

## Liderança e gestão em pequenas empresas: uma análise descritiva da visão do colaborador

Mauro Célio Araújo dos Reis

Doutor em Administração UNB

Euza Pereira da Silva,

Graduada em Administração- Faculdade Projeção

### Resumo

Este trabalho teve como objetivo descrever a percepção do colaborador em relação à gestão e liderança em seu ambiente de trabalho. Para tanto, foram escolhidas duas empresas do ramo educacional onde foi realizada entrevista com seus proprietários e aplicação de questionários aos colaboradores. Foi realizada pesquisa bibliográfica para construção da fundamentação teórica que abordou gestão e liderança primeiramente de forma separada e logo em seguida em um único tópico a fim de mostrar suas diferenças e semelhanças. Como resultado foi observado que a postura do proprietário influencia na forma como o colaborador analisa o ambiente organizacional, bem como a importância do equilíbrio entre liderança e gestão.

**Palavras-chave:** Estilos de liderança; Gestão; Liderança; Pequenas empresas; Colaborador

### Abstract

This work aimed to describe the perception of the employee about the management and leadership in their work environment. For this purpose, it were chosen two companies in the education sector where was conducted an interview with their owners and a questionnaire were applied to the employees. A bibliographical research was carried out to construct the theoretical foundation that first approached management and leadership separately and then together in order to show its differences and similarities. As a result it was observed that the attitude of the owner influences in the way that the employee analyzes the organizational environment as well as the importance of the balance between leadership and management.

**Keywords:** Management styles; Management; leadership; Small companies; Employee;

### Introdução

Uma empresa pode ser reconhecida como uma entidade que possui um propósito, é composta por pessoas e possui uma estrutura organizacional (SOBRAL, PECCI, 2008). A parte que se refere às pessoas como constituintes de sua estrutura, representa um importante ativo das organizações, e é neste sentido que o contexto de liderança e gestão é representado pela íntima interdependência entre as pessoas e as organizações (CHIAVENATO, 2004a).

No início do século XIX, tanto no Brasil como nos Estados Unidos e Itália, a figura do chefe de pessoal possuía características que o definiam como um sujeito

inflexível, estrito seguidor das leis e frio. Esta configuração de chefe, permaneceu nas organizações por anos e ainda hoje é possível encontrar funcionários que tenham passado, ou ainda convivam com este tipo de chefia (MARRAS, 2000). Contudo, percebe-se nos dias de hoje, o investimento em pesquisas, no campo da psicologia organizacional, sociologia e comportamento do homem, com foco em mudanças e no melhoramento da atuação profissional de líderes e gestores empresariais. Porém, ao que se trata especificamente da gestão de gente, é importante lembrar que qualquer gestor pode ser um gestor de pessoas, porém, nem todos possuem as habilidades de liderança, ou, os meios necessários para se tornarem bons gestores de pessoas (ARAÚJO, 2006).

No que tange às pequenas empresas, consideradas as molas propulsoras da atual economia do país, a falta de estrutura é um dos causadores da morte prematura, em até dois anos, (DORNELAS, 2007). Este é um reflexo, além da falta de planejamento e a estratégia de ação, (NEVES, 2006), da falta de bons líderes e gestores que levem os empreendimentos ao crescimento, estabilidade e diferenciação frente aos seus concorrentes (ABRAMS, 2010).

Em função desta competência para a condução de pessoas e promoção do desenvolvimento das pequenas empresas, este trabalho procura responder a seguinte pergunta: qual a percepção dos colaboradores em relação à gestão e liderança em seu ambiente de trabalho?

## **Liderança**

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas a executar tarefas para um bem comum, garantindo a interação na atividade proposta estabelecida de forma eficiente e eficaz. Acredita-se que o termo liderança passou a ser comentado a partir do ano 1300 da era cristã e na língua inglesa há mais de 200 anos. A visão organizacional defendia que para alguém tornar-se um líder eficiente, era necessário atingir fatores contingenciais como: qualidade do treinamento oferecido e ambiente favorável (BERGAMINI, 1994; HUNTER, 2004).

Para Wright (2011), a liderança deve estar presente em todos os níveis organizacionais, pois o líder, (BERGAMINI, 1994) é alguém inovador, criador de ideias, questionador, original, assertivo, desafiador, autoconfiante, que possui personalidade marcante, e, sobretudo uma alguém que acredita no potencial dos seus colaboradores.

No que tange à pequena empresa, uma liderança eficiente pode determinar sua sobrevivência e sucesso mercado. Para isto, faz-se necessário uma avaliação honesta e criteriosa, a partir dos pontos fortes e fracos referentes à relação entre as habilidades empresariais administrativas dos líderes com o foco principal da organização (SEBRAE, 2008).

De acordo com SEBRAE (2008), os motivos que levam uma empresa a falência não são os meios burocráticos, mas sim a falta de conhecimento de gestão empresarial. Em uma pesquisa realizada sobre pequenas empresas, Bonacim (2009) ressalta que para que haja crescimento o líder necessita contar com conhecimento técnico e profissional das atividades que desempenha, associado a isto, Oliveira e Sanabio (2005) afirmam que a criatividade para solução de problemas favorece o reconhecimento de oportunidades, e assim, o crescimento no mercado.

Wright (2011) Classifica a forma como os líderes atuam frente as questões organizacionais sejam internas ou externas:

- Liderança transacional - É a liderança que motiva os trabalhadores, por meio de salários e desempenhos, no entanto é uma liderança restrita ao cumprimento de tarefas, o chefe ou gerente ordena e a equipe cumpre com suas atividades.
- Liderança transformacional – É a liderança que ouve opiniões dos colaboradores, trabalha a motivação pessoal e todos têm oportunidade de crescer dentro da organização.
- Liderança orientada para tarefa - Tem como foco a eficácia da tarefa; fazer bem feito e no tempo preciso.
- Liderança orientada para relacionamentos – Tem como foco principal o bom relacionamento entre equipes e entre líderes e seus colaboradores em todos os níveis.

Para Maximiano (2010), a liderança eficaz está relacionada com a adequação à atualidades, à experiência profissional na área de atuação, e ao conhecimento das organizações como um todo. Contudo, de acordo com Resnik (1990), é importante entender que líderes não são pessoas perfeitas, porém, sabem reconhecer suas falhas e procuram melhorar, ou seja, todo bom líder possui humildade para assumir suas falhas e são abertos a novas invenções ou técnicas que possam trazer benefício e bem estar à todos.

## **Gestão**

No final do século XIX, Henry Fayol definiu o gestor como a alguém capacitado a alcançar os objetivos traçados por uma organização, a partir da utilização de ferramentas de prevenção, organização, coordenação, comando e controle (MARQUES, 2014).

Em uma pesquisa realizada sobre as possíveis causas de morte de pequenas empresas, (NEVES, 2006), o gerenciamento ficou em 2º lugar, com isso constatou-se que muitos pequenos empreendedores acreditam que podem gerenciar, no entanto, não estão preparados, ou não contratam pessoas capacitadas para o gerenciamento. Esse fato acaba contribuindo para o fechamento da empresa por incompetência administrativa. Dornelas (2007), argumenta a respeito dos gestores que planejam realizar ampliações sem possuir condições, físicas, psicológicas, conhecimento ou experiência na área, e isto leva uma pequena empresa ao fracasso, visto que seu gestor não sabe analisar e reconhecer o momento certo e oportuno para a tomada de decisão.

Abrams (2010) apresenta quatro características referentes a um gestor de sucesso em suas atividades organizacionais, como segue:

- Experiência - Vasto histórico profissional no setor da empresa em que atua.
- Realismo - Percebem a necessidade do negócio e analisam honestamente suas limitações a partir de avaliações para então desenvolver um planejamento.
- Flexibilidade – Reconhecem a necessidade de mudança e adaptam-se à novas situações sem perder o foco.

- Capacidade de trabalhar bem com as pessoas- é motivador paciente exigente e justo.

Outros três fatores fundamentais para uma gestão de sucesso são apresentados por Chiavenato (2004b) o que chama de CHA:

- Conhecimento - Representa o saber. É a bagagem que o administrador adquiriu por meio de cursos de graduação, cursos de extensão, congressos, seminários, workshops, feiras, experiências profissionais, experiências pessoais, cursos de reciclagem, cursos técnicos, profissionalizantes e capacitação.
- Habilidade- Representa o saber fazer, é a capacidade de realizar algo. Envolve a agilidade o conhecimento específico especializado que um gestor recebe ao longo de sua carreira, podendo assim proporcionar uma melhor qualidade de trabalho aos seus subordinados, sendo eficiente e eficaz tornando na tomada de decisão e resolução de problemas.
- Atitude - Está ligada a ação. É o querer fazer. De nada adiantará o gestor possuir conhecimento e habilidade e não ter atitude.

Para o autor, estes são pontos iniciais de uma gestão adequada para que uma organização alcance sucesso em sua operação

### **Liderança e gestão, diferenças e complementações.**

Não se deve confundir gestor com líder e vice e versa. As diferenças são tratadas em diversos aspectos, não somente pelas ações que um utiliza dentro da organização, mas pelo seu caráter a forma de ver e conduzir as coisas, a diferença entre gestão e liderança é clara: a liderança estabelece uma comunicação clara e objetiva, trabalha a credibilidade, a flexibilidade, a compreensão, valoriza o ser humano, usa a coerência a auto confiança, estratégica podem ou não estar bem em determinados mesmo nesta situação cria uma ambiente motivador, e valoriza o relacionamento interpessoal. Já a gestão, engloba a necessidade de cumprir tarefas independente das situações que os colaboradores estejam passando, (MARQUES, 2014; MATTA 2007). Segundo Faria (1982), gestor é aquele que recebe a investidura no cargo de acordo com as regras da instituição e tem o poder de delegar tarefas, é o responsável por representar a instituição e defender o patrimônio, enquanto que o líder, (WRIGHT, 2011), é a pessoa que tem a capacidade de induzir outras de maneira natural a fazerem o que este deseja. Os líderes são pessoas de sucesso, que tem a missão de trazer para as organizações a flexibilidade para o trabalho e a desburocratização com efetividade. Uma pessoa pode ser notada como líder mesmo sem nunca ter tido a oportunidade de delegar tarefas ou conduzir outras pessoas.

Dessa forma, a liderança se preocupa com o ser humano, com o clima organizacional. O líder tem o papel de distribuir funções, analisando a capacidade e o potencial de cada colaborador; é capaz de perceber virtudes e incentivar as pessoas ao sucesso investindo no potencial de cada um de seus subordinados, analisando adaptando sua equipe às mudanças (MATTA, 2007).

Gerenciar é cuidar daquilo que precisa ser feito, normalmente gerencia-se coisas e lidera-se pessoas. Estes conceitos não devem ser confundidos, quando se gerencia cuida-se daquilo que deve ser feito, com a garantia da execução das atividades propostas. (MATTA, HUNTER, 2004).

Um bom gestor é aquele que consegue finalizar um projeto estabelecido com

sucesso, é aquele que é capaz de resolver problemas de imediato, e que sabe verificar se os colaboradores estão cumprindo com suas atividades diárias propostas (MATTA 2007).

Todos ganham quando uma organização pode contar com um gerente que sabe organizar sua área de atuação e respeita os direitos dos funcionários. Contudo, a presença de um líder disposto a conduzir a equipe ao sucesso, pode definir o futuro de uma organização. A junção destas duas habilidades pode tornar uma organização forte e com grande perspectiva para sucesso (MATTA 2007).

Para Merilyn (2007), gerentes são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de uma organização, para tanto, devem assumir a postura de líder. Da mesma forma, para ser bem sucedido, o líder deve saber lidar com aspectos relativos a comunicação relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo.

## **Método**

Este artigo tem por objetivo descrever a percepção dos colaboradores em relação à gestão e liderança em seu ambiente de trabalho, para tanto, buscou-se na literatura, a partir de livros, artigos científicos, periódicos acadêmicos, artigos publicados em sites, revistas SEBRAE, e também sites institucionais como o do Senado, os conceitos, as diferenças e complementações entre liderança e gestão trazendo o foco para as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) no Brasil.

O trabalho apresenta caráter descritivo que, segundo Marconi e Lakatos (2010) e Vergara (2003), diz respeito à investigação empírica com a finalidade de descrever as características dos acontecimentos, para este fim foram escolhidas duas pequenas empresas identificadas como Empresa A e empresa B para conferir o nível de satisfação dos funcionários em relação à atual liderança e gestão dos recursos.

No que diz respeito à coleta de dados, foi realizada entrevista com os empreendedores do negócio e em seguida a aplicação de questionários a 28 colaboradores das duas empresas.

Quanto à análise dos dados, fez-se o uso do método de estudo de caso com o objetivo de conhecer a visão de cada líder das empresas estudadas. Vergara (2003) argumenta que o estudo de caso é uma das estratégias de pesquisa que melhor se adequa a investigação por ter caráter de profundidade e por ser um método compreensível a todos,

## **Discussão dos dados**

Após a coleta e análise dos dados, obtivemos os resultados que serão descritos a seguir.

### *Descrição dos casos na visão dos proprietários*

Primeiramente foi perguntado aos proprietários se dentro das operações das escolas havia um plano de negócio a ser seguido, visto que, este é um documento fundamental por conter informações que irão balizar as atividades e assim proporcionar ao empreendedor o foco que necessitará para não perder de vista seu

objetivo principal. Segundo Fernandez (2015) é onde estarão registrados o porquê, o quando, o com quem e o como fazer o negócio.

O proprietário da Escola A informou que possui um plano de negócios elaborado e demonstrou sua preocupação no correto seguimento do planejamento. Informou ainda que o plano de negócios o tem ajudado e que embora não possua conhecimento aprofundado na área de gestão, procura inovar e se adequar ao mercado, porém, sempre na observância das direções previamente estabelecidas no plano.

Em relação ao proprietário da Escola B, este demonstrou sua preocupação e foco com a captação de clientes, pois, segundo sua fala “quanto maior o número de clientes, melhor será o negócio”, porém, citou que por algumas vezes tentou fazer um planejamento adequado para dar direcionamento e estabelecer o foco do negócio, mas encontrou muitas dificuldades em seguir todos os passos adequadamente e por este motivo acabou por desistir.

No que diz respeito à importância do nível de escolaridade dos colaboradores e do empreendedor para a melhoria do rendimento e qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas. O proprietário da Empresa A informou que percebe a necessidade de pessoas qualificadas e atualizadas, reconhece, ainda, que é importante que os profissionais possuam formação e conhecimento na área em que atuam. Por reconhecer que não possui escolaridade o suficiente para administrar e organizar as atividades da empresa, contratou um gerente capacitado e então, afirmou que acompanha de perto todas as operações da empresa. De acordo com Wright (2011) e Dornelas (2007), este é um perfil de liderança transformacional em que o líder, percebe a necessidade e promove mudanças organizacionais que agreguem valor à organização.

O segundo proprietário informou que não possui escolaridade em nível superior e acredita que sua escolaridade não influencia o crescimento da escola; que acompanha o funcionamento da empresa, salvo quando está em viagens. Segundo o mesmo “se muitas empresas cresceram e seus líderes nunca estudaram, então eu também posso crescer”. Informou ainda que estudar ou fazer cursos em sua idade seria perder dinheiro visto que já entende o suficiente dos seus negócios. Este tipo de perfil se enquadra à liderança transacional citada por Wright (2011) em que o líder motiva os trabalhadores, por meio de salários e de seu desempenho, no entanto é uma liderança restrita ao cumprimento de tarefas onde o chefe ou gerente ordena e a equipe apenas cumpre.

O proprietário da Empresa A informou ainda que desde a abertura dos cursos tem lançado mão de metodologias de planejamento, que faz parcerias com outras escolas, e que procura não falhar em seus compromissos com seus colaboradores e que busca sempre incentivar seus funcionários por meio de promoções e benefícios conforme citados por SEBRAE (2008).

Embora tenha vontade de abrir outra escola, ainda percebe que não é o momento oportuno, pois entende que é importante calcular muito bem os riscos antes. Comentou, ainda, que se preocupa com todos os seus colaboradores, principalmente no que diz respeito à capacitação dentro da área de atuação de cada um. A partir destas informações dadas pelo proprietário da empresa A é possível perceber que o estilo de liderança adotado por esta empresa se trata de um perfil transformacional.

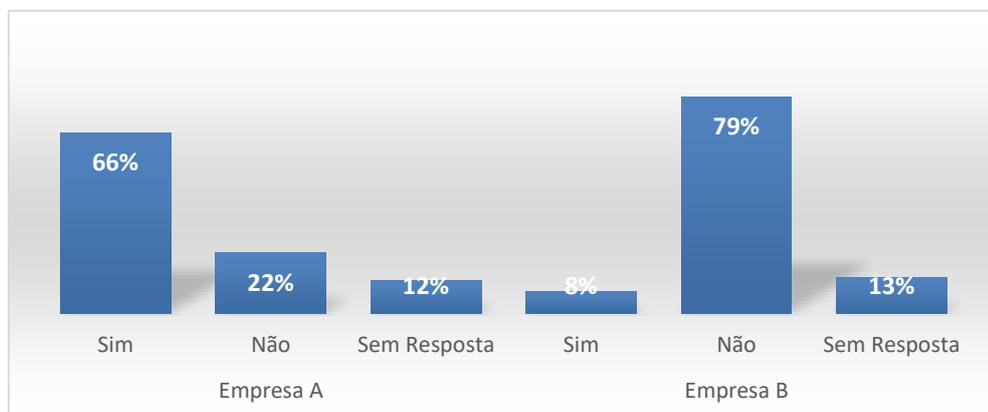
Em relação ao proprietário da Empresa B, este informou não possuir conhecimentos sobre estilos de liderança ou conhecimentos em administração de empresa. Informou perceber a importância de recompensar os funcionários que realizam suas funções corretamente, porém, afirma que não pode pagar os mesmos corretamente e nem promover incentivos financeiros, visto que os cursos que a Escola oferece são cursos de preço baixo em função de seu público alvo ser constituído de pessoas de baixa renda. Observou que não tem preocupação com mão de obra qualificada nem com o estabelecimento de parceria com outras escolas que oferecem cursos diferentes, como forma de oferecer descontos e benefícios aos novos alunos matriculados. Percebeu-se também que proprietário não procura adequar suas atividades com as capacidades do atual quadro de funcionários. Pode-se conformar, a partir das informações prestadas pelo proprietário da Empresa A, o estilo de liderança transacional.

### *Percepção dos colaboradores em relação à liderança e à gestão*

Tendo visto qual a percepção dos proprietários em relação ao seu negócio e identificado seus estilos de liderança, passamos agora para a parte que responde à pergunta de pesquisa que é a descrição da percepção dos colaboradores em relação à liderança e à gestão de recursos em seu ambiente de trabalho.

No que diz respeito à política de remuneração, que é um fator relacionado à gestão de recursos, podemos observar no gráfico 01 que a Empresa A possui 66% de seus colaboradores satisfeitos com os seus salários, já a Empresa B conta com um nível de satisfação de apenas 8% em relação ao salário que recebem.

**Gráfico 01: satisfação dos colaboradores em relação aos seus salários.**

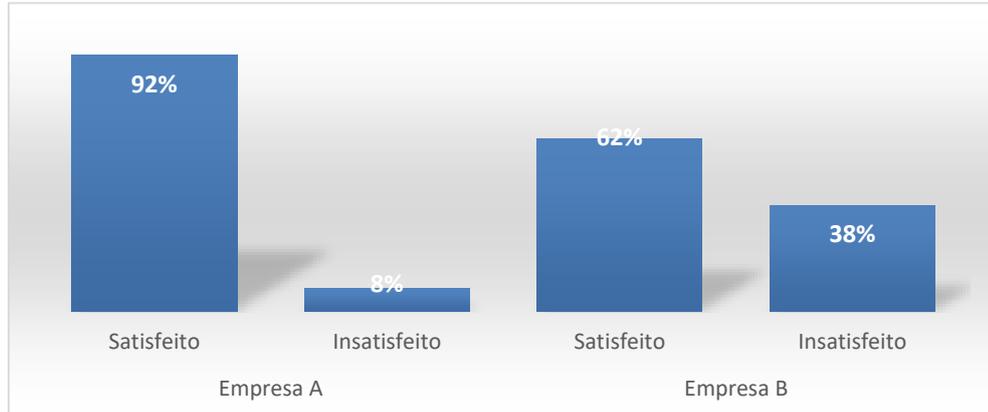


Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

De acordo com Wright (2011) as gratificações ou promoções podem despertar no colaborador a vontade de fazer a empresa crescer e desta forma ambos crescerem juntos, com isso entendemos que a satisfação dos colaboradores no que diz respeito à remuneração contribui para o crescimento da organização, como é o caso do Walmart que de microempresa tornou-se uma rede de supermercados na qual seus funcionários passaram a ser vistos como colaboradores acionistas. Porém, é preocupante pensar o contrário, levando em consideração o baixo índice de satisfação dos funcionários da Empresa B em relação à sua remuneração de 8%.

Em relação à convivência no ambiente de trabalho, no Gráfico 02 podemos observar que na Empresa A, 92% dos funcionários afirmam estarem satisfeitos com as relações que possuem entre si, e entre estes e seu gerente, já na Empresa B somente 62% relatam boa convivência, principalmente no que diz respeito ao relacionamento com a gerência, somado a isto já se sabe que estes funcionários não possuem motivação salarial.

**Gráfico 02: Convivência no Ambiente de Trabalho.**

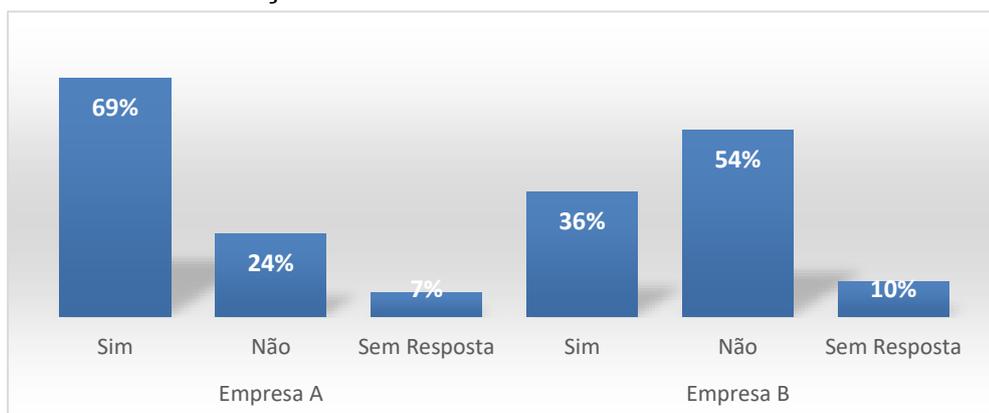


Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

Wright (2011), defende que, quando todos estão unidos pelo atingimento dos objetivos organizacionais e possuem bons relacionamentos, a organização cresce. Como exemplo, o autor apresenta o caso do gerente da Airlines, que fazia questão em sair de casa à noite para ter um contato próximo com os funcionários enquanto conversava, ou ainda quando saía para limpar aeronaves durante a madrugada. Isso demonstra o grau de importância que se dá à empresa e aos funcionários e contribui para o crescimento da organização. Para Wright (2011), o fato de ser ouvido ou reconhecido em uma organização leva o colaborador a perceber que ele tem valor, este fator pode conduzir os colaboradores a abraçarem e lutarem com mais força pelas metas da organização.

Os dados no Gráfico 03, possibilitam observar que na Empresa A, 69% dos colaboradores informaram estar motivados em relação ao seu trabalho, já na Empresa B, apenas 36% dos colaboradores.

**Gráfico 03: Motivação**

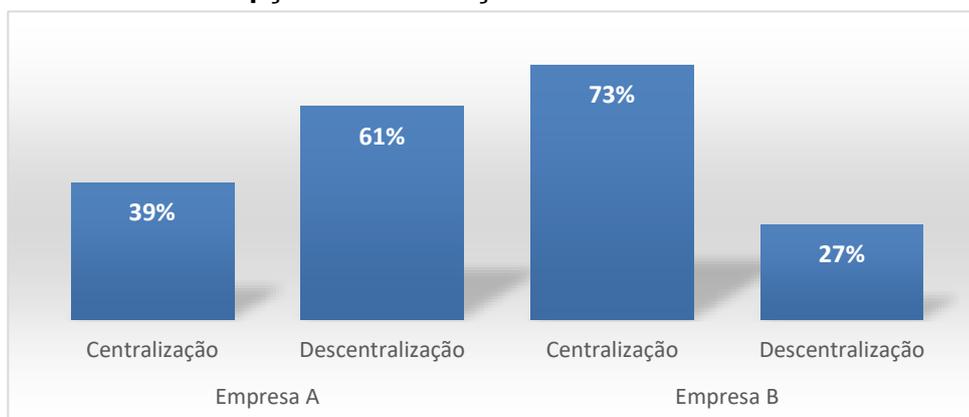


Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

O fator motivação, segundo Wright (2011) e Dornelas (2007), é uma questão muito abordada quando se fala de ambiente organizacional de trabalho. Para estes autores, as empresas que possuem líderes motivadores crescem muito mais rápido. Wright (2011) cita como exemplo um estudo sobre o descaso em relação à motivação de funcionários e afirma que este é uma das principais causas de fechamento de muitas empresas.

Em relação à centralização ou descentralização da liderança, os dados no Gráfico 04 demonstram que 39% dos colaboradores da Empresa A entendem que o estilo de liderança aplicado na empresa é de caráter centralizador contra 61% que pensam o contrário defendendo que os líderes agem de forma descentralizada. No que se refere à Empresa B, 73% identificam a liderança como centralizadora contra 27% que defendem o contrário.

**Gráfico 04: Percepção de Liderança centralizada e descentralizada**



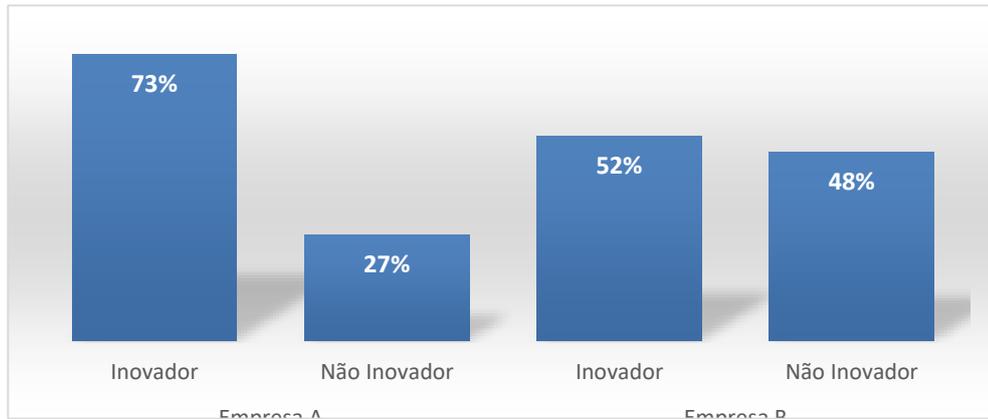
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

De acordo com Chiavenato (2004), o estilo de liderança centralizador é aquele em que o líder tem o poder de tomar todas as decisões da empresa sem comunicar seus liderados. Já quanto a liderança descentralizada o líder delega funções aos seus colaboradores, e não detém todas as decisões sob sua responsabilidade, evitando assim o acúmulo de funções. Podemos notar, então, que a liderança na Empresa A tende para o tipo transformacional e na empresa B para o Transacional conforme tipologia de Wright(2011).

No tocante ao potencial inovador, no gráfico 05 podemos observar que 73% dos colaboradores entendem que seu líder é alguém que busca as melhores soluções para os problemas organizacionais, bem como busca novidades no mercado para incremento das atividades da empresa. Em relação à Empresa B os dados mostram

que apenas pouco mais da metade dos colaboradores, 52%, percebem a capacidade inovadora nos seus gestores.

**Gráfico 05: Caráter inovador do líder.**



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

De acordo com Oliveira e Sanabio (2005), os líderes precisam ser inovadores para ter sucesso no mercado visto que as mudanças no ambiente em que as organizações estão inseridas mudam constantemente, com isso, é necessário que mantenham-se atualizados, e em contato constante com as tendências de mercado para que suas atividades organizacionais não caiam na estagnação.

## Conclusão

Este trabalho teve como propósito a descrição da percepção dos colaboradores em relação à gestão e liderança em seu ambiente de trabalho.

De acordo com os dados obtidos e analisados, foi possível perceber, no que diz respeito aos estilos de liderança, que na visão dos colaboradores de ambas empresas nenhuma das duas foi percebida estritamente classificada com característica de apenas um dos estilos, mas, em parte transacional e também transformacional. Segundo Wright (2011), é importante para as organizações possuírem os dois estilos de liderança presentes na organização, mas com a ressalva de aplicar em maior proporção aquele que melhor se adéqua seja ele transacional ou transformacional, pois cada empresa pode vivenciar situações diferentes, a depender das contingências ambientais, que devem ser cuidadosamente analisadas, para que estas possam chegar ao sucesso. No entanto, o estilo transformacional é cada vez

mais adotado, pois as instabilidades do mercado obrigam as empresas a adotarem uma postura flexível e, para isso, torna-se necessário a descentralização, a busca por oportunidades e a abertura ao novo (CHIAVENATO, 2004; DORNELAS, 2007; VEDOVELLO, 2014).

A visão dos colaboradores nas duas organizações levam para percepções diferentes. Em se tratando da Empresa A, pode-se notar que o caráter de liderança apresenta-se fortemente como estilo transacional tendo em vista que seus próprios colaboradores, em maioria, percebem a organização como uma empresa que oferece uma boa remuneração, onde o ambiente organizacional é favorável aos bons relacionamentos, onde há motivação para a colaboração no atingimento dos objetivos organizacionais, onde a liderança é descentralizada e onde o líder é visto pela maioria como alguém possuidor de um caráter inovador.

Vale lembrar que na visão do proprietário da empresa A é importante que a organização possua um bom planejamento, que seus colaboradores desenvolvam seu nível de escolaridade juntamente com o nível técnico através de cursos, oficinas e treinamentos.

Da mesma forma que a Empresa A, o perfil de seu proprietário aproxima-se para uma liderança flexível, inovadora e aberta às possibilidades.

Em relação à Empresa B, a visão da maioria de seus colaboradores é a de uma empresa que não remunera satisfatoriamente pelo trabalho realizado, que não possui um ambiente organizacional favorável à construção de bons relacionamentos, principalmente no que diz respeito ao relacionamento entre colaborador e gerência, que possui liderança centralizada, que não procura inovar e nem promover a motivação dos seus funcionários.

Nota-se que, esta visão encontra-se coerente com o estilo de visão que possui o proprietário da empresa quando informa que não segue um plano de negócios, que não se importa com seu nível de escolaridade nem com a escolaridade de seus colaboradores visto que, segundo informou, o que importa de fato é “quanto maior o número de clientes, melhor será o negócio”,

Chiavenato (2004) e Sebrae (2008), argumentam que se um líder planejar, organizar e souber controlar suas atividades, certamente irá colaborar fortemente para o crescimento organizacional.

Por fim, compreende-se, a partir das informações levantadas neste trabalho, que o comportamento e estilo de liderança refletem diretamente na percepção dos colaboradores sobre o negócio ao qual estão vinculados. A depender do que notam, estes colaboradores podem agir de formas diferenciadas que vão desde o negligenciamento ou simples colaboração com as atividades proposta, até o completo comprometimento com o atingimento dos objetivos organizacionais. Quanto mais o colaborador percebe a organização estruturada e agindo em benefício de ambos, mais este funcionário irá retribuir para o crescimento do negócio. Entende-se, assim, que em uma organização, não basta aos superiores somente assumir uma postura de gestão ou cumprir com as rotinas organizacionais, mas, é preciso aplicar ou desenvolver competências de liderança.

## Referências

- ABRAMS, Rhonda M. **Planos de negócios vencedores: segredos e estratégias para atingir o sucesso**. ed. Elsevier. 2010.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI. **Liderança a administração do sentido**. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>> Acesso em: 10 jul. 2016.
- BONACIM, Carlos Alberto Grespan. **Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem**. 2009. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/viewFile/220/95](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/viewFile/220/95)> Acesso em: 10 jul. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organizações** Rio de Janeiro: Alsevier, Campus, 2004a.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração**. 7º edição, Campus, 2004b.
- DORNELAS, José Carlos Assis, **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro Ed. Campus 2007
- FARIA, Nogueira de A. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1982.
- FERNANDEZ, Henrique Montserrat. **Plano de Negócios e Pesquisas de Mercado: Ninguém Vive Sem**. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/646D56E3C3A18DDE832572E1004F5C62/\\$File/NT00035A96.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/646D56E3C3A18DDE832572E1004F5C62/$File/NT00035A96.pdf)> Acesso em: 14 jul. 2016.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo uma história sobre a essência da liderança**. Ed. Sextante, 2004 Rio de Janeiro
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica** 7º edição Ed. atlas, 2010.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3º ed. – São Paulo, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. ed. Atlas, 2010.
- MARQUES, Roberto José. **Qual é o significado e o conceito de gestor?** 2014. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qual-significado-conceito-gestor/>> Acesso em: 09 jul. 2016.
- MATTA, Villella. **A diferença entre gestão e liderança**. 2007. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/carreira/diferenca-gestao-lideranca/>> Acesso em: 09 jul. 2016.
- MERILYN, Wendling. **Estudo de liderança e sua efetividade nas empresas**. 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14143/000649905.pdf>> Acesso em: 10 JUL. 2016.
- NEVES, JoãoAdamor. Dias. **Causas da mortalidade de micros e pequenas empresas: o caso das lojas de um shopping Center**. 2006. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/279656458\\_Causas\\_da\\_mortalidade\\_de\\_micros\\_e\\_pequenas\\_empresas\\_o\\_caso\\_das\\_lojas\\_de\\_um\\_shopping\\_center](https://www.researchgate.net/publication/279656458_Causas_da_mortalidade_de_micros_e_pequenas_empresas_o_caso_das_lojas_de_um_shopping_center)> Acesso em: 13 jul. 2016.
- OLIVEIRA, Adelená Moraes de; SANABIO, Marcos Tanure. **Compreendendo o fenômeno do empreendedorismo uma análise das escalas do pensamento do empreendedor**. 2005. Disponível em:

<[http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/\[11\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/[11].pdf)> Acesso em: 12 jul. 2016.

RESNIK, Paul .**A bíblia da pequena empresa**. Tradução por Maria Claudia Oliveira Santos Ed. Makron 1990.

SEBRAE. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. 2008. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/235-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/mortalidade-das-empresas/10129-10-anos-de-monitoramento-da-sobrevivencia-e-mortalidade-de-empresas-out-08>> Acesso em: 13 jul. 2016.

SOBRAL, F; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto Brasileiro**. 2ª Ed, Pearson, 2008.

VEDOVELLO, João Gilberto , PICHIAI , Djair Pichiai. **A Liderança nas Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Campinas de Acordo com o Modelo MultiLevelQuestionnaire**. 2014. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema10/112.pdf>> Acesso em: 10 jul. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. Ed. 4ª Ed. Atlas 2003.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica conceitos** 12ª reimpressão São Paulo Ed/ Atlas 2011