

DESAFIOS DA LIDERANÇA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

FERNANDA DE ANDRADE MACEDO (FATEC AMERICANA)
fernanda.macedo2@fatec.sp.gov.br

Orientador

NELSON LUIS DE SOUZA CORREA (FATEC AMERICANA)
nelson.correa@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo abordar os desafios da prática da liderança dentro das micro e pequenas empresas, tendo em vista a importância econômica dessas organizações devido sua capacidade de geração de emprego e renda. A relevância de um bom líder para sobrevivência da organização O resultado do trabalho aponta como soluções: a escolha correta do líder e do estilo de liderar de acordo com a análise situacional, capacitação do líder e da equipe, conexão entre valores pessoais e organizacionais e descentralização de decisões.

PALAVRAS-CHAVE: Micro e pequenas empresas; Liderança; Desafios.

ABSTRACT

This article aims to address the challenges of leadership practice within micro and small businesses, in view of the economic importance of these organizations due to their capacity to generate employment and income. The relevance of a good leader for the organization's survival The result of the work points to solutions: the correct choice of leader and the style of leading according to situational analysis, leader and team training, connection between personal and organizational values and decentralization of decisions.

Keywords: *Micro and small companies; Leadership; Challenges.*

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas tem destaque dentro da economia do país, sendo responsáveis por 62,3% do total de empregos formais segundo o CAGED (2024). Tal indicador demonstra o quanto é importante esse segmento do mercado, sendo necessário zelar pela sobrevivência dessas organizações no mercado, As MPE's (micro e pequenas empresas) por seu lado necessitam possuir uma boa gestão, gerenciamento e funcionamento.

Um fator que pesa na gestão das MPE's, é a forma com que a prática gerencial é exercida junto aos colaboradores. A liderança nesse caso é uma ferramenta que pode ser utilizada para gerar ou manter uma equipe alinhada, motivada e caminhando em conjunto por um objetivo em comum: o sucesso da organização.

Os proprietários, devido a diminuta quantidade de pessoas empregadas na organização, assumem a responsabilidade por diversos cargos (Putra; Cho, 2019). Desta forma há uma tendência de estilo de liderança adotado.

Líderes são aqueles que não se limitam à preocupações administrativas tradicionais, pois possuem ampla visão gerencial e compromisso com a empresa, moldando altos padrões de interesse social (Helsselbein; Goldsmith; Beckhard, 1996).

Desta forma, esse estudo tem como objetivo abordar alguns desafios encontrados para exercer a liderança dentro das micro e pequenas empresas, iniciando pelo embasamento teórico, a fim de nivelar o conhecimento dos leitores e, na sequência, partindo para a apresentação dos desafios, relacionando-os com a pesquisa realizada para fundamentar o trabalho cientificamente. A metodologia utilizada é a qualitativa e descritiva com revisão bibliográfica.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Micro e Pequenas Empresas

Segundo o Capítulo II da Lei Complementar nº 123/2006 Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, microempresa é aquela que, em cada ano-calendário, alcança a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e empresa de pequeno porte é aquela que, em cada ano-calendário, alcança receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.

Pode-se também observar a relevância das empresas de menor porte para a economia em análises realizadas pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) sobre o CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), utilizado pelo Ministério do Trabalho e Emprego para acompanhar a situação da mão de obra formal.

Segundo dados do CAGED (2024) sobre o Brasil “Em janeiro de 2024, no país, foram gerados 180.395 empregos formais. As Micro e Pequenas Empresas (MPE) criaram 112.398 novos postos (62,3% do total), enquanto as Médias e Grandes Empresas (MGE) formalizaram 47.728 novas contratações (26,5% do total).”

Nas pequenas empresas, o empresário é responsável tanto pelo seu sucesso quanto pelo seu fracasso, pois independente das ações dos colaboradores, foram eles que os contrataram, independente dos erros do sistema, foram eles que os criaram e independente dos possíveis fracassos do nicho, foram eles que os escolheram, sendo assim, ele controla seu destino e suas vitórias ou fracassos estão diretamente ligados às decisões tomadas (Schell, 1995).

Schell (1995, p. 5) ainda define o crescimento como caminho para o sucesso das pequenas empresas, pois: “Ninguém sobrevive sem ele. Todo mundo prospera com ele.”

Entre as características das micro e pequenas empresas, algumas são fundamentais para compreensão do contexto dos desafios que serão apresentados no decorrer deste artigo.

Entre essas especificidades estão: estrutura administrativa com baixa complexidade, gestão centralizada, fraca maturidade organizacional, ausência de formalidade, fraca

especialização, horizonte temporal de curto prazo, onipotência do proprietário-dirigente e tomadas de decisões marcadas pelos valores do proprietário-dirigente (Leone, 1999).

2.2 Liderança

Outhwaite e Bottomore (1996, p. 426), resumem liderança como uma “qualidade que permite a uma pessoa comandar outras.”

Já Vendramini (2000, p. 4) a define como uma “influência interpessoal exercida pelo líder para modificar o comportamento dos indivíduos, implicando mudança de preferências. Ela é uma interação entre os que exercem a liderança e os seus seguidores”.

Trata-se de uma prática importante porque o bom desempenho ou não dos colaboradores depende da atuação do líder com a equipe, assim como o alcance de objetivos em comum e metas estabelecidas (Carvalho, 2020).

A maioria dos termos sobre comportamento humano intrigam os pesquisadores, segundo Bennis (1996, p. 13 *apud* Bergamini; Coda, 1997, p. 320) “o estudo da liderança não é nem de perto tão exato quanto, por exemplo, o estudo da química. Para começar, o mundo social é muito menos ordenado e suscetível a regras do que o mundo físico.”

Por isso o conceito é estudado por diversos aspectos e por inúmeros autores para caracterizar o que deve-se levar em conta no relacionamento entre dirigentes e dirigidos.

Para Chiavenato (2003, p. 122) a liderança pode ser visualizada sob os ângulos, apresentados na Figura 1:

Figura 1 – Ângulos de Observação da Liderança

ÂNGULO DE OBSERVAÇÃO	CONCEITUAÇÃO
Fenômeno de influência interpessoal	A influência significa uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual a pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra de modo intencional.
Processo de redução das incertezas de um grupo	Neste sentido, o líder é um tomador de decisões ou aquele que ajuda o grupo a tomar decisões adequadas.
Relação funcional entre líder e subordinados	Há uma relação funcional em que o líder é percebido pelo grupo como possuidor ou controlador dos meios para a satisfação de suas necessidades. Assim, segui-lo pode constituir para o grupo um meio para aumentar a satisfação de suas necessidades ou de evitar sua diminuição.
Processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação	Trata-se de uma abordagem situacional. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características. Assim, não há um tipo único e exclusivo para cada situação.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 122)

A liderança é um fenômeno grupal, sendo um processo de influência por parte do líder sobre os seus liderados e esse relacionamento deve atender a objetivos mútuos, do grupo, organização ou sociedade (Bergamini, 1994).

É uma troca social, onde o líder é visto como alguém que traz benefícios e desta forma sua autoridade é reconhecida no ambiente de trabalho, então ambos, líder e liderados, exercem suas funções da melhor forma possível.

Partindo deste ponto, os líderes são facilitadores da utilização tão completa quanto possível do potencial de sua equipe (Bergamini, 1994).

Para entender e aplicar o conceito de liderança é importante perceber e analisar a existência de variáveis que devem ocorrer concomitantemente para que o processo seja eficaz de acordo com cada situação (Bergamini; Coda, 1997).

3. DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

A metodologia utilizada nesse trabalho foi pesquisa bibliográfica. Esse tipo de pesquisa é realizada exclusivamente com base em material já elaborado, ou seja, fontes bibliográficas, provenientes principalmente de livros, artigos científicos e publicações periódicas, permitindo que o autor cubra uma ampla gama de fenômenos dentro do tema escolhido (Gil, 2002).

3.1 Escolha do Líder (Análise de Perfil)

Para iniciar a discussão a respeito desse desafio, é valido lembrar da distinção entre os perfis de administradores.

Chiavenato (2007, p. 75) descreve três tipos de executivos: empreendedores, gerentes e líderes conforme Figura 2:

Figura 2 - Os três tipos de executivos de negócios

TIPOS DE EXECUTIVO	CONCEITUAÇÃO
Empreendedores	São criadores de negócios, isto é, pessoas que quebram barreiras para criar algo novo e excitante, por serem dotadas de criatividade, engenhosidade, perseverança e firme determinação.
Gerentes	São organizadores de negócios, isto é, pessoas impulsionadas por disciplina, estrutura e organização.
Líderes	São agentes de mudança e transformação que buscam incessantemente alcançar resultados impossíveis. Essas pessoas veem possibilidades e oportunidades de negócios que outras abandonaram ou não conseguem enxergar.

Fonte: Chiavenato (2007, p.75)

O empreendedor cria e inova negócios, dispendo recursos e identificando novas oportunidades com criatividade, o gerente expande a empresa já existente, alinhando, organizando e otimizando recursos para fortalecer seu potencial de crescimento, já o líder é aquele que revigora empreendimentos declinantes, reconhecendo e renovando seu potencial latente, utilizando a inteligência contextual (Chiavenato, 2007).

Cabe destacar também a diferença entre chefe e líder, pois ao contrário do líder, para o chefe o trabalho não precisa fazer sentido para que seja cumprido, e os colaboradores não precisam estar motivados para trabalhar (Bergamini, 1994).

Bergamini e Coda (1997, p. 323) afirmam que: “a posição formal não garante a ninguém o desempenho de verdadeiro líder. Não se pode confundir o cargo com o desempenho de quem o ocupa.”

3.2 Escolha do Estilo de Liderança

Sobre o processo de liderar, Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1996, p. 279) afirmam que: “A liderança tem sido tradicionalmente considerada o resultado de pessoas talentosas, com traços dignos, influenciando seguidores a fazer o que é necessário para a realização de metas empresariais e sociais.”

Portanto, é deve-se analisar qual o melhor comportamento para esse processo dentro da organização. A teoria mais conhecida refere-se a três estilos: autoritário, liberal e democrático, conforme a Figura 3:

Figura 3 - Os três estilos de liderança

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo previsível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer explicação desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 125)

No geral, o estilo autocrático tem ênfase no líder, o democrático tem ênfase no líder e no subordinado de igual forma, e o liberal tem ênfase nos subordinados. Mas não há estilo melhor ou pior de liderar, o líder pode assumir diferentes padrões de acordo com as características da empresa e colaboradores.

No cotidiano, o líder pode mesclar os três estilos de liderança e esse é o real desafio: saber qual a melhor abordagem para a situação que está enfrentando, dependendo da circunstância ele pode definir se irá ordenar ou consultar seus subordinados (Chiavenato, 2003).

Não existe certo ou errado, tudo depende da análise situacional e da percepção (visão) do líder.

É necessário que os liderados se identifiquem com o estilo proposto, que admirem e entendam o quão capacitado aquele administrador é para que seus comandos sejam respeitados, vendo que sua posição resulta de seu mérito e de sua busca pelas melhorias dentro da organização.

3.3 Falta de Capacitação

A falta de capacitação do líder pode ser prejudicial para a escolha de estilo de liderança, portanto pode-se treiná-lo, não para criar ou ampliar sua visão, pois ele já deve possuir esse atributo, mas para desenvolver habilidades de implementação, construindo confiança como mentor e melhorando a compreensão sobre conteúdos críticos para tornar sua visão, já existente, mais eficaz (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Outro treinamento importante é o da equipe, pois mesmo com um líder seja eficaz, se os trabalhadores não possuem as habilidades necessárias para realização das tarefas, a performance continua sendo baixa.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 538) pontuam que: “Os funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. Novas habilidades precisam ser aprendidas.”

Os indivíduos podem ser treinados quanto cultura coletivista, levando-os à experimentar a satisfação em ser membro de uma equipe, aprimorando suas habilidades de resolução de problemas, comunicação, negociação, administração de conflitos e gerenciamento (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Além disso, lembrando do que Schell (1995) disse sobre o crescimento estar relacionado ao sucesso e sobrevivência das pequenas empresas, não investir em treinamentos formais pode fazer com que a empresa fique desatualizada e menos competitiva, visto que Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que existem organizações que investem bilhões de reais por ano em capacitação.

As mudanças trazem à tona uma nova abordagem de qualidade e um comprometimento diferente com o desenvolvimento e treinamento (Vendramini, 2000).

3.2 Desconexão Entre Valores Pessoais e Organizacionais

Apesar dos esforços realizados pelas empresas para obter um clima organizacional saudável, ainda é um grande desafio para os líderes, enquanto facilitadores, fazer com que os objetivos individuais caibam nos objetivos organizacionais. Nos depoimentos descritos pela autora identifica-se a importância de conhecer os colaboradores para aproveitar o potencial de cada um, além de desenvolver o que é falho e aprimorar as habilidades (Vendramini, 2000).

Se a equipe não compreende a necessidade e aplicabilidade de seu trabalho ou se não há identificação dos colaboradores com o estilo de liderança exercido e práticas gerenciais da organização, acontece uma desconexão de valores.

Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1996, p. 121) destacam que: “o primeiro marco para na jornada para a credibilidade da liderança é clareza dos valores pessoais.”

A convergência entre valores pessoais e organizacionais eleva a motivação dos colaboradores, pois contribui nas percepções favoráveis da dinâmica organizacional, por outro lado, a desconexão de valores pode gerar a queda da motivação e, portanto, de desempenho (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2004).

Segundo Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1996 p. 122): “Líderes precisam saber como obter consenso de uma causa comum e um conjunto comum de princípios. Devem ser capazes de construir uma comunidade de valores compartilhados.”

Quando há clareza quanto as crenças feitas da empresa, facilita-se o consenso nas decisões, tendo mais disposições dos dirigidos ao realizar as tarefas solicitadas.

Se o funcionário encontra-se satisfeito, torna-se mais propenso a cumprir suas tarefas da melhor forma possível, ajudando também sua equipe, pois vendo a organização de forma positiva, busca retribuir por meio de seu trabalho e atitudes (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

3.4 Centralização das Decisões no Proprietário

A centralização trata-se da concentração das decisões no topo da organização, fazendo com que os demais níveis submetam-se à aceita-las e repeti-las (Chiavenato, 2007).

É comum que nas pequenas empresas, o proprietário, ou seja, o executivo empreendedor descrito por Chiavenato (2007, p.75), exerça grande controle sobre as ações do líder, conforme dito por Putra e Cho (2019), porém, se ele não possuir as habilidades necessárias do perfil de liderança citadas anteriormente, pode dificultar os processos.

Por isso é importante que seja feita uma distinção efetiva dos papéis de cada administrador dentro da empresa para delimitar onde cada um poderá atuar para o melhor funcionamento possível.

Já a descentralização, delega e distribui autoridade aos níveis mais baixos, para que as soluções sejam mais compatíveis às necessidades observadas por eles, por estarem mais próximos da situação (Chiavenato, 2007).

Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1996 p. 275) também abordam o assunto e aconselham:

Leve o processo de tomada de decisão àqueles que se encontram mais próximos do cliente ou da atividade principal e que conheçam o mercado de primeira mão. Descentralizem a autoridade. Uma tomada de decisão mais rápida é vital para competir e vencer.

A adoção de processos administrativos complexos e burocráticos traz riscos a sobrevivência da empresa. O chefe formal e principal controlador do comportamento dos subordinados torna-se uma figura ultrapassada e cresce a busca por modelos de gestão mais participativos (Bergamini, 1994).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na pesquisa bibliográfica e apresentação dos desafios, o presente artigo propõe melhorias com o objetivo de auxiliar a prática gerencial de liderança nas micro e pequenas empresas, de modo a otimizar processos e, desta forma, a aumentar a competitividade dessas organizações e prezar por sua sobrevivência no mercado.

Primeiramente, é importante que o líder escolhido para a equipe possua o perfil necessário para exercer tal função.

Chiavenato (2003, p.123) resume que “um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso.”

Não necessariamente o empreendedor ou gerente precisa liderar, as funções de cada executivo são de extrema importância para o funcionamento da empresa, apesar de empresas de pequeno porte possuírem um quadro de colaboradores mais enxuto, delegar as atividades administrativas de acordo com o perfil de cada um pode ser a chave para o sucesso.

Em seguida vem a escolha do melhor estilo de liderança para cada caso em específico, não havendo certo ou errado, cada empresa deve ser analisada em particular de acordo com seus colaboradores, valores e objetivos.

Cabe também o treinamento do líder para que ele desenvolva sua autenticidade e aperfeiçoe sua visão (já existente).

O líder autêntico, ou seja, que age de acordo com seus valores e crenças de forma honesta, inspiram confiança à seus liderados, as pessoas passam a ter fé no trabalho realizado por eles (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Com um bom líder selecionado e um estilo de liderança bem definido, o próximo passo é investir em treinamento e capacitação dos liderados para que além de motivados a realizar as atividades, eles às realizem de forma correta e eficiente.

Muitas empresas investem em treinadores de executivos, reconhecendo a importância de melhorar as habilidades de liderança de seus dirigentes (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Para Vendramini (2000, p. 9) “o crescimento pessoal desperta nos trabalhadores a consciência crítica e a participação ativa nas organizações.”

Além disso, o líder deve entender os membros de sua equipe como seres que possuem predisposições e necessidades interiores distintas e, portanto, buscam suprir essas necessidades nas interações de trabalho, para que haja uma convergência de valores pessoais e organizacionais.

Aceitando que a motivação seja sinônimo de necessidade, só se conseguirá, portanto, trabalhar com pessoas realmente motivadas, caso se tenha a suficiente sensibilidade que permita conhecer aquelas necessidades que estão organizando o comportamento de uma pessoa num dado momento (Bergamini, 1994, p. 92).

Tendo um líder eficiente e uma equipe capacitada e motivada à realizar seu trabalho da melhor forma possível rumo ao desenvolvimento da empresa, o proprietário pode ter mais tranquilidade ao descentralizar as decisões da organização em si mesmo.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 475) afirmam que nas organizações caracterizadas pela descentralização: “as ações para solucionar problemas podem ser mais rápidas, mais pessoas participam das decisões e os colaboradores se sentem menos distantes daqueles que tomam as decisões que afetam sua vida profissional.”

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi abordar os desafios da prática da liderança dentro das micro e pequenas empresas, tendo em vista sua estrutura cultural e organizacional (gestão centralizada, trabalho informal, com pouca especialização, com visão a curto prazo e estruturalmente simples), diferente das grandes empresas, partindo da fundamentação teórica levantada.

O foco de melhoria foi a ferramenta de liderança como prática gerencial, os desafios encontrados e as possíveis soluções, utilizando como metodologia a pesquisa de literatura sobre o tema, reconhecendo o conhecimento como primeira etapa para identificação e correção de problemas.

Conforme o conteúdo apresentado, os desafios principais são: a escolha correta de um administrador para liderar de acordo com seu perfil, a escolha de um estilo de liderança que combine com a empresa e com os liderados, a falta de capacitação do líder e da equipe, a desconexão de entre valores organizacionais e pessoais e a centralização das decisões no proprietário.

As soluções apontadas foram: escolher um líder com perfil autêntico e inspirador e um estilo de liderança coerente com a realidade da empresa, investir no treinamento do líder (para que ele saiba implementar suas ações) e da equipe para que além de direção e motivação, também sejam desenvolvidas as habilidades necessárias para realizar as tarefas com excelência, ter uma comunicação clara entre líder e liderados para que os colaboradores entendam os valores da empresa e se identifiquem com a organização, para que dessa forma o proprietário sinta confiança em descentralizar as decisões empresariais em si próprio, aumentando a rapidez dos processos e fazendo com que os envolvidos sintam-se mais participativos no que diz respeito às situações cotidianas.

Em resumo, um bom líder deve ter senso de direção, visão de futuro e conseguir fazer com que sua equipe respeite sua autoridade e esteja motivada a trabalhar bem, independente dos desafios específicos que as micro e pequenas empresas enfrentam devido a sua cultura, em relação a formalização e valores.

Este trabalho é importante cientificamente por visar o crescimento e a sobrevivência desse tipo de organização, que possui grande relevância econômica no Brasil.

O presente artigo poderá servir como base para futuras pesquisas em micro e pequenas empresas específicas que aplicam a ferramenta de liderança para entender o quão eficiente elas tem sido com a prática, do ponto de vista da sociedade local, diretoria da empresa, gerência e demais colaboradores.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994. 234 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (orgs.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 342 p.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF.

CARVALHO, Carolina de. **Avaliação Crítica do Tema: Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes** – Resenha do Artigo: Estilos de Liderança X Desempenho da Equipe: estudo de caso em uma rede de varejo em Juiz de Fora / MG (2020). In: Seminário Virtual de Liderança & Gestão do Projeto de Extensão LAB.LID / Programa de Extensão DEGECAR. Coord. & Org. Marcello Calvosa. Seropédica: UFRRJ, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed. 8ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. Fundação Peter Drucker. Tradução: Cynthia Azevedo. 11.ed. São Paulo: Futura, 1996. 316 p.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abril/junho 1999.

OUTHWAITE, William, BOTTOMORE, Tom (orgs.). **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

PUTRA, E. D.; CHO, S. **Characteristics of small business leadership from employees' perspective: a qualitative study**. International Journal of Hospitality Management, v. 78, p. 36-46, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.011>

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. Tradução: Rita de Cássia Gomes. 14.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 633 p.

SCHELL, Jim. **Guia Para Gerenciar Pequenas Empresas: Como fazer a transição para uma Gestão Empreendedora**. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 271 p.

SEBRAE. **Análise Geral do CAGED: Dezembro/2023**. Brasília: SEBRAE, 2023, 148 p. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2024/02/2024-01-30-Relatorio-Sebrae-Caged.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2024.

VENDRAMINI, Patrícia. **Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador**. 2000. 225f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 11ª reimpressão. Porto Alegre: Artmed, 2004. 520 p.

"Os conteúdos expressos no trabalho, bem como sua revisão ortográfica e das normas ABNT são de inteira responsabilidade do(s) autor(es)."