto viola as suposições do modelo de confiabilidade. É possível verificar as codificações de item.