

**LIDERANÇA E COLABORAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DO COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL E SUAS INFLUÊNCIAS.**

**LEADERSHIP AND COLLABORATION IN MICRO AND SMALL
ENTERPRISES: A BIBLIOGRAPHICAL ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR AND ITS INFLUENCES**

Caroline Aparecida Sanches¹

Vitoria Camilli de Souza²

Flávia Vancim Frachone Massa³

Resumo: O presente artigo tem como propósito analisar de que forma a liderança e a colaboração influenciam o comportamento organizacional em micro e pequenas empresas, considerando suas implicações para o desempenho e a sustentabilidade dos negócios. A pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem qualitativa, com base em análise bibliográfica e documental de relevantes autores da área de administração e comportamento organizacional. Os resultados apontam que a liderança transformacional, associada à prática colaborativa, constitui fator determinante para o fortalecimento da cultura organizacional, o aumento da motivação e o engajamento das equipes. Verificou-se que líderes éticos e emocionalmente inteligentes são capazes de promover ambientes de confiança, comunicação eficiente e inovação contínua, elementos fundamentais para a competitividade das pequenas empresas. Constatou-se, ainda, que a colaboração fortalece o sentimento de pertencimento e reduz índices de rotatividade, contribuindo para o desempenho coletivo. Assim, conclui-se que a sinergia entre liderança e colaboração é essencial para a construção de organizações mais resilientes,

1 Graduanda no curso Tecnólogo em Gestão Empresarial

2 Graduanda no curso Tecnólogo em Gestão Empresarial

3 Analista de Sistemas, Mestre e Doutora em Engenharia de Produção

inovadoras e humanizadas.

Palavras-chave: Liderança. Colaboração. Comportamento organizacional. Micro e pequenas empresas. Gestão de pessoas.

Abstract: This article aims to analyze how leadership and collaboration influence organizational behavior in micro and small enterprises, considering their implications for business performance and sustainability. The research was developed using a qualitative approach, based on bibliographic and documentary analysis of relevant authors in the field of administration and organizational behavior. The results indicate that transformational leadership, associated with collaborative practice, is a determining factor in strengthening organizational culture, increasing motivation, and team engagement. It was found that ethical and emotionally intelligent leaders are able to promote environments of trust, efficient communication, and continuous innovation, fundamental elements for the competitiveness of small businesses. It was also found that collaboration strengthens the feeling of belonging and reduces turnover rates, contributing to collective performance. Thus, it is concluded that the synergy between leadership and collaboration is essential for building more resilient, innovative, and humanized organizations.

Keywords: Leadership. Collaboration. Organizational behavior. Micro and small enterprises. People management.

Introdução

A liderança e a colaboração são fundamentais nas empresas, independentemente seu porte, pois influenciam diretamente no comportamento das pessoas e os resultados. Adicionalmente, o papel do líder é de suma relevância, uma vez que ele conduz a equipe orientando, motivando e alinhando os

esforços a fim de atingirem aos objetivos previamente estabelecidos. Conforme enfatiza Chiavenato (2014), liderar é influenciar para que todos se envolvam na busca dos objetivos e para que alcancem as metas.

Segundo os dados do Novo CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) publicado em 2024, a quantidade de admissões foi de 51,84%, enquanto a de demissões cresceu 48,16%, ou seja, para cada 100 colaboradores admitidos 93 foram desligados. Conseqüentemente, pode-se afirmar que se não houver evolução e retenção de talentos, a organização pode ser severamente impactada, e até mesmo encerrar suas atividades.

De acordo com o Sebrae (2023), muitas micros e pequenas empresas ainda possuem dificuldades em lidar com a área de gestão de pessoas. Diante desse contexto, a problematização é relacionada a como a desmotivação traz baixa produtividade e dificuldade de reter talentos, elevando uma margem preocupante da taxa de rotatividade

Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo entender de que forma a liderança e a colaboração impactam no comportamento organizacional em micro e pequenos negócios, discutindo como a atuação de um líder pode ajudar a criar um ambiente mais colaborativo. Não obstante, também buscou-se compreender de que forma os estilos de liderança afetam a gestão e o engajamento, apresentando uma análise de como estes aspectos, juntamente com a colaboração, podem impactar no clima e resultados nas micros e pequenas empresas.

Metodologia

Este estudo realizou, de maneira exploratória, a análise qualitativa de dados bibliográficos e documentais, a fim de aprofundar o embasamento teórico sobre o tema retratado. Neste sentido, Lakatos e Marconi (2003), descrevem a pesquisa documental e bibliográfica como fontes essenciais para a pesquisa acadêmica onde definem suas características e aplicações. Não obstante, e de acordo com Gil (2019), a pesquisa exploratória é desenvolvida para proporcionar uma visão geral sobre um

determinado fato e familiarizar o pesquisador com o problema. Adicionalmente, e ainda de acordo com Gil (2019, p.49), delineamento de pesquisa é o “planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados”.

No que tange ao delineamento da pesquisa, isto é, ao plano detalhado para coleta e determinação dos fatos, o estudo foi conduzido utilizando o tipo Longitudinal, que permite observar mudanças e tendências no comportamento das organizações. Neste sentido, conforme explicita Gil (2019), a qualidade dos dados coletados é essencial para a validade e confiabilidade dos resultados de uma pesquisa, sendo fundamental adotar métodos e técnicas adequadas para garantir a precisão e a fidedignidade das informações obtidas.

Ao início desta pesquisa, foi realizado uma análise priorizando materiais que abordam liderança, colaboração, comportamento organizacional, engajamento, inovação e cultura organizacional em micro e pequenas empresas, permitindo identificar as ligações teóricas para o estudo.

Especificamente abordando a coleta de dados bibliográficos, esta sistematizou informações de relevantes artigos científicos, tendo como base de busca a ferramenta do Google Scholar, que reúne publicações de diferentes, e confiáveis, bases acadêmicas. Vale ressaltar que dentre estes artigos pesquisados, muitos possuem DOI (Digital Object Identifier), utilizado como identificador digital permanente para facilitar o acesso e garantir a confiabilidade das fontes. Adicionalmente, foram selecionados artigos internacionais a fim de aumentar a abrangência deste estudo.

Por fim, a interpretação dos dados coletados, constituiu uma etapa essencial da pesquisa, onde foi realizada por meio de abordagem qualitativa, assegurando maior embasamento e confiabilidade às análises, integrando resultados empíricos a referenciais teóricos. Para Creswell (2007), a pesquisa qualitativa é interpretativa, os pesquisadores geralmente se relacionam com os participantes podendo compreender seu modo de vida, sua cultura e explorar suas atividades, seu trabalho, seus comportamentos e seu cotidiano.

Referencial Teórico

A liderança compõe um dos fatores mais relevantes para apoiar o êxito ou fracasso de uma organização, especialmente quando se trata de micro e pequenas empresas, nas quais o gestor exerce influência direta sobre as relações interpessoais e a motivação das equipes.

Segundo Chiavenato (2014), liderar significa inspirar e conduzir pessoas para que atuem com empenho e entusiasmo na conquista dos objetivos organizacionais.

Liderança se refere a um ato de condução de pessoas e grupos que leva ao destaque de pelo menos quatro elementos básicos: O líder com suas características de habilidade e personalidade, e seus recursos para a determinação das incumbências do grupo; seus seguidores, também com suas competências e capacidades; as atividades a serem empreendidas pelos componentes do grupo; e a situação em si e sua relação com o ambiente externo (ALVES, 2010).

Liderar vai além da autoridade formal, envolvendo também competências emocionais e interpessoais que permitem ao líder transmitir confiança e promover comprometimento.

Nas micro e pequenas empresas, o papel da liderança toma relevância ainda maior devido à proximidade entre dirigentes e colaboradores.

Diferentemente das grandes organizações, onde as funções são mais descentralizadas, nesses empreendimentos o líder, muitas vezes o próprio dono são o que assume a responsabilidade pela comunicação, motivação e orientação estratégica (SILVA; SCHEFFER, 2015).

Dessa forma, o comportamento do líder impacta diretamente na cultura organizacional, juntamente com o desempenho das equipes e o clima interno.

Nas pequenas empresas, o estilo de liderança tende a ser mais pessoal e direto, o que pode gerar maior agilidade nas decisões, mas também maior vulnerabilidade a conflitos interpessoais, diferentemente das grandes corporações,

onde os processos são mais institucionalizados e menos dependentes da figura do líder (CHIAVENATO, 2014).

Diante do exposto, pode-se afirmar que o estilo de liderança transformacional, focada em inspirar e motivar equipes para alcançar o potencial máximo, é uma das estratégias mais convenientes nesse contexto, uma vez que incentiva a autonomia, a inovação e o comprometimento coletivo. De acordo com Robbins et al (2010), o líder transformacional atua como um agente de transformação, capaz de inspirar e desenvolver seus subordinados, promovendo um ambiente de confiança e engajamento. Adicionalmente, e de acordo com Correia et al (2010), a liderança transformacional contribui significativamente para a gestão da qualidade total. Isso ocorre ao estimular a criatividade, o trabalho em equipe e a busca constante pela excelência, elementos essenciais para o crescimento sustentável das organizações.

Portanto, esse modelo de liderança transformacional se mostra especialmente eficaz em ambientes que demandam inovação e engajamento contínuo. Ademais, Maximiano (2012) afirma que a liderança é um fenômeno social baseado na interação entre líderes e liderados. Chiavenato (2014) complementa afirmando que o líder eficaz compreende as necessidades humanas e sabe direcioná-las aos objetivos da organização. Assim, o líder que reconhece as expectativas da equipe consegue alinhar metas individuais aos propósitos da empresa, promovendo maior produtividade e satisfação profissional.

No dinâmico ambiente corporativo contemporâneo, a colaboração emerge como um elemento essencial do comportamento organizacional, pois reflete o nível de integração, confiança e cooperação existente entre os integrantes de uma equipe. Ela nasce da concepção coletiva, do diálogo constante dentro da comunicação interna e do respeito mútuo.

De acordo com Gomes (2014), a comunicação interna exerce papel fundamental nesse processo, sendo um dos principais fatores que impulsionam a inovação e fortalecem os vínculos de trabalho. A comunicação ocorre de maneira participativa e clara, assim os colaboradores sentem-se reconhecidos e motivados a contribuir com ideias e melhorias. Complementando essa visão, Rego e

Cunha (2009) afirmam que ambientes colaborativos favorecem o engajamento e o compartilhamento de conhecimento, essenciais para o desempenho organizacional.

Essa estruturação favorece tanto a aprendizagem contínua quanto a inovação, os quais são indispensáveis à competitividade das micro e pequenas empresas. Em organizações de pequeno porte, a colaboração torna-se um diferencial estratégico, uma vez que possibilita a troca de conhecimentos e o fortalecimento dos laços de confiança entre os membros da equipe que, por sua vez, sofrem influência direta das práticas de liderança e das ações colaborativas dentro da cultura organizacional.

De acordo com Vieira e Lemos (2019), a cultura organizacional molda os valores e atitudes dos colaboradores, determinando o modo como se relacionam, aprendem e inovam. Conseqüentemente, a cultura é construída a partir das experiências compartilhadas dentro da empresa, sendo consolidada pelo comportamento coletivo e pelo exemplo da liderança. Ferreira e Lopes (2024) observam que líderes que incentivam o diálogo e a cooperação contribuem significativamente para a resolução de conflitos interpessoais, fortalecendo o clima interno e promovendo relações mais saudáveis.

Não obstante, a gestão adequada dos conflitos transforma desafios em oportunidades de aprendizado, reduzindo tensões e promovendo harmonia na equipe. Romão et al. (2025) ressaltam a importância da inteligência emocional na construção de relações produtivas. A liderança emocional é vista como fator essencial para o sucesso das equipes, pois líderes emocionalmente inteligentes reconhecem e compreendem suas próprias emoções e as dos colaboradores. Almeida e Santos (2024) destacam que essa competência favorece decisões equilibradas e fortalece os vínculos interpessoais, criando um ambiente mais colaborativo e resiliente.

Diante do exposto, nota-se que os diferentes estilos de liderança influenciam diretamente sobre a motivação dos colaboradores e, por consequência, sobre o desempenho organizacional.

O novo papel dos recursos humanos nas organizações, o líder é responsável por inspirar e direcionar sua equipe, impulsionando o comprometimento e o alcance de metas por meio da motivação e da comunicação eficaz (CHIAVE-NATO, 2014)

Assim, observa-se que o papel do líder ultrapassa a simples supervisão de tarefas, atuando como agente de desenvolvimento humano e organizacional.

O líder muito além do herói, a liderança moderna exige sensibilidade emocional, empatia e escuta ativa, valorizando a colaboração como elemento essencial para o alcance de resultados sustentáveis (PEDRO, 2024).

Reflexões sobre a prática (e a ética) do agir humano, argumenta que a liderança efetiva só se concretiza quando está fundamentada em princípios éticos, no respeito mútuo e na responsabilidade compartilhada (CORTELLA, 2018)

Conforme pode-se constatar de acordo com ambos autores supracitados, a liderança colaborativa e ética fortalece o clima organizacional e desperta nos colaboradores o sentimento de pertencimento e propósito coletivo.

Na literatura, a interação entre liderança, colaboração e desempenho organizacional é amplamente reconhecida. Quando a liderança é conduzida de maneira ética, empática e participativa, conforme destacam Cortella (2018) e Pedro (2024), e quando o ambiente de trabalho promove a confiança e a corresponsabilidade, conforme defendem Chiavenato (2014) e Maximiano (2012), os colaboradores tendem a se identificar com os valores da organização, fortalecendo a cultura interna, o engajamento e o comprometimento coletivo.

Com isso, compreende-se que liderança e colaboração são dimensões complementares na formação do comportamento organizacional. Enquanto a liderança orienta, inspira e motiva, a colaboração sustenta a harmonia e o cumprimento dos objetivos coletivos. Quando bem desenvolvidas, essas práticas resultam em equipes mais criativas, comprometidas e alinhadas ao andamento da organização.

Resultados e Discussões

A presente seção tem como propósito apresentar e interpretar os principais resultados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica realizada sobre liderança e colaboração em micro e pequenas

empresas. Inicialmente, são expostas as constatações identificadas durante a análise dos materiais consultados, de forma clara e objetiva. Em seguida, os resultados são discutidos com base literária buscando compreender suas implicações teóricas e práticas para o comportamento organizacional. Por fim, são apontadas as limitações do estudo e as recomendações para futuras investigações.

A pesquisa bibliográfica realizada permitiu identificar evidências congruentes de que a liderança e a colaboração influenciam diretamente o comportamento organizacional das micro e pequenas empresas. A partir da análise das fontes consultadas, observou-se que a forma como o líder conduz sua equipe reflete-se no clima organizacional, na produtividade e no nível de engajamento dos colaboradores.

Foi apurado que o modelo de liderança transformacional é o mais citado como eficaz nesse contexto, por incentivar a inovação, o comprometimento e o desenvolvimento humano dos profissionais (ROBBINS et al, 2010; CHIAVENATO, 2014). A pesquisa também evidenciou que a comunicação organizacional atua como elemento essencial para fortalecer a colaboração interna e reduzir conflitos, conforme destacado por Gomes (2014).

Os dados obtidos a partir das obras analisadas, sendo algumas delas de acordo com Ferreira e Lopes (2024) e Romão et al (2024), reforçam ainda a relevância da inteligência emocional dos líderes como meio de transformar situações adversas em oportunidades de aprendizado e crescimento coletivo. Além disso, identificou-se que a liderança ética e humanizada, descrita por Pedro (2024) e Cortella (2018), está associada à melhoria do clima organizacional e à valorização dos vínculos interpessoais e a inteligência emocional.

Por fim, os resultados indicam que a liderança empreendedora (CASSOL et al., 2020; MAXIMIANO, 2012) estimula a autonomia, o aprendizado contínuo e a inovação, fatores essenciais para a competitividade e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas.

A interpretação dos resultados permite compreender que liderança e colaboração são dimensões complementares no fortalecimento do comportamento organizacional. Enquanto a liderança fornece direção e inspiração, a colaboração assegura confiança e comprometimento coletivo,

confirmando as proposições de Rego e Cunha (2009) e Vieira e Lemos (2019).

As pesquisas demonstram que a visão de Chiavenato (2014) e Robbins et al. (2010), indicaram que líderes transformacionais e empáticos tendem a criar ambientes de trabalho mais engajadores e participativos. Além disso, as evidências apresentadas por Ferreira e Lopes (2024) e Romão et al. (2025) reforçam que a gestão emocional e a resolução construtiva de conflitos elevam o desempenho organizacional e reduzem a rotatividade aspecto confirmado pelos dados do Novo CAGED, (2024), que demonstram a necessidade de práticas de liderança mais humanas e integradoras.

Contudo, observa-se que a combinação entre liderança transformacional, ética e colaborativa contribui não apenas para a motivação individual, mas também para a construção de uma cultura organizacional sólida e adaptável às mudanças. Esse alinhamento teórico evidencia que o comportamento organizacional das micro e pequenas empresas está diretamente vinculado à forma como a liderança promove e mantém a cooperação interna.

Sugere-se, ainda, que sejam explorados os impactos das novas tecnologias e dos modelos híbridos de trabalho na dinâmica de liderança e cooperação nas micro e pequenas empresas, ampliando a compreensão sobre as práticas contemporâneas de gestão de pessoas.

Conclusão

A pesquisa realizada permitiu constatar que a liderança e a colaboração exercem papel fundamental na consolidação do comportamento organizacional das micro e pequenas empresas. Observou-se que a liderança transformacional, ética e humanizada é capaz de inspirar equipes, promover o engajamento e estimular a inovação, fortalecendo a cultura e o clima organizacional. Do mesmo modo, a colaboração surge como um elemento estratégico para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais integrados, participativos e produtivos. A busca evidenciou que a presença de líderes emocionalmente inteligentes e comunicativos contribui para a resolução de conflitos, a valorização dos colaboradores e o alinhamento entre metas individuais e coletivas.

O estudo apresentou como limitação o caráter exclusivamente bibliográfico, o que restringe a análise a uma abordagem teórica sem validação empírica direta. Recomenda-se que futuras investigações incluam pesquisas de campo e estudos de caso, com aplicação de entrevistas e questionários, a fim de confirmar empiricamente as relações observadas entre liderança, colaboração e comportamento organizacional.

Dessa forma, compreende-se que o equilíbrio entre liderança e colaboração constitui um diferencial competitivo para as pequenas empresas, possibilitando maior adaptabilidade diante das transformações do mercado.

Referencias Bibliográfico

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Novo CAGED – Estatísticas de Admissões e Desligamentos. Brasília, DF: MTE, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/> . Acesso em: 19 de ago. de 2025.

BENNIS, W.; NANUS, B. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Atlas, 1988.

CASSOL, A.; ZANINI, M. T. F.; BITENCOURT, C. C. Aprendizagem organizacional, orientação empreendedora e desempenho: um estudo em micro e pequenas empresas. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 22, n. 2, p. 304–322, 2020.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CORREIA, R. M.; MAINARDES, E. W.; LOURENÇO, L. C. O impacto da liderança na gestão da qualidade total: um estudo bibliográfico. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v. 2, n.1, p. 45–60, 2010.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

CORTELLA, M. S. Por que fazemos o que fazemos? Reflexões sobre a prática (e a ética) do agir humano. Petrópolis: Vozes, 2018.

DIAS, L. P.; ROCHA, C. M.; GRANGEIRO, R. R. Diferenças de gênero e estilos de liderança: uma análise sobre a liderança feminina nas organizações. *Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto*, v. 10, n. 1, p. 65–82, 2022.

FERREIRA, C. P.; LOPES, J. M. S. Liderança e gestão de conflitos: desafios no ambiente organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 28, n. 1, p. 112–130, 2024.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 173p.

GOMES, G. M. Comunicação interna como fator de inovação nas micro e pequenas empresas. *Revista Administração em Diálogo*, v. 16, n. 1, p. 45–60, 2014.

LAKATOS, E. M., & Marconi, M. A. (2003). Fundamentos de metodologia científica (5a ed.). São Paulo: Atlas.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEDRO, M. Liderança humanizada: o líder muito além do herói. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2024.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROMÃO, L. M. et al. Liderança emocional e seus impactos no desempenho das equipes. *Revista Científica de Gestão e Negócios*, v. 17, n. 2, p. 88–105, 2025.

SILVA, R. F.; SCHEFFER, A. B. A influência da liderança no comportamento organizacional das micro e pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Pequenas Empresas*, v. 3, n. 2, p 40–58, 2015.

SEBRAE. Panorama dos Pequenos Negócios 2023. Disponível em:< <https://www.sebrae.com.br/> >

Acesso em 15 de ago. de 2025

VIEIRA, C. C. Z. R.; LEMOS, D. C. Interfaces entre cultura organizacional e inovação em micro e pequenas empresas (MPEs). Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas, v. 4, n. 3, p. 53–73, set./dez. 2019.

