



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Curso de Administração - CADM

**DO SONHO DE VIDA AO INSUCESSO EMPRESARIAL: a saga do  
jovem empreendedor Narciso**

LUIZ FELIPE SANTOS DE ANDRADE

João Pessoa

Abril 2019

LUIZ FELIPE SANTOS DE ANDRADE

**DO SONHO DE VIDA AO INSUCESSO EMPRESARIAL: a saga do  
jovem empreendedor Narciso**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professor Orientador:** Dr. Anielson Barbosa da Silva

João Pessoa

Abril 2019

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

A553s Andrade, Luiz Felipe Santos de.

Do sonho de vida ao insucesso empresarial : a saga do jovem empreendedor Narciso / Luiz Felipe Santos de Andrade. - João Pessoa, 2019.

23 f. : il.

Orientação: Anielson Barbosa da Silva.

Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. insucesso empresarial. 2. falência. 3. liderança. 4. ética. I. da Silva, Anielson Barbosa. II. Título.

UFPB/CCSA

## **Folha de aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

**Aluno:** Luiz Felipe Santos de Andrade

**Trabalho:** Do sonho de vida ao insucesso empresarial: a saga do jovem empreendedor Narciso

**Área da pesquisa:** Administração geral

**Data de aprovação:** 24/04/2019

Banca examinadora

---

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

**Dedico esse trabalho a Valdeci, minha mãe, e Valderi, meu pai, que nunca deixaram nada faltar em casa e se dedicaram a minha educação. Também dedico a meus familiares, em especial meu padrinho, Rinaldo e madrinha, Edvânia.**

## RESUMO

Este caso traz a história do jovem Empreendedor Narciso, que no ano eleitoral de 2018 abriu uma empresa no setor de comunicação digital. Sem nenhum preparo gerencial, Narciso vivencia muitas situações constrangedoras, incluindo relações difíceis com seus colaboradores. O caso relata a situação sob o ponto de vista de Lírio, amigo de Narciso que foi contratado para realizar algumas funções de comando na ausência do chefe. Mesmo Lírio tendo liberdade de comandar, ele se viu em muitas histórias complicadas de se resolver, já que envolviam outros funcionários insatisfeitos e os desmandos de Narciso. O dilema do caso envolve os comportamentos gerenciais de Narciso e suas implicações no fechamento da empresa.

**Palavras-chave:** insucesso empresarial, falência, liderança, ética.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2 A REALIZAÇÃO DE UM SONHO.....</b>	<b>08</b>
<b>3 A PORTA DA ESPERANÇA.....</b>	<b>09</b>
<b>4 A ESTRUTURA.....</b>	<b>10</b>
<b>5 A PROPOSTA.....</b>	<b>10</b>
<b>6 O INÍCIO DOS TRABALHOS.....</b>	<b>11</b>
<b>7 COMO FAZER INIMIGOS E AFASTAR PESSOAS?.....</b>	<b>12</b>
<b>8 O INÍCIO DO FIM.....</b>	<b>13</b>
<b>9 CRÔNICA DE UMA MORTE ANUNCIADA.....</b>	<b>14</b>
<b>NOTAS DE ENSINO.....</b>	<b>16</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um sonho de vida nem sempre pode trazer bons frutos, é necessário que antes de realizar qualquer grande mudança, que se tenha um mínimo de preparo e conhecimento dos passos que estão sendo tomados para minimizar os riscos e tentar garantir sucesso na empreitada.

Sucesso e insucesso são dois lados da mesma moeda em que a pessoa precisa saber conduzir os ônus e bônus para não inebriar-se em um mar de aplausos ou de tristezas. Qualquer decisão tomada precisa. No caso do fracasso empresarial, é importante a honradez para admitir os erros e encerrar as atividades de maneira sensata. Será que o líder analisado nesse caso soube realizar?

Narciso é um jovem que decide empreender e cria o site de notícias Clarim Diário para aproveitar o movimento político do Brasil no ano de 2018. Sem nenhum planejamento de negócio, ele convida seu amigo de longa data e estudante de administração, Lírio, para ajudá-lo na nova empreitada.

Narciso iniciou o empreendimento, mas cometeu vários erros que levaram ao fechamento da empresa. Para Lírio, essa experiência teve vários significados, e o levou nas situações vividas no Clarim Diário. “Tenho uma história para contar pela vida inteira. Mas fico me questionando, o que Narciso poderia ter feito diferente para evitar o fechamento da empresa? Quais os acertos e erros das decisões de Narciso?”.



## 2 A REALIZAÇÃO DE UM SONHO

Narciso é um jovem de quase 30 anos, e desde a infância sempre teve uma educação exemplar. Desde criança queria ser repórter, apresentador de televisão e radialista. Viveu o surgimento dos Blogs na internet e tentou durante uma fase de sua adolescência opinar sobre política em um blog, que sempre foi seu assunto predileto. Perdeu sua mãe aos 16 anos e assumiu responsabilidades pela sua família, trabalhando desde jovem para sustentar seu pai e seus irmãos. Teve uma adolescência difícil e lutou muito para concluir o ensino médio. Ao atingir a sua maioridade, passou a trabalhar de carteira assinada, iniciando uma longa jornada trabalhando em vários empregos, até que em 2014, ingressou na política para atuar como assessor de um deputado.

No final de 2017 e percebendo que o período eleitoral se aproximava, Narciso resolve empreender pela primeira vez na vida. Sabendo que o cenário político muda a cada eleição, ele pretendia ter alguma independência financeira fora da política.

Narciso não pensou duas vezes em escolher que tipo de empresa abrir, e buscou realizar seu sonho de infância. A oportunidade era essa, e não perdeu a chance de juntar seu assunto favorito com objetivo de vida: nasce assim o Clarim Diário, em fevereiro de 2018, o mais novo site de política da região.

A ideia inicial era oferecer o serviço de notícias para monetizar banners de patrocínio no site e um serviço correndo em paralelo de gerenciamento de redes sociais para empresas que quisessem aderir, porém, esse segundo serviço nunca foi levado à prática.

### 3 A PORTA DA ESPERANÇA

Na busca de financiar sua ideia, Narciso convenceu um amigo a entrar como sócio, e juntos dividir os gastos envolvidos no aluguel de uma sala comercial. Porém, a ideia de Narciso, era que ninguém soubesse da existência desse sócio, mas a escolha dele foi estratégica, uma vez que o parceiro de negócios possuía uma empresa em uma cidade distante onde iria ser a sede do site, inviabilizando assim a presença constante de outra pessoa que pudesse ditar as regras que não ele próprio.

Tendo escolhido uma avenida principal de um bairro nobre como localização de seu escritório, Narciso partiu para a aquisição de móveis e equipamentos enquanto buscava por funcionários. A ideia inicial dele era pagar uma remuneração de estágio, com duas secretárias trabalhando nos turnos da manhã e tarde ganhando R\$400,00 cada; um estudante de jornalismo e um assistente geral trabalhariam das 8h a 18h ganhando R\$500,00 cada.

Através de indicações de amigos, Jasmin e Rosa foram contratadas para as funções de secretária e Lis para jornalista. Porém, ele teve que aumentar a remuneração da mesma por ela ser formada na área e não estudante como ele havia previsto. Após uma rápida negociação, ambos chegaram a um acordo onde a remuneração iria ficar abaixo do piso salarial de um jornalista, mas seria o piso de um radialista: R\$1000,00.

Narciso sabia que suas obrigações para com a política iriam impossibilitar a sua presença todos os dias no funcionamento da empresa, tendo então que buscar alguém que ele já conhecesse de longa data, a sua escolha foi o estudante de administração Lírio, pois eram amigos desde a adolescência, permitindo que em teoria, ele tivesse uma tranquilidade em deixar alguém cuidando de sua empresa.

## 4 A ESTRUTURA

O Clarim Diário era um site de notícias e oferecia em paralelo um serviço de gerenciamento de redes sociais para empresas. O Clarim nunca teve CNPJ, e Narciso sempre dizia que o processo estava em tramitação, mas os funcionários nunca souberam do desenrolar do processo.

Narciso tinha como projeto inicial que as duas secretárias cobrissem o horário da manhã e da tarde, e eventualmente em caso de necessidades revezassem o sábado. Elas seriam tanto secretárias pessoais dele quanto do Clarim Diário. A jornalista teria limitações de publicações, uma vez que tudo deveria passar pelo filtro do Narciso antes de ser postado. Alguns políticos para quais Narciso trabalhava deveriam ser enaltecidos, enquanto os adversários criticados negativamente.

Também comprou um carro da empresa para que Lírio pudesse buscar a jornalista em casa, levar para o trabalho, e fazer coberturas externas, mas esse carro nunca foi utilizado pelo Lírio durante o período de funcionamento da empresa, mas utilizado por outras pessoas alheias a empresa para objetivos pessoais de Narciso. Lírio também tinha como função resolver problemas externos que fossem da alçada da empresa ou pessoais do Narciso.

A empresa tinha uma sala de recepção, e duas áreas internas, que continham a sala da jornalista e o escritório do Narciso. O escritório era utilizado para reuniões com amigos e políticos.

## 5 A PROPOSTA

A proposta de Narciso para Lírio era justamente de ser uma pessoa de confiança dentro da empresa, mas as questões de remuneração e carga horária foram ocultadas de um contato inicial, sendo apresentado apenas o projeto da empresa. Com a ideia inicial apresentada, Lírio começou então a questionar sobre as partes não ditas, e ficou insatisfeito com a carga horária proposta em comparação com a remuneração. Ele iria ganhar R\$600 para trabalhar das 8h às 18h, além de buscar e deixar a jornalista em casa e levá-la para fazer alguma matéria externa. Lírio, por ter mais intimidade com Narciso, indagou sobre a situação:

- Lírio: “Me desculpe, mas considero essa proposta absurda, são 10h de trabalho por essa remuneração?”
- Narciso: “Tô achando você com ideias muito revolucionárias para o meu gosto, se não quiser me diga que tem outras pessoas precisando.”

- Lírio: “Repense essa situação direito, a carga horária é muito grande para pouco pagamento.”

Narciso ficou pensativo, após uma longa discussão sobre o assunto com o Lírio, e resolveu modificar a carga horária. Todos foram contratados por um acordo tácito entre as partes, sem nenhum documento assinado, sem vale-transporte ou vale-alimentação.

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Horário</b>	<b>Remuneração</b>
Jasmin	Secretária	8h – 13h	R\$400,00
Rosa	Secretária	13h – 18h	R\$400,00
Lírio	Auxiliar Adm.	10h – 17h	R\$600,00
Lis	Jornalista	10h – 17h	R\$1000,00

Quadro 1- Estrutura Funcional da Empresa

## **6 O INÍCIO DOS TRABALHOS**

Lírio começou a trabalhar uma semana após as outras funcionárias, levando algum tempo para conhecer suas colegas de trabalho. Narciso fez algumas recomendações individuais aos seus colaboradores e para cada um deles disse o seguinte: “Você não pode fazer amizade dentro do ambiente de trabalho, não contar aos outros o quanto você ganha, não reclamar se fizer hora extra e não levar os problemas pessoais de casa para o trabalho”. Apesar das recomendações, as pessoas começaram a interagir e fazer alguma amizade.

Como já era previsto, Narciso comparecia pouco na empresa no horário comercial, nunca foi nas segundas-feiras ou sextas-feiras, pois costumava viajar muito e delegava funções ao Lírio. Mas nem tudo podia-se ser decidido pela pessoa de confiança, pois cobranças financeiras e ligações telefônicas buscando por Narciso eram constantes e o responsável pela empresa não tinha autonomia para resolver.

Um certo dia, Lírio descobriu que a secretária do turno matutino, Jasmin, costumava alimentar uma planilha no seu computador de trabalho com algumas informações acerca da movimentação na empresa, como atrasos na chegada de funcionários mesmo que fossem por questões de poucos minutos, ligações telefônicas pessoais cronometradas dos funcionários em seus celulares, e assuntos conversados em horário de trabalho. Ao estranhar a situação, Lírio conversou com Lis e Rosa para saber se elas haviam sido orientadas por Narciso para fazer o mesmo, ambas negaram. Ao questionar Jasmin, ela informou que o Narciso pediu que fossem

feitas anotações de tudo que acontecesse na empresa nos seus mínimos detalhes. Lírio estranhou e foi questionar Narciso dessa ordem, mas o mesmo negou veementemente que tivesse dado qualquer ordem nesse sentido.

Mesmo quando Narciso estava no escritório, ao receber alguma ligação, pedia para informar que ele estava viajando. Com relação ao site, Narciso solicitava a Lis que todas as notícias antes de serem postadas fossem enviadas para ele aprovar ou não, chegando a atrasar as vezes a postagem da mesma devido a espera pela aprovação. Além disso, surgiram algumas limitações políticas, pois como se tratava de ano eleitoral, a repórter teria que apenas falar mal de alguns candidatos e partidos e falar bem de outros.

## **7 COMO FAZER INIMIGOS E AFASTAR PESSOAS?**

Narciso tem o perfil de um Chefe Clássico, que não incentiva a amizade dentro do ambiente de trabalho, incitando a desconfiança e clima bélico dentro da empresa. Para ele, todos são substituíveis e descartáveis, e tem a ideia de contratar por necessidade e não por qualificação. Mantém a estrutura da empresa engessada, não permitindo que ninguém se destacasse ou realizasse nada diferente do que ele queria. Não se preparou para entrar no mercado, nem fazendo uma pesquisa para entender o funcionamento de um site de notícias políticas.

Apesar de todo esse perfil retrógrado, Narciso não se sente a vontade para tomar decisões importantes e dar ordens pessoalmente para seus funcionários, passando a resolver as situações pelo WhatsApp ou delegando funções importantes para Lírio resolver em nome dele.

Algumas de suas atitudes são constrangedoras, e as funcionárias que interagem com ele não sabem quando ele está falando a verdade ou quando está apenas sendo irônico/sarcástico, com exceção do Lírio que por já conhecê-lo a alguns anos já sabia diferenciar as intenções do Chefe.

Para se livrar de reuniões, ligações e pessoas por ele indesejadas, Narciso encarna o perfil do mentiroso contumaz, onde passa a mentir compulsivamente ou solicita aos seus funcionários para mentirem sobre sua presença no escritório e evitar contato com pessoas que o procurem na empresa. Também adota esse perfil ao fazer promessas para seus próprios funcionários, como por exemplo, trabalhos futuros com seu candidato após as eleições, mesmo sem ele possuir esse poder para empregar ninguém no meio político.

Ainda no âmbito da ausência da verdade, Narciso costumava dar informações erradas para funcionários diferentes para testar como elas reagiriam e com isso colocar os funcionários uns contra os outros, gerando o já comentado clima bélico interno.

Narciso já é considerado uma figura controversa dentro do Partido Político no qual ele atua dando assessoria ao seu candidato, é considerado uma liderança fraca, sem garra e sem confiança de muitos. Sua permanência no Partido ocorreu a partir do apadrinhamento do candidato.

## **8 O INÍCIO DO FIM**

Após algumas semanas de trabalho, Lis e Rosa começaram a se incomodar com o feedback de Narciso sobre seus trabalhos. Narciso contava que as pessoas estivessem seguindo sua recomendação ao entrar no trabalho e não fariam amizades dentro do ambiente de trabalho, algo que não aconteceu. Devido a descoberta de que Jasmin reportava tudo que acontecia na empresa, ela ficou isolada na situação, sempre com uma suspeita sobre as atitudes dela. Lírio que em teoria seria a pessoa de confiança começou a receber mensagens do Narciso criticando o trabalho das outras 3 funcionárias, e ao mesmo tempo o próprio elogiava o trabalho das outras individualmente e falava mal dos outros. Quando Lis, Rosa e Lírio foram conferir as histórias, perceberam que o Narciso incitava a fofoca internamente e proferia opiniões que poderiam ser interpretadas como não verdadeiras.

A “gota d’água” ocorreu quando o Narciso chamou a Lis para um encontro romântico, deixando-a constrangida sem saber o que responder, pedindo auxílio para Rosa em como negar educadamente sem ser rude. Preocupadas com o clima estranho que foi criado na empresa por Narciso, as funcionárias Lis e Rosa planejavam pedir demissão o mais rápido possível. Lis tinha uma proposta de trabalho bem melhor vinda de um jornal famoso da região, e Rosa considerava a situação insustentável. Lírio aconselhou que elas aguardassem o recebimento do salário do mês de março para pedirem demissão, porém, antes que o mês acabasse, Narciso resolve demitir a Rosa por meio de mensagens por WhatsApp com a justificativa de cortes de gastos.

Com o clima insustentável na empresa, Lis pediu demissão e foi para o novo emprego enquanto Rosa, revoltada com a forma humilhante em que foi demitida, queria levar toda a situação da empresa para a justiça. A partir do ocorrido, Lírio passou a atualizar o site de forma escassa e Jasmin continuou a trabalhar normalmente. Durante um mês inteiro, as presenças de Narciso na empresa passaram a ser mais raras, até chegar a um ponto de não aparecer mais, indo apenas no dia da entrevista da nova repórter do site, a estudante de jornalismo Violeta, recebendo R\$400 de remuneração.

## 9 CRÔNICA DE UMA MORTE ANUNCIADA

No mês que se seguiu, Narciso não compareceu mais na empresa. As contas a pagar estavam se acumulando em sua mesa. Aconteceu a Greve dos Caminhoneiros e devido à diminuição da frota dos ônibus e postos fechados, nenhum funcionário do Clarim Diário foi trabalhar. Quando a greve acabou e retornaram ao trabalho, Lírio teve uma surpresa, Narciso enviou uma má notícia por WhatsApp:

- Narciso: Preciso que informe a todos que vamos fechar a empresa, hoje é o último dia.

- Lírio: Aviso assim e pronto? Alguma justificativa?

- Narciso: Estamos desde o início tentando fazer um papel de imprensa imparcial e cotidiana. Fizemos muito, e fomos inovadores. Infelizmente a crise financeira que atinge ao país chegou aos nossos interiores. Eu venho segurando financeiramente tudo aí desde o início, e você sabe, sem entrar 1 centavo de retorno. Eu, infelizmente, não consigo tirar mais de onde já não tem. Apenas um milagre de um contrato salvaria o Clarim Diário.

- Lírio: tá bom

- Narciso: Recolha as chaves e trabalhem normal hoje até o fim do expediente. Semana que vem vou entregar a sala ao prédio. E peço encarecidamente que não espalhem em canto nenhum à falência da gente.

- Narciso: Diga a todos que eu agradeço demais esse tempo que passamos juntos aí. Seremos sempre amigos. E vamos combinar depois para irmos à pizzaria todos. Estou muito triste, você é testemunha do que gastei para criar isso aí.

15 Dias depois, Narciso liga para Lírio e Violeta para reabrir a empresa, dizendo que entrou uma verba surpresa e que tudo iria voltar normalmente, sendo que os salários do mês antes do fechamento não haviam sido pagos ainda. Narciso enfatizou que ninguém deveria contar à Jasmin que a empresa voltou, pois ele não pretendia recontratá-la. Duas semanas depois da reabertura, a internet da empresa foi cortada e Lírio deu um ultimato a Narciso, enquanto os salários atrasados não fossem pagos e sem acesso à internet no ambiente de trabalho, ninguém iria voltar a trabalhar. Assim se encerra a história da empresa. O salário de Jasmin só foi pago 1 mês depois da falência após ela ameaçar processar Narciso. Lírio e Violeta só foram pagos 3 meses depois. O candidato no qual Narciso se dedicou durante o ano, perdeu a eleição em outubro de 2018. O sócio de Narciso assumiu o aluguel da empresa e agora é seu escritório particular.

Algumas semanas após o recebimento dos salários atrasados, Lírio e Violeta se encontraram para conversar sobre todo o acontecido:

- Lírio: “No seu ponto de vista, o que você acha que deu errado para o Clarim Diário não engrenar?”

- Violeta: “o retorno financeiro desse meio de comunicação se dá em longo prazo. O que requer empenho, compromisso e preparo de quem coordena. Não tenho dúvida que a intenção do veículo ao ser criado tenha forte contribuição com uma perspectiva estratégica, por exemplo: Quem é o público alvo? O que eu quero abordar? De que forma? O site era partidário e sensacionalista, características que já regridem a credibilidade.”

- Lírio: “Penso assim também, ele já começou errando. E você acha que o jeito dele agir e pensar atrapalhou também?”

- Violeta: “Óbvio. Como também a falta de competência técnica dele. Acho bem limitada. Sem falar que ele tinha que atuar como empreendedor, papel que requer uma perspicácia, estudo e uma razoável capacidade cognitiva. Ele aparentou ser meio irracional, dificultando a relação chefe – funcionário.”



## **NOTAS DE ENSINO**

### **RESUMO**

Este caso traz a história do jovem Empreendedor Narciso, que no ano eleitoral de 2018 abriu uma empresa no setor de comunicação digital. Sem nenhum preparo gerencial, Narciso vivencia muitas situações constrangedoras, incluindo relações difíceis com seus colaboradores. O caso relata a situação sob o ponto de vista de Lírio, amigo de Narciso que foi contratado para realizar algumas funções de comando na ausência do chefe. Mesmo Lírio tendo liberdade de comandar, ele se viu em muitas histórias complicadas de se resolver, já que envolviam outros funcionários insatisfeitos e os desmandos de Narciso. O dilema do caso envolve os comportamentos gerenciais de Narciso e suas implicações no fechamento da empresa.

### **OBJETIVOS EDUCACIONAIS**

O caso tem como finalidade gerar discussões relativas ao estilo de liderança de Narciso, os motivos da falência da empresa e o comportamento ético de Narciso em relação a suas atitudes antiéticas com seus colaboradores.

### **FONTES DE DADOS**

Para a elaboração do caso, os dados foram coletados com Lírio, além de relatos e conversas realizadas por Whatsapp com os ex-funcionários da empresa.

### **RECOMENDAÇÕES PARA UTILIZAÇÃO DO CASO EM AULA**

- Caso indicado para disciplinas de Ética na Administração e Fundamentos da Administração;
- Primeira aula: indicação do caso para leitura dos alunos em casa e elaboração de respostas individuais das questões para discussão para debate na segunda aula.
- Segunda aula: dividir em grupos de 3 a 5 pessoas e incentivar os estudantes a confrontarem suas respostas individuais e obterem respostas em grupo.
- Sugestão para que na segunda aula, os alunos que desejarem relatar suas histórias de trabalho que tiverem situações parecidas com as do caso e relações complicadas com seus superiores.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO EM AULA

- 1 – Identificar o estilo de liderança de Narciso.
- 2 – Considerando as situações relatadas no caso, quais os fatores que levaram o Clarim Diário a fechar as portas?
- 3 – Faça uma análise do comportamento de Narciso em relação as questões éticas.

## ANÁLISE DAS QUESTÕES

### 1 – Identificar o estilo de liderança de Narciso.

Maximiano (2000, p. 388) afirma que a genialidade da liderança está na forma que os líderes que enxergam e trabalham os valores e motivações, seus e dos seus seguidores.

Para identificar o estilo de liderança de Narciso, os alunos podem partir da classificação segundo Almeida Cunha e Ferla (1997, p 103), e posteriormente encontrar o estilo que mais se aproxima ao de Narciso.

Estilo de Liderança	Principais características
Autoritário Explorador	Toma todas as decisões em relação ao trabalho e manda seus subordinados cumprirem. Os padrões de desempenho são estabelecidos por ele, e o não cumprimento dos objetivos estabelecidos resulta em ameaças e punições. Não confia nos subordinados.
Autoritário Benevolente	Dá as ordens, mas os subordinados tem uma certa flexibilidade, seja na execução de tarefas ou em realizar comentários, mesmo que os limites sejam impostos pelo Líder.
Consultivo	Estabelece objetivos e só libera as ordens depois de discuti-las com os colaboradores. Os mesmos podem decidir como executar seus trabalhos, e há recompensas para gerar

	motivação. O chefe confia nos colaboradores
Participante	Todos os objetivos e decisões relacionados com o trabalho são tomados em grupo. Caso ele tome alguma decisão, antes ele incorporou as opiniões de outros colaboradores. Utiliza recompensas econômicas, sentimentos de valor e importância. Relacionamentos entre chefe e colaboradores são amistosos e na base da confiança.

Quadro 2 – Estilos de Liderança

Segundo Almeida Cunha e Ferla (1997, p. 103), “um líder pode assumir diferentes estilos de liderança”. O líder Autoritário Explorador é o que se adequa ao analisar o perfil de Narciso, pois:

Toma todas as decisões em relação ao trabalho e manda seus subordinados cumprirem. Os padrões de desempenho são estabelecidos por ele, e o não cumprimento dos objetivos estabelecidos resulta em ameaças e punições. Não confia nos subordinados e acha que tem pouca coisa em comum com eles. Tem tendência a ser pessoal no elogio e na crítica do trabalho de cada um. Determina o passo específico de trabalho e o comportamento de cada um. (ALMEIDA CUNHA; FERLA, 1997, p. 103).

Ainda segundo Almeida Cunha e Ferla (1997, p. 104), não há um estilo ideal de líder, há circunstâncias em que ele terá que ser mais autoritário, e outras mais democrático. Porém, há alguns focos em que o líder deveria seguir para buscar os objetivos, tais como: ser flexível, estudioso, receptivo e aceitar seus erros.

Como alternativa de conceitos de perfis de liderança, temos o argumento de Maximiano (2011, p. 261), onde basicamente são os estilos Autocrático e Democrático, que possuem nomenclaturas alternativas, mas em essência as ideias são as mesmas.

Autocracia, liderança diretiva ou liderança orientada para a tarefa, são os nomes mais comuns para indicar os estilos em que o poder de tomar decisão está concentrado no líder.

Democracia, liderança participativa ou liderança orientada para pessoas, possui algum grau de participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões.

Estilo de Liderança por Maximiano	Características
<p style="text-align: center;">Autocracia/Liderança Diretiva/Liderança Orientada para a Tarefa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma decisões sem consultar a equipe</li> <li>- Está muito mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que a executa</li> <li>- Insiste na necessidade de superar a concorrência ou um rival dentro da mesma organização</li> <li>- Designa tarefas específicas para pessoas específicas</li> <li>- Mantém distância dos seus funcionários</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Democracia/Liderança Participativa/Liderança Orientada para Pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acredita que deve criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis</li> <li>- Focaliza sua atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o trabalho em equipe</li> <li>- Pede opiniões e sugestões de decisões, usa ideias do grupo</li> <li>- Dedicar parte do seu tempo orientando sua equipe</li> <li>- É amigável</li> <li>- Apoiar e defender funcionários</li> </ul>

Quadro 3 – Estilos de liderança segundo Maximiano

Os estilos de liderança Democráticos e Autocráticos são básicos, podendo se expandir numa miríade de estilos de liderança que variam de acordo com a combinação de características diferentes. Para o caso do Narciso, vemos que ele se encaixa bem no estilo Autocrata. Apesar de ser sempre bom evitar o maniqueísmo na análise dos perfis de qualquer pessoa, Narciso se encaixa perfeitamente no perfil citado.

## 2 - Considerando as situações relatadas no caso, quais os fatores que levaram o Clarim Diário a fechar as portas?

As micro e pequenas empresas assumem papel importante para as economias locais e regionais, contudo esses empreendimentos costumam encontrar dificuldades para sobreviver no mercado e alcançar um bom desempenho econômico. (SEBRAE, 2013)

Visando descobrir os fatores responsáveis pelo sucesso e mortalidade de Pequenas e Médias empresas, o Sebrae realizou em 2013 a pesquisa ‘Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida.’ Nessa pesquisa, o Sebrae Nacional apontou que 24,4% delas fecham as portas com menos de dois anos de existência. E esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos.

Focando no caso do Clarim Diário, alguns fatores citados pelo Sebrae se encaixam. Na avaliação de fatores de Planejamento Prévio, temos que empreendedores não levantam informações importantes sobre o mercado e não realizam planejamento de itens básicos ou plano de negócios antes do início de atividades.

## 3- Faça uma análise do comportamento de Narciso em relação as questões éticas.

Recomendável que nessa questão, liste-se os acontecimentos considerados antiéticos seguido de justificativa.

O termo “ética” origina-se da palavra grega *ethos*, geralmente, traduzida por habitação, morada ou costume e que significa, também, “modo de ser” ou “caráter”. É um princípio da conduta humana. A palavra *ethos* é, para os romanos, “*moralis*”, dando origem à palavra moral. Portanto, ambas têm a mesma origem, o que não impediu que diversas interpretações fossem atribuídas ao conceito. (MASSARUTTI, 2003, p. 27)

Durante o caso, Narciso possui comportamentos duvidosos em diversas situações, como em conversas com seus funcionários, na “imparcialidade” dele com as notícias do site, na forma que ele toma decisões importantes sem encarar as pessoas e a realidade. No quadro seguinte, temos alguns comportamentos destacados de Narciso:

<b>Comportamento</b>	<b>Comportamento de Narciso</b>
Mentira	Utiliza da mentira como principal meio de escapar de responsabilidades.

Incentivos ao péssimo clima organizacional	Tentou colocar os funcionários em rota de colisão, incentivando a fofoca para que não houvesse confiança mútua e todos se denunciassem.
Assédio moral	Colocou funcionários em situações constrangedoras, chamou uma funcionária para um encontro romântico.

Quadro 4 – Comportamentos Antiéticos

Sobre a Mentira, Bering (2011) no site Scientific American, traz uma pesquisa de uma equipe de cientistas lideradas pelo psicólogo holandês Aldert Vrij (2008), que identifica algumas características dos mentirosos, entre elas, as seguintes são destaques em comparação ao Narciso:

Características do Mentiroso	Descrição da Característica
Manipulação	Mente com frequência e não tem medo de ser descoberto a verdade, dominam na conversa de forma natural.
Expressivos	Se expressam bem e deixam uma boa primeira impressão, sendo até sedutores nas palavras
Atratividade Física	São bem apresentáveis, pessoas bonitas são consideradas mais honestas do que as pouco atraentes.
Confiança	Demonstrar certeza no discurso é um fator importante para que outros acreditem.
Inteligência	Permite o direcionamento da situação para o lado desejado.

Decodificação	Permite notar que percebe a suspeita do ouvinte de algo e rapidamente realize os ajustes devidos na comunicação.
---------------	--

Quadro 5 – Características de um Mentiroso

No quesito Clima Organizacional, Maximiano (2000) comenta que como consequência de comparações internas entre salário ou carga horária, podem gerar sentimentos diferentes em cada indivíduo, como sensação de justiça ou injustiça, levando a comportamento de cooperação, indiferença ou hostilidade dos colaboradores para com seus superiores.

O produto dos sentimentos individuais e grupais criados por esses aspectos chama-se clima organizacional. O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Estudar o clima é necessário para entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas. (MAXIMIANO, 2000, p. 107)

Percebemos que Narciso não tinha o mínimo interesse de manter a equipe unida, tentando gerar um ambiente bélico, onde todos iriam ser “espiões” e desconfiados. Na visão destorcida dele, isso seria benéfico para ele e para a empresa.

Numa clara tentativa de ocultar seus disparates administrativos, Narciso pediu para que ninguém fizesse amizade com outra pessoa dentro do trabalho, nem falar quanto cada um ganha para outros.

Ainda podemos ressaltar o comportamento referente a Assédio Moral, segundo Lopes e Diniz (2004, p. 644 apud HIRIGOYEN, 1998), o assédio no trabalho é qualquer conduta abusiva que se manifesta por comportamentos, palavras, atos, gestos. Tendo como consequências lesar a personalidade ou dignidade do indivíduo.

Ainda de acordo com Lopes e Diniz (2004, p. 644 apud HIRIGOYEN, 1998), identificando-se o assediador e o assediado, o mesmo reagindo negativamente a situação, pode gerar contrapartidas de seu algoz, como: desqualificação, descrédito, vexame e o assédio sexual.

Narciso e seus desvios de comportamento colocaram o Clarim Diário em uma encruzilhada, por mais que a empresa tivesse problemas administrativos, ele jamais conseguiria motivar seus funcionários a continuar trabalhando e ultrapassar as dificuldades.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA CUNHA, Cristiano J. Castro; FERLA, Luiz Alberto (Org.). **Iniciando seu Próprio Negócio**. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 1997. 152 p.

BERING, Jesse. **18 Attributes of Highly Effective Liars**. [S. l.], 7 jul. 2011. Disponível em: <https://blogs.scientificamerican.com/bering-in-mind/18-attributes-of-highly-effective-liars/>. Acesso em: 9 abr. 2019.

DORNELAS, José Carlos. **Empreendedorismo na Prática: Mitos e Verdades do Empreendedor de Sucesso**. São Paulo: Campus, 2007. 148 p.

FILLION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando (Org.). **Boa Ideia! E agora?: Plano de Negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. 1ª. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000. 352 p.

LOPES, Regina Lúcia Mendonça; DINIZ, Normélia Maria Freire. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 13, n. 4, p. 643-645, Dec. 2004. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072004000400019&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072004000400019&lng=en&nrm=iso)>. access on 09 Apr. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072004000400019>.

MASSARUTTI, Neusa. **Ética Empresarial: Valores e Normas que Delineiam a Identidade Organizacional**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 2011. 8ª ed. São Paulo: Editoria Atlas S.A., 2011. 417 p.

SEBRAE. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. São paulo, Julho 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26>. Acesso em: 9 abr. 2019.

VRIJ, Aldert. **Detecting Lies and Deceit: Pitfalls and Opportunities**. [S. l.]: Wiley, 2008.