



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ
CAMPUS POETA TORQUATO NETO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



VICTOR EMANUEL PEREIRA DE ALMEIDA

**A APLICABILIDADE DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM UMA
MICROEMPRESA FAMILIAR**

**TERESINA – PIAUÍ
2024**

VICTOR EMANUEL PEREIRA DE ALMEIDA

**A APLICABILIDADE DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM UMA
MICROEMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
apresentado à banca examinadora do curso de
Bacharel em Administração da Universidade
Estadual do Piauí – UESPI, como requisito
parcial para a obtenção do título de bacharel em
Administração, sob a orientação da professora
M.Sc. Kátia Regina Calixto Brasil

**TERESINA – PIAUÍ
2024**

VICTOR EMANUEL PEREIRA DE ALMEIDA

**A APLICABILIDADE DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM UMA
MICROEMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC julgado e aprovado pela banca examinadora abaixo identificada, para a obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Estadual do Piauí – UESPI.

Temática: **Fator Humano**

Tema: **Liderança Transformacional**

Aprovado em: 08 de janeiro de 2024

M.Sc. Kátia Regina Calixto Brasil
Professora-Orientadora

M.Sc. Thyciane Santos Oliveira
Segundo Membro da Banca Examinadora

Esp. Samaira Cristina Souza Chagas
Terceiro Membro da Banca Examinadora

Victor Emanuel Pereira de Almeida
Concluinte

**TERESINA – PIAUÍ
2024**

AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Afonso e Vanice, por acreditarem em mim mesmo nos momentos de maior turbulência, sendo meu alicerce e fonte de inspiração não somente ao longo desta jornada, como também para minha vida.

À minha noiva, Raquell, por seu apoio incondicional e por estar ao meu lado em todas as etapas deste trabalho, oferecendo suporte em todos os momentos e demonstrando dedicação e paciência inestimáveis.

À minha orientadora, Prof.^a. Mestra Kátia Brasil, por me aceitar como orientando, por sua paciência em compartilhar seu conhecimento e por me motivar em momento decisivo para a conclusão deste trabalho. Sua orientação foi essencial para que este projeto fosse realizado com sucesso.

A todos vocês, minha eterna gratidão.

RESUMO

A liderança exerce um papel crucial nas organizações, especialmente em empresas familiares, onde os valores e a cultura organizacional são moldados pelas suas relações. Nesse cenário, a liderança transformacional apresenta uma abordagem estratégica para alinhar objetivos organizacionais, facilitar mudanças e fortalecer a cultura organizacional, promovendo engajamento e a continuidade do negócio. Este estudo tem como objetivo geral identificar como a aplicabilidade do estilo de liderança transformacional pode impactar na cultura organizacional de uma microempresa familiar. Para isso, se buscou responder à seguinte questão: como o estilo de liderança transformacional pode impactar na cultura organizacional de uma microempresa familiar? Um questionário foi desenvolvido e aplicado aos colaboradores da organização, com o objetivo de avaliar percepções e resultados. Os dados obtidos mostram que a liderança transformacional contribui para a construção de uma cultura organizacional coesa, alinhada aos valores da empresa e aos objetivos de longo prazo. Além disso, os resultados indicam que essa abordagem de liderança pode influenciar a sustentabilidade e a longevidade do negócio, destacando sua importância no contexto das microempresas familiares.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança transformacional. Cultura organizacional. Empresas familiares. Longevidade. Microempresas.

ABSTRACT

Leadership plays a crucial role in organizations, especially in family businesses, where organizational values and culture are shaped by relationships. In this scenario, transformational leadership presents a strategic approach to align organizational objectives, facilitate change, and strengthen organizational culture, promoting engagement and business continuity. The general objective of this study is to identify how the applicability of the transformational leadership style can impact the organizational culture of a family microenterprise. To this end, we sought to answer the following question: how can the transformational leadership style impact the organizational culture of a family microenterprise? A questionnaire was developed and administered to the organization's employees, with the aim of assessing perceptions and results. The data obtained show that transformational leadership contributes to building a cohesive organizational culture, aligned with the company's values and long-term goals. Furthermore, the results indicate that this leadership approach can influence the sustainability and longevity of the business, highlighting its importance in the context of family microenterprises.

KEYWORDS: Transformational leadership. Organizational culture. Family businesses. Longevity. Microenterprises.

ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1: Médias Questões de Cultura Organizacional	20
Gráfico 2: Médias Questões de Liderança Transformacional	21

Tabela 1: Resultado dos Questionários com Médias	19
Tabela 2: Questionário aplicado na pesquisa.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	9
2.1 BENEFÍCIOS E IMPACTOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	10
2.2 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL PARA EMPRESAS FAMILIARES.....	10
3 EMPRESAS FAMILIARES.....	11
3.1 CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS FAMILIARES.....	12
3.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES	13
4 CULTURA ORGANIZACIONAL	13
4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL PARA SCHEIN E HOFSTEDE.....	14
4.2 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	14
4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL EM MICROEMPRESAS FAMILIARES	15
5 MÉTODOS.....	16
6 ANÁLISE E RESULTADO.....	18
6.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	18
6.2 ANÁLISE DO ASPECTO CULTURAL	19
6.3 ANÁLISE DO ASPECTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	20
6.4 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DISSERTATIVAS.....	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS	24
APÊNDICE	27

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico do Brasil. Segundo o Sebrae (2017), existem cerca de 6,4 milhões, dos quais 99% pertencem a essa categoria. Esses empreendimentos são responsáveis por 52% dos empregos de carteira assinada do setor privado e significativos 27% do PIB nacional. Assim, podemos compreender que o sucesso das MPE's é essencial para o crescimento econômico e social do país.

Entretanto, gerenciar uma MPE familiar traz desafios específicos, onde conflitos familiares ou a ausência de um plano sucessório são alguns exemplos destes (MENDES, 2013). Percebe-se assim, que o índice de sucessão desses empreendimentos diminui a cada geração, pois a continuidade desses negócios nem sempre é fácil.

Logo, a profissionalização da gestão se torna um fator essencial para o sucesso das empresas familiares, especialmente no que se refere ao planejamento sucessório para a construção de uma cultura organizacional coesa. Nesse sentido, o presente trabalho examina a aplicabilidade da liderança transformacional em uma microempresa familiar, evidenciando sua relevância para a consolidação de práticas de gestão eficaz.

A relevância deste estudo se fundamenta na importância da liderança transformacional como ferramenta para a construção de uma cultura organizacional sólida em microempresas familiares. São nelas que as interações pessoais e os vínculos familiares têm papel significativo na gestão e na tomada de decisões, influenciando diretamente no ambiente de trabalho. Esse estilo de liderança passa a se tornar essencial, pois permite alinhar os propósitos e fortalecer os laços, promovendo maior comprometimento e cooperação entre os membros da equipe.

Em contrapartida, é investigado como o impacto da liderança transformacional na cultura organizacional da empresa estudada, contribui para o campo acadêmico ao oferecer uma análise aprofundada. Com isso, esse poderoso instrumento pode consolidar valores e práticas que promovam um satisfatório clima organizacional, de forma que, se obtenha um ambiente harmonioso, coeso e orientado para o crescimento sustentável da empresa. Essa compreensão pode ser fundamental para microempresas que buscam maior competitividade e longevidade em um mercado dinâmico.

Ademais, a pesquisa tem como objetivos analisar as características da liderança transformacional em uma microempresa familiar, examinar os principais elementos de sua cultura organizacional e investigar como a relação entre liderança transformacional e cultura impactam o ambiente e o desempenho da empresa, a fim de compreender como essa interação

contribui para moldar a cultura da empresa e promover melhorias na gestão e no desempenho organizacional.

Especificamente, a pesquisa visa identificar as práticas de liderança transformacional adotadas pelos gestores, considerando aspectos como visão, inspiração, motivação e desenvolvimento individual dos colaboradores. Também busca avaliar o impacto desse estilo de liderança na produtividade da microempresa, analisando a eficiência operacional, examinando o nível de engajamento dos colaboradores, considerando fatores como satisfação, comprometimento e alinhamento com os valores organizacionais.

Outro objetivo é investigar os elementos-chave da cultura organizacional, como valores compartilhados, normas de comportamento e práticas cotidianas, bem como compreender como esses elementos interagem com o estilo de liderança. Por fim, a pesquisa analisa de que maneira a relação entre a liderança transformacional e a cultura organizacional contribui para melhorias no desempenho geral da empresa, incluindo aspectos como inovação, resolução de problemas e capacidade de adaptação a mudanças.

Apesar desse estilo de liderança ser um tema amplamente discutido em organizações de grande porte, a aplicação desse estilo de liderança em empresas menores carece de estudos empíricos mais detalhados, principalmente quando é categorizada a aplicação em uma MPE familiar.

O estudo teve início com uma pesquisa bibliográfica sobre os temas centrais, explorando a liderança transformacional, empresas familiares e cultura organizacional. Em seguida, foi realizado um estudo de caso em uma microempresa familiar, utilizando um questionário com perguntas objetivas em Escala Likert uma questão dissertativa. Os colaboradores da empresa responderam às perguntas com o objetivo de esclarecer o problema de pesquisa: **Como o estilo de liderança transformacional pode impactar a cultura organizacional de uma microempresa familiar?**

A análise dos dados foi conduzida de forma sistemática, com base nas respostas obtidas dos colaboradores da microempresa estudada. As informações coletadas foram examinadas por meio do referencial teórico, permitindo identificar conexões entre os conceitos apresentados na literatura e as práticas observadas na organização. Os dados foram tratados de maneira a garantir a coerência com o escopo do estudo, destacando evidências que corroboram ou contrastam com os achados teóricos.

Essa abordagem teve como objetivo principal responder ao problema de pesquisa, analisando de que maneira os aspectos do estilo de liderança transformacional se refletem nos elementos da cultura organizacional.

2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança é o processo de influenciar e orientar equipes em direção ao alcance de objetivos comuns, promovendo um ambiente de colaboração e crescimento (Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010). No contexto organizacional, ela desempenha um papel fundamental, pois permite alinhar estratégias e motivar colaboradores, e assim, promover tanto adaptação quanto produtividade.

Nessa percepção, o estudo de Bergamini (1994) aponta que a influência de um líder se torna mais eficaz quando ele comprehende profundamente as crenças, os valores e as expectativas de seus seguidores. Assim, ao basear suas ações nesse conhecimento, ele consegue o apoio das pessoas, para o alcance de seus próprios objetivos, o que pode, eventualmente, transformar o contexto da cultura organizacional.

Desse modo, líderes que conhecem e respeitam o que é importante para sua equipe podem facilitar o crescimento individual e coletivo, alinhando objetivos pessoais com os organizacionais. Nessa perspectiva, a liderança transformacional é um modelo de liderança, que surgiu inicialmente com Burns (1978). Esse modelo aborda a relação entre líder e liderados com o objetivo de criar um processo ‘ganha-ganha’ entre ambos. Em essência, busca promover um vínculo mútuo de benefícios entre as duas partes.

Por certo, para Burns essa ferramenta tem êxito quando o líder não apenas orienta os seus colaboradores, como também os inspira a conquistar objetivos mais significativos e consecutivamente, essa interação é marcada por uma motivação mútua, promovendo o bem-estar coletivo. Portanto, nesse processo, o líder não orienta apenas as ações da equipe, mas também impulsiona mudanças positivas e o crescimento da organização como um todo.

Ademais, Bass (1985) ampliou o conceito este conceito de Burns ao identificar quatro componentes como características centrais da liderança transformacional, elas descrevem as práticas e comportamentos que um líder transformacional adota para motivar a equipe, criando um ambiente propício à inovação da cultura da organização.

Estes componentes, mais tarde, foram refinados por ele e outro coautor em Avolio e Bass (1991) e estão evidenciados como: (a) Influência Idealizada, (b) Motivação Inspiradora, (c) Estimulação Intelectual e (d) Consideração Individualizada. Nesse contexto, de acordo com Domingues *et al* (2018) a Influência Idealizada, se refere ao respeito que o líder adquire ao agir de forma ética e moral; de outro ponto, a Motivação Inspiradora se refere à habilidade do líder de impulsionar os colaboradores com uma visão envolvente e leal, para gerar inspiração e confiança.

Por outro lado, a Estimulação Intelectual consiste no estímulo do líder ao pensamento crítico e criativo dos liderados para ideias inovadoras e, por fim, a Consideração Individualizada, consiste na identificação pelo líder dos pontos de melhoria de cada membro da equipe, para buscarem desafios e a promoverem o autodesenvolvimento. Em suma, estes vão além de seus interesses ou recompensas individuais, mas sim em direção ao bem da equipe e da organização (Hatter e Bass, 1988).

2.1 BENEFÍCIOS E IMPACTOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança transformacional exerce um impacto positivo no clima organizacional, no engajamento, na inovação e possui práticas que estimulam o desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Machado, 2011). Como consequência, ao envolver seus seguidores com uma visão de futuro, o líder transformacional cria um ambiente que "contribui para o exercício de uma liderança que se apoia na admiração e no respeito mútuo", promovendo a confiança e o comprometimento (Gomes; Cruz, 2007). Portanto, ela fomenta a inovação ao estimular a liberdade de expressão e o pensamento crítico, elementos essenciais para que uma equipe se sinta incentivada a propor novas soluções e explorar o próprio potencial criativo dentro do contexto organizacional.

Outro benefício central é o impacto no desenvolvimento emocional e criativo dos colaboradores. Domingues *et al.* (2018) sugerem que este estilo de liderar, ao estimular a inteligência emocional, facilita a resolução de problemas complexos e fortalece o vínculo entre as equipes.

Além disso, ao influenciar diretamente a cultura organizacional, essa abordagem ajuda a alinhar comportamentos individuais e coletivos com os valores da organização, promovendo um ciclo virtuoso de inovação e desenvolvimento contínuo (Barreto *et al.*, 2013). Esses elementos tornam essa, uma estratégia diferencial para organizações que buscam excelência e sustentabilidade, quesitos procurados por empresas que possuem características organizacionais peculiares, como as empresas familiares.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL PARA EMPRESAS FAMILIARES

A liderança transformacional se destaca como um modelo essencial para enfrentar os desafios das empresas familiares, caracterizadas por estruturas organizacionais enxutas e pela centralização do papel do gestor.

Nessas organizações, o líder frequentemente assume múltiplas funções, sendo responsável tanto pela gestão das operações cotidianas quanto por inspirar e motivar os colaboradores a se comprometerem com os objetivos organizacionais. Nesse contexto, este estilo de liderança promove o desenvolvimento de soluções criativas para os desafios enfrentados, ressaltando a relevância de habilidades transformacionais no fortalecimento do desempenho e na sustentabilidade dessas empresas.

Dessa forma, essa forma de liderar exerce uma influência significativa na cultura organizacional de empresas familiares, ao alinhar os valores e os objetivos pessoais dos colaboradores com os da organização (Barreto *et al.*, 2013). Essa prática contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais integrado e flexível, essencial para que empresas familiares permaneçam competitivas e inovadoras em mercados dinâmicos. Assim, a adoção desse estilo de liderança se torna pertinente para fortalecer a gestão, aprimorar a adaptação às mudanças e para garantir a continuidade do negócio.

No entanto, para compreender de maneira mais aprofundada como essas dinâmicas se manifestam e impactam o desempenho das organizações, é necessário explorar os aspectos estruturais, culturais e emocionais que caracterizam as empresas familiares (Pires, 2006). O próximo capítulo trará uma análise detalhada sobre os desafios e as potencialidades desse modelo empresarial, ressaltando os fatores que influenciam sua gestão e desenvolvimento.

3 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares desempenham um papel crucial no desenvolvimento econômico, sendo um dos pilares da economia brasileira. Segundo o SEBRAE (2017), elas representam cerca de 90% das empresas no Brasil e são responsáveis por grande parte da geração de empregos e renda no país. Essas organizações se destacam pela forte influência dos laços familiares no ambiente de trabalho, o que as torna únicas.

No entanto, essa característica pode ter dois efeitos opostos: enquanto proporciona um diferencial competitivo perante os concorrentes, em termos de valores e princípios, também pode trazer desafios específicos relacionados à gestão e à continuidade do negócio.

Nesse contexto, a manutenção de sua relevância no mercado depende da habilidade dessas empresas em equilibrar suas tradições familiares com a necessidade de profissionalização, de modo que, o mercado exige que essas organizações adotem práticas de gestão inovadoras e estratégias de liderança que assegurem sua adaptação às mudanças constantes do mercado (Bernhoeft, 1989). Essa dicotomia entre tradição e modernidade coloca as empresas familiares em uma posição desafiadora, onde a liderança transformacional pode

desempenhar um papel essencial para seu sucesso e sustentabilidade.

3.1 CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares geralmente possuem estruturas organizacionais mais simplificadas, caracterizadas pela liderança de membros da família em posições-chave. Conforme observado por Araújo (2023), essa configuração favorece a comunicação direta e ágil, facilitando tomadas de decisão rápidas. No entanto, essa mesma estrutura pode gerar desafios como a centralização excessiva do poder e a resistência a inovações externas. Assim, a dependência de líderes familiares, que frequentemente carecem de formação gerencial, evidencia a necessidade de práticas estratégicas para modernizar e fortalecer o negócio.

Além disso, um aspecto marcante dessas empresas é a transmissão de valores – como ética, confiança e compromisso – que moldam uma cultura organizacional próxima e colaborativa. De acordo com o SEBRAE (2017), esses valores funcionam como um diferencial competitivo, fortalecendo o vínculo entre os colaboradores e a empresa.

No entanto, essa proximidade também pode gerar conflitos internos, especialmente quando interesses familiares divergem das demandas organizacionais (KIENBAUM, 2023). Nesse sentido, alcançar um equilíbrio entre a preservação dos valores familiares e a necessidade de decisões empresariais objetivas é essencial para a sustentabilidade do negócio.

Portanto, para a manutenção dos valores, o processo de sucessão representa um dos principais desafios enfrentados por essas empresas, além de ser um fator determinante para sua continuidade. Bernhoeft (1989) aponta que apenas 30% das empresas familiares chegam à segunda geração, e menos de 15% sobrevivem à terceira, destacando a importância de um planejamento sucessório eficaz. A ausência de tal planejamento pode resultar em rupturas no controle organizacional, impactando negativamente sua estabilidade. Portanto, a profissionalização do processo sucessório é essencial para garantir a continuidade do legado familiar e a sustentabilidade do negócio.

Em suma, a profissionalização da gestão em empresas familiares é outra necessidade fundamental, especialmente em um mercado em constante transformação. Segundo Kienbaum (2023), a ausência de separação clara entre os interesses familiares e os objetivos empresariais pode limitar o crescimento organizacional.

Nesse contexto, a liderança transformacional surge como uma abordagem estratégica, capaz de alinhar os valores familiares às exigências do mercado, promovendo um equilíbrio que beneficia tanto os gestores quanto os colaboradores. Assim, a modernização das práticas gerenciais torna-se indispensável para garantir a competitividade e a longevidade dessas

organizações.

3.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES

A implementação da liderança transformacional nessas empresas requer gestores capacitados que consigam alinhar as metas organizacionais aos valores familiares, conforme a habilidade de inspirar e motivar os colaboradores (Bass, 1985). Desta forma, nas empresas familiares, essa qualificação dos líderes é particularmente relevante, já que os laços emocionais entre os membros da família podem influenciar diretamente o comportamento organizacional. Além disso, a construção de um ambiente colaborativo é essencial para o sucesso da liderança transformacional.

Por fim, a integração entre tradição e inovação se destaca como um dos principais desafios para a liderança transformacional em empresas familiares. Nesse contexto, é papel do líder transformacional alinhar os valores e práticas tradicionais às demandas contemporâneas, promovendo mudanças que respeitem a identidade da organização enquanto impulsionam sua adaptação ao mercado. Essa capacidade de equilibrar tradição e inovação será explorada no próximo capítulo, que abordará a relação entre cultura e liderança, evidenciando como esses elementos se complementam no fortalecimento das empresas familiares.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é definida como o conjunto de valores, idéias, práticas e normas que orientam o comportamento e as interações dentro de uma organização. Nesse contexto, de acordo com Smircich (1983 *apud* Gomes, 2017, p.55), “a cultura organizacional é geralmente definida como a cola social ou normativa que mantém uma organização unida.”, logo, ela é o vínculo que mantém os componentes da organização em consonância, por meio das ideias que eles compartilham.

Para Pires (2006), a cultura organizacional é tratada como o eixo da organização, de forma que, suas convicções se apresentam nas práticas e nos costumes dela. Desse modo, essa também é vista como um conjunto de significados e valores compartilhados entre os membros de um grupo, que orientam comportamentos e atitudes em um momento específico, criando uma identidade comum dentro da organização.

Assim, a manifestação do conceito de cultura acontece por meio de símbolos, linguagem, crenças, ritos e mitos (Pettigrew, 1979). Nesse contexto, é necessário analisar por onde os conceitos de cultura organizacional passaram a ser aprimorados.

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL PARA SCHEIN E HOFSTEDE

A cultura organizacional foi consolidada como um tema central para a compreensão e gestão das empresas, destacando-se como um fator determinante para a identidade e o funcionamento das organizações. Ao longo dos anos, sua importância foi amplamente debatida, especialmente a partir da década de 1980, quando os estudiosos Edgar Schein e Geert Hofstede trouxeram à tona discussões sobre os princípios que norteiam as organizações e o envolvimento direto dos indivíduos nesse contexto.

Nessa perspectiva, Schein (1984) e Barreto *et al.* (2013) abordaram a cultura organizacional sendo composta por diferentes níveis, incluindo artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos, sendo esses últimos os elementos mais profundos e difíceis de modificar, de forma que, a cultura é criada e reforçada pelos líderes constituindo um fator central e uma identidade organizacional.

A compreensão da cultura organizacional também ganhou amplitude com a análise de suas influências internas e externas no ambiente organizacional. Enquanto Schein (1984) destacou os elementos internos da cultura, como os pressupostos básicos, valores compartilhados e artefatos que orientam o comportamento dentro das organizações, Hofstede (1991) trouxe uma perspectiva complementar ao analisar e comparar culturas organizacionais em nível internacional.

Hofstede (1991) enfatizou como as normas, valores e preocupações de culturas nacionais distintas moldam o ambiente interno das organizações, influenciando práticas gerenciais, políticas e interações. Sua abordagem destaca a relevância das diferenças culturais externas para a formação e adaptação das organizações em contextos globais.

Dessa forma, enquanto Schein se concentra nos elementos internos que estruturam a cultura organizacional, Hofstede oferece um olhar para as interações entre organizações e os cenários culturais externos, contribuindo para uma visão integrada dos fatores que moldam valores e práticas organizacionais.

4.2 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional tem suas características próprias. Deste modo, nela existem elementos centrais, que se observam como: *valores e confiança; normas e comportamentos; rituais e símbolos; histórias e mitos organizacionais* (Barreto *et al.*, 2013). Estes, desempenham papéis fundamentais na construção da identidade e do funcionamento das organizações. Dentro

desse escopo, os valores formam a base de qualquer cultura organizacional, uma vez que, de tão compartilhados, eles orientam as decisões e ações dos membros.

Em paralelo, a confiança é essencial para garantir um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo; já as normas e comportamentos refletem as expectativas explícitas e implícitas dentro da organização, regulando as ações dos colaboradores, o que garante a uniformidade na execução das atividades cotidianas (Motta; Vasconcelos, 2002). Além disso, rituais e símbolos são elementos visíveis da cultura organizacional, são formas de identidade sendo usadas para fortalecer e estabelecer valores .

De acordo com a análise de Barreto *et al.* (2013) os rituais, (cerimônias e celebrações) ajudam a solidificar a cultura e as relações de pertencimento, criando uma supervisão nas práticas e normas organizacionais; os símbolos, (logotipos e espaços físicos) têm o poder de comunicar de forma rápida e eficaz os valores fundamentais para o alinhamento cultural. Por fim, histórias e mitos organizacionais são poderosos veículos de transmissão cultural, visto que, elas permitem às organizações transmitirem suas crenças, valores e tradições, de geração em geração.

Em suma, as histórias são passadas muitas vezes de líderes para seus líderes, para ilustrar a identidade da organização e criar um vínculo emocional com os colaboradores, reforçando sua liderança e comprometimento com a missão e os objetivos da empresa. Dessa forma, todos esses elementos, quando bem integrados e alinhados à liderança, são fundamentais para o fortalecimento e a perpetuação da cultura organizacional.

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL EM MICROEMPRESAS FAMILIARES

As organizações familiares apresentam características únicas que as diferenciam de outros tipos de empresas, sendo marcadas pela integração entre laços familiares e objetivos empresariais. Uma dessas particularidades é a capacidade de preservar e transmitir a cultura organizacional de maneira consistente e duradoura.

Nesse contexto, as organizações familiares se destacam pela habilidade de perpetuar valores e práticas fundamentais entre gerações, assegurando a continuidade da identidade organizacional (Gersick *et al.*, 1998). As emoções têm papel significativo nesse processo, pois a relação entre família e empresa gera um composto emocional que influencia a gestão, refletindo nas decisões e no desempenho organizacional (Alderfer, 1988 apud Sharma; Chrisman; Chua, 1997). Assim, torna-se essencial compreender os possíveis conflitos entre a cultura familiar e a organizacional, além de analisar o papel da liderança na mediação dessas interações para promover a harmonia no ambiente empresarial.

Em síntese, embora a cultura organizacional, quando alinhada aos laços familiares traga inúmeras virtudes, os desafios emergem quando esse equilíbrio se rompe, comprometendo as relações e o desempenho empresarial. Segundo Belmonte e Freitas (2013), essa dualidade pode gerar conflitos, especialmente em momentos decisivos, quando interesses familiares se sobrepõem às necessidades organizacionais.

Além disso, a ausência de uma estrutura gerencial profissionalizada muitas vezes resulta em decisões baseadas em emoções, comprometendo a competitividade da empresa. Nesse cenário, a implementação de práticas gerenciais profissionalizadas e o papel de uma liderança certificada se tornam fundamentais. Para Freitas e Barter (2012 apud Belmonte; Freitas, 2013) a cultura organizacional é um fator atenuante para a mudança do processo de profissionalização de gestão, e as empresas familiares que são mais efetivas, profissionalizam seus líderes e articulam estratégias para alinhar valores familiares aos objetivos organizacionais.

Por fim, no contexto das organizações familiares, a liderança desempenha um papel crucial na mediação entre a cultura familiar e a cultura organizacional. Analisando essa perspectiva, a liderança transformacional, que se caracteriza pela capacidade de inspirar e motivar os colaboradores à transcendência de interesses pessoais em prol de objetivos coletivos, é uma ferramenta estratégica para harmonizar essas duas culturas.

Nesse sentido, o estudo da relação da liderança transformacional dentro da cultura de uma micro organização familiar pode contribuir para resolver os conflitos entre culturas, para fomentar um ambiente organizacional mais inovador e adaptável.

Na discussão deste trabalho, será aprofundada essa relação, analisando como a liderança transformacional impacta diretamente na construção e na manutenção da cultura organizacional nas microempresas familiares.

5 MÉTODOS

O presente estudo consiste em pesquisa aplicada, de caráter exploratório e descritivo, segundo Forza (2002) este tipo de pesquisa tem por objetivo explicar ou prever a ocorrência de um fenômeno, testar uma teoria existente ou avançar no conhecimento de um determinado assunto. Dessa forma, a pesquisa visa não só entender e conectar as variáveis sobre a utilização da liderança transformacional, como também apresentar subsídios de informações que possam servir de diretrizes para ações de melhoria do contexto organizacional das empresas.

Nesse sentido, os resultados foram apresentados segundo Deslandes (2002) sob forma quantitativa e qualitativa, no qual afirma que o método quantitativo utiliza instrumentos padronizados para quantificar dados e realizar análises estatísticas, enquanto o método

qualitativo busca compreender bases sociais em profundidade, interpretando significados e percepções por meio de entrevistas e observações. Em seguida foram utilizadas pesquisas metodológicas descritas na obra de Raupp e Beuren (2006): estudo de caso, revisão documental e bibliográfica, além de aplicação de questionário na empresa.

A gestão da pesquisa iniciou pela revisão documental e bibliográfica, contextualizando brevemente a liderança transformacional e suas principais virtudes, perante o ambiente organizacional. Por conseguinte, foram relatadas as características da cultura organizacional, com o propósito de explorar suas dinâmicas existentes dentro das empresas familiares.

Nesse contexto, após o estudo do conteúdo, foi elaborado um questionário contendo doze perguntas implícitas, em prol de concretizar o objetivo da pesquisa, que consiste em investigar a relação e o impacto da liderança transformacional na cultura organizacional em uma empresa no decorrer do ano de 2024.

A escolha da microempresa analisada se justifica pela sua longa trajetória no mercado, com mais de 25 anos de experiência no setor varejista, o que proporciona uma base sólida para o estudo dos processos. A empresa, composta por nove funcionários, se encontra em um momento estratégico de mudança, em que a gestão familiar está sendo transferida de forma gradual para um dos filhos, que está prestes a concluir sua graduação em Administração.

Este processo de transição, em busca de uma gestão mais profissionalizada, é um fator relevante, pois reflete os desafios enfrentados pelas empresas familiares em termos de continuidade, crescimento e adaptação às novas demandas do mercado. Nesse contexto, a nova gestão busca implementar práticas voltadas para o crescimento sustentado da organização, promovendo o bem-estar dos colaboradores e um clima organizacional saudável, essenciais para o sucesso da empresa a longo prazo.

Entre as doze perguntas elaboradas, foi utilizada a Escala de Likert (1932) a qual requer que os entrevistados indiquem seu grau de satisfação ou insatisfação, em onze delas. Desta forma, elas contêm cinco métricas de respostas que variam em: Concordo totalmente (5) / Concordo (4) / Neutro (3) / Não concordo (2) / Discordo totalmente (1); e a décima segunda questão é predominantemente dissertativa.

O questionário foi aplicado de maneira presencial, em um grupo de nove funcionários da empresa e recolhido ao término da resposta de todos os participantes.

Para esta interpretação e análise dos dados do questionário, foi calculada a média, como medida de tendência central. Essa escolha se justifica pela natureza ordinal da escala, ou seja, em que os valores representam categorias ordenadas.

Portanto, isso possibilita a interpretação dos resultados em termos de frequência, facilitando a visualização e comparação da satisfação geral ou específica dos participantes. Por fim, as respostas dissertativas foram analisadas e interpretadas com base nos principais questionamentos levantados ao longo do artigo, considerando as perspectivas teóricas e práticas discutidas.

6 ANÁLISE E RESULTADO

Este estudo foi aplicado em uma microempresa familiar situada em Teresina PI e teve como objetivo analisar as características da liderança transformacional e os elementos da cultura organizacional dessa empresa, investigando como esses fatores se relacionam e influenciam no desempenho e na harmonia organizacional. Tendo em vista esse objetivo, o questionário elaborado foi dividido em dois blocos temáticos, dispostos da seguinte forma:

1. Cultura Organizacional (Questão 1, Questão 2, Questão 4 e Questão 10).
2. Liderança Transformacional (Questão 3, Questão 5, Questão 6, Questão 7, Questão 8, Questão 9 e Questão 11).

Com a demonstração dos resultados obtidos em cada questionário é possível avaliar a aplicabilidade da liderança transformacional da microempresa familiar, através de uma escala Likert de 5 pontos e análise das respostas dissertativas.

6.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados foram organizados em uma matriz e sintetizados na Tabela 1, que apresenta as respostas de cada participante em relação às questões propostas. A escala varia de **1** ‘Discordo totalmente’ a **5** ‘Concordo totalmente’, além disso, foi calculado a média das respostas para cada questão, permitindo uma análise mais objetiva e comparativa dos resultados obtidos.

Tabela 1: Resultado dos Questionários com Médias

QUESTÃO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	MÉDIA
Q1	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4,33
Q2	4	4	4	4	3	5	5	3	5	4,11
Q3	5	4	2	4	4	3	4	4	5	3,89
Q4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4,67
Q5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4,67
Q6	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4,44
Q7	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4,67
Q8	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4,56
Q9	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4,56
Q10	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4,33
Q11	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,89

Fonte: Elaboração Própria

A análise dos dados aponta alta consistência nas respostas, principalmente em questões como a 11, que teve uma média superior a 4,89. Contudo, a questão 3 destacou-se por apresentar uma média inferior a 3,89 e maior dispersão de respostas, representando uma percepção menos uniforme.

Os resultados corroboram os achados de Bass e Avolio (1991), que destacam a liderança transformacional como um fator de alinhamento organizacional e engajamento motivacional coletivo.

Entretanto, o resultado mais baixo na questão 3, relacionado às mudanças da gestão, dialoga com as críticas de Yukl (1999), alertando que a confiança é um elemento essencial para reduzir a resistência às mudanças e aumentar o comprometimento dos membros da equipe. Desse modo, quando a confiança está insuficiente, os colaboradores tendem a perceber as mudanças como impostas e não como uma oportunidade de crescimento organizacional.

De forma geral, os dados indicam uma percepção positiva dos participantes em relação às práticas de liderança transformacional na microempresa em análise, mostrando que este estilo de gestão está adaptado à cultura organizacional da empresa.

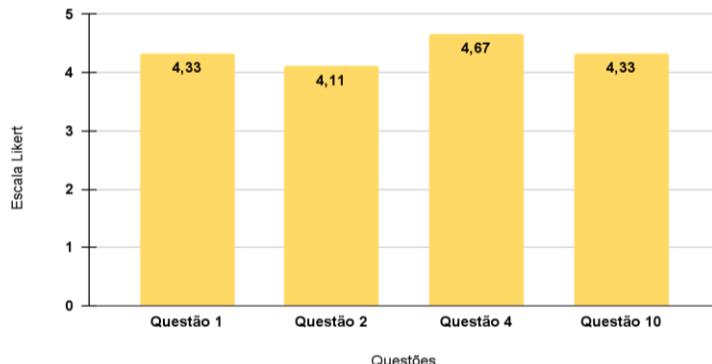
6.2 ANÁLISE DO ASPECTO CULTURAL

As questões relacionadas à cultura organizacional (Q1, Q2, Q4 e Q10) destacaram-se por apresentar médias consistentemente altas, variando entre 4 (Concordo) e 5 (Concordo totalmente) conforme a gráfico 1.

Os resultados mostram uma percepção predominantemente positiva da cultura organizacional na microempresa. Deste modo, a questão 4 (4,67) e a questão 10 (4,33), tratam do alinhamento da compreensão da missão, visão e valores organizacionais para criação de uma identidade, estabelecem que os colaboradores assimilam e apoiam as características culturais da empresa. Esta perspectiva se alinha com a de Schein (1984), com o planejamento de que os

valores compartilhados pelos líderes criam uma identidade comum dentro da organização, reforçando a missão e os objetivos da organização.

Gráfico 1: Médias Questões de Cultura Organizacional



Fonte: Elaboração Própria

Em outro ponto, as questões 1 (4,33) e 2 (4,11), partem pelo ideal empírico de Pires (2006), que indagam sobre o incentivo das práticas e valores presentes na empresa, porém a questão 2 apresenta uma média menor em relação às demais, deixando uma percepção que o incentivo desses componentes pode ser aperfeiçoado na cultura da organização.

Dessa forma, são examinados elementos da cultura organizacional presentes na empresa, como os de *valores e confiança e normas e comportamentos*, presentes na primeira questão, quando ela faz a seguinte indagação: “Os objetivos e valores da empresa são claros e incentivam o comprometimento de todos da equipe?”. Com sua resposta, foi constatado que a metodologia de trabalho da empresa é compreendida pela equipe e esse entendimento resulta no engajamento para realização de suas tarefas.

O elemento de *histórias e mitos organizacionais* está presente na questão 4, que sua resposta resulta que os colaboradores entendem a importância da passagem das características e valores presentes para outras gerações, perpetuando uma cultura.

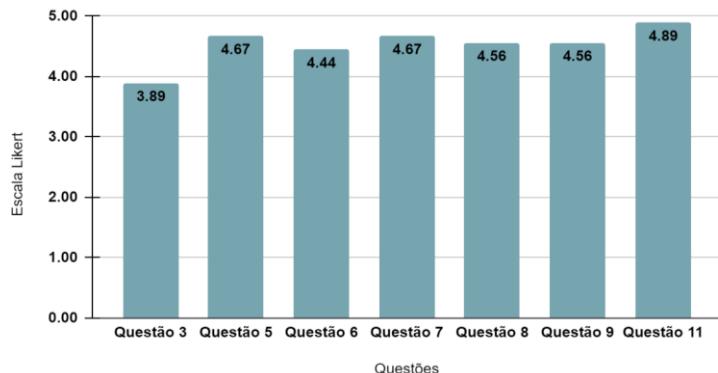
Portanto, esses resultados sugerem que os participantes percebem a cultura como bem estabelecida e eficaz, com características organizacionais bem fixadas na metodologia de trabalho da organização, com pontos de melhoria no incentivo de práticas que promovam crescimento na cultura organizacional da empresa.

6.3 ANÁLISE DO ASPECTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

As questões que avaliam as práticas de liderança transformacional (Q3, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9 e Q11), passam a abordar elementos como motivação, inspiração e comunicação. Os dados indicam que a percepção da liderança transformacional na microempresa é bastante

positiva, com uma média acima de 4 (Concordo), em seis das sete questões do tema, conforme a gráfico 2.

Gráfico 2: Médias Questões de Liderança Transformacional



Fonte: Elaboração Própria

A partir da análise dos dados apresentados na Figura 2, também se destacaram por apresentar médias consistentemente altas, variando entre 4 (Concordo) e 5 (Concordo totalmente), é observado uma variação significativa nas médias das questões 3 e 11.

A alternativa 11, a qual questiona se o colaborador é motivado e encorajado pelo gestor, seguindo o conceito de Motivação Inspiradora de Bass e Avolio (1991), foi a que apresentou a maior média do questionário (4,89), em contraponto a alternativa 3 que questiona as mudanças implementadas pela gestão, apresentou uma média inferior em comparação às demais, o que representa que há pontos de aprimoramento na confiança do colaborador quanto as decisões que serão tomadas pelo gestor.

Análise da liderança transformacional na empresa nas demais questões foram baseadas pelos diferentes aspectos conforme os estudos de Bass e Avolio (1991) dispostos da seguinte forma:

Na questão 3 que pergunta se as ‘mudanças são bem aceitas’ e na questão 6 que pergunta se ‘há incentivo às dicas de novas abordagens, melhorem as existentes’ é destacado o conceito de *Estimulação Intelectual*. Com o resultado positivo, é mostrado que existe o desenvolvimento de um pensamento crítico e o de um senso de inovação dos colaboradores.

Na pergunta 5 que questiona se ‘as opiniões são valorizadas para tomada de decisões’ e na questão 9 que pergunta se ‘a gestão se preocupa em resolver conflitos, para fortalecer os laços’ foi utilizado o conceito de *Consideração Individualizada*. O resultado mostra que foi percebido o estímulo para desenvolvimento dos colaboradores na área de liderança e comunicação.

Na questão 7 que pergunta diretamente a opinião se ‘a empresa está sendo gerida de maneira ética e confiável’, é abordada a característica da ‘Influência Idealizada’. A sua

conclusão demonstra que a gestão está trabalhando de uma forma que obtém influência positiva dentro do grupo, abrindo espaço para o desenvolvimento dos outros conceitos.

Por fim, nas questões 8 que pergunta se ‘a empresa valoriza as contribuições do colaborador, reforçando o seu impacto nos resultados’ e na questão 11 é indagado se eles são ‘motivados e encorajados pela gestão, a entender que seu papel é essencial’, foi utilizado o conceito de ‘Motivação Inspiradora’. Desse modo e seu resultado também demonstra que a empresa motiva e valoriza a importância do trabalho de todos os colaboradores dentro da organização.

Em suma, a análise dos dados indica que a liderança transformacional está sendo aplicada de forma consistente em vários aspectos da organização. Além disso, uma implementação eficaz da liderança transformacional pode fortalecer ainda mais esses aspectos, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso, inovador e motivador e que estimule o crescimento profissional de toda a equipe.

6.4 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DISSERTATIVAS

As respostas dissertativas foram agrupadas em dois principais eixos temáticos: percepção sobre a cultura organizacional e percepção sobre a liderança. Esses eixos permitiram uma análise detalhada da visão dos colaboradores sobre os valores, as práticas e o estilo de gestão da empresa.

Primeiramente, no tema da cultura organizacional, a maioria dos respondentes destacaram que a cultura da empresa é bem estruturada, com metodologias que incentivam o respeito, a colaboração e o comprometimento. Alguns comentários foram representados como:

A empresa preza por flexibilidade, respeito e autonomia.

A metodologia é perfeita, você trabalha sem pressão.

A cultura dessa empresa é familiar, de pai para filho, que cobra do funcionário, porém também consegue vê-lo como “ser humano”.

No entanto, um funcionário apontou sua opinião quanto a cultura da empresa, mostrando que ela ainda está em assimilação em meio às mudanças recentes dos ideais de liderança da gestão. Um colaborador mencionou: “A metodologia da empresa ainda está em construção, buscando melhorar a cada dia”.

Essas observações indicam que, embora a cultura organizacional seja reconhecida como positiva, há espaço para evoluções, ajustes e melhorias, que permitam maior flexibilidade sem comprometer a estrutura atual.

Em segundo ponto, no que diz respeito aos líderes, a maioria das respostas demonstraram uma visão favorável, destacando características como empatia, comunicação, ética e motivação. Alguns relatos dos participantes são:

entendem que os funcionários têm seus limites, tentando assim, ajudá-los de forma próxima a superar as dificuldades.

e sobre os líderes, também são ótimas pessoas para se trabalhar, conversam com o funcionário e são bastante compreensivos.

Os líderes da empresa são compreensivos e justos. Eles oferecem apoio para o seu crescimento e o da empresa.

Sempre estou trabalhando para melhorar a empresa e a equipe de trabalho.

Desse modo, vale destacar que a forma que a empresa está sendo liderada tem alto índice de aprovação dentro do contexto da organização de uma microempresa familiar. Por fim, a análise qualitativa desta questão revela uma percepção predominantemente positiva dos colaboradores em relação à cultura organizacional e à liderança da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização da metodologia adotada neste estudo possibilitou uma análise ampla da aplicabilidade da liderança transformacional em uma microempresa familiar. Essa abordagem permitiu não apenas o processamento dos dados quantitativos, mas também a construção de uma lógica interpretativa qualitativa, indispensável para a inspeção das informações obtidas por meio do questionário. Dessa forma, a pesquisa favoreceu ao pesquisador uma compreensão mais aprofundada, do impacto que o estilo de liderança transformacional fornece à cultura organizacional da microempresa.

No primeiro momento, a pesquisa buscou compreender qual é a percepção dos colaboradores da organização perante as características de cultura organizacional presentes na microempresa, a partir de uma amostra dos nove respondentes. Assim, as opiniões encontradas revelam uma cultura organizacional clara para os participantes do questionário, indicando uma afinidade com as características e metodologias adotadas pela empresa.

Em segundo momento, diante da mesma amostra, foi analisado o perfil dos líderes da microempresa como agentes transformadores. Desta forma, as opiniões obtidas demonstraram grande presença das características desse estilo de liderança nos gestores da organização, como a motivação, a inspiração, a estimulação e o apoio. Em suma, esses predicados foram bem aceitos por todos os respondentes.

Por fim, foi analisado por meio das respostas, o impacto da liderança transformacional na cultura organizacional da microempresa. Nesse sentido, diante dos resultados obtidos nas questões objetivas e na questão dissertativa, este impacto foi constatado como positivo, fator

que favorece as características do clima organizacional presente na organização e leva a continuidade da microempresa familiar com uma nova metodologia cultural demonstrando o alinhamento dos valores familiares com as características do profissionalismo transformacional.

De forma geral, o estudo conseguiu explorar os objetivos dos temas abordados, porém a amostra das microempresas familiares estudadas pode ser ampliada em estudos futuros, além de explorar variáveis complementares, como satisfação dos colaboradores, desempenho organizacional e clima organizacional. Além disso, as características de cultura organizacional perante a outros estilos de liderança também podem ser estudadas em outras possibilidades acadêmicas.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A importância da liderança nas organizações**. Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- ARAÚJO, Wiviany. **Gestão das operações nas microempresas e empresas de pequeno porte do tipo familiar**: uma análise de empresas goianienses atendidas pelo Programa Brasil Mais. *Carta de Abertura*, p. 43.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **The full range of leadership development**: basic and advanced manuals. Binghamton: Bass, Avolio & Associates, 1991.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York, NY: Free Press, 1985.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas, v. 34, p. 102-114, 1994.
- BELMONTE, Victor Antonio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. **Empresas familiares e a profissionalização da gestão**: estudo de casos em empresas paulistas. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-89, 2013.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989
- BLOG KIENBAUM. **Liderança em empresas familiares**: quais os principais desafios? Disponível em: <https://blog.kienbaum.com.br/lideranca-em-empresas-familiares-quais-os-principais-desafios/>. Acesso em: 04 dez. 2024.
- BLUESTUDIO. **Empresas familiares se destacam pelo estilo transformador de liderança, afirma KPMG**. Disponível em: <https://bluestudio.estadao.com.br/agencia-de-comunicacao/pr-newswire/prnewseconomia/empresas-familiares-se-destacam-pelo-estilo-transformador-de-lideranca-afirma-kpmg/>. Acesso em: 03 dez. 2024.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.

- CAIXEIRO, Cristina Maria Bicho Alpalhão. **Liderança e cultura organizacional**: o impacto da liderança do diretor na (s) cultura (s) organizacional (ais) escolar (es). 2014.
- DA SILVA BARRETO, Leilianne Michelle Trindade et al. **Cultura organizacional e liderança**: uma relação possível? Revista de Administração, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- DOMINGUES, Juliano et al. **Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional**. Revista Ciências Administrativas, v. 24, n. 3, p. 1-15, 2018.
- FORZA, C. **Survey research in operations management**: a process-based perspective. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.
- FREITAS, E. C.; BARTH, M. **De pai para filho**: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **Generation To Generation Life Cycles Of The Family Business**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- GOMES, António Rui; CRUZ, José. **Abordagem carismática e transformacional**: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. Psicologia USP, v. 18, p. 143-161, 2007.
- GOMES, Giancarlo; TORRENS, Edson Wilson; SCHONS, Manuir e SORGETZ, Bárbara. **Cultura organizacional e inovação**: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. Revista de Administração da UNIMEP, v. 15, n. 1, p. 51-72, 2017.
- HATTER, J.J.; BASS, B.M. **Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership**. Journal of Applied Psychology, Washington, v.73, n.4, p.695-702, Nov. 1988
- HOFSTEDE, Geert. **Culturas e Organizações**: Software da Mente. Nova York: McGraw-Hill, 1991.
- LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives in Psychology, 140, p. 1- 55, 1932.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MENDES, Talita. **Pequenas empresas familiares impulsionam o PIB e enfrentam desafios para sobreviver**. CartaCapital, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/do-micro-ao-macro/pequenas-empresas-familiares-impulsionam-o-pib-e-enfrentam-desafios-para-sobreviver/>. Acesso em: 12 dez. 2024.
- MOTTA, Fernando Carlos Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **A cultura organizacional**. MOTTA, Fernando Carlos Prestes. Teoria geral da administração, v. 3, n. 1, p. 1-22, 2002.

OLIVEIRA, Luciel Henrique. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert.** Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA. Varginha, 2005.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Revista de administração pública, v. 40, p. 81-104, 2006.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências.** Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

SCHEIN, E. H. **Coming to a new awareness of organizational culture.** Sloan Management Review. v. 25, n. 2, 1984.

SEBRAE. **Empresas familiares.** Meta Pesquisa de opinião, abril de 2017. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 10 dez. 2024.

_____. **Pequenos negócios em números.** Portal Sebrae. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12 dez. 2024.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H. **Strategic Management of the Family Business:** Past Research and Future Challenges. Family Business Review, v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations.** 4.ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.

APÊNDICE

Tabela 2: Questionário aplicado na pesquisa

 <p style="text-align: center;">UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ CAMPUS POETA TORQUATO NETO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS CURSO DE ADMINISTRAÇÃO</p>						
Questionário de pesquisa acadêmica para Tese de Conclusão de Curso (TCC)						
Perguntas	DT	D	N	C	CT	
1 - Os objetivos e valores da empresa são claros e incentivam o comprometimento de todos da equipe?						
2 - A cultura da empresa é moldada por práticas e valores que são incentivados pela gestão?						
3 - Mudanças propostas pela gestão são bem aceitas, devido à confiança que a equipe tem na condução dos processos?						
4 - No geral, me sinto satisfeito com a forma que a missão, a visão e os valores, estão sendo conduzidos pela empresa, no ambiente de trabalho e consigo enxergar como estas características são importantes e devem ser repassadas?						
5 - O gestor proporciona um ambiente que as opiniões, tanto minhas quanto, dos meus colegas de equipe, são valorizadas para decisões importantes?						
6 - Há incentivo da gestão para que os colaboradores proponham novas abordagens e questionem práticas estabelecidas?						
7 - A empresa está sendo gerenciada de maneira ética e confiável, conquistando o respeito da equipe. Nesse contexto, o ambiente permite que nos arrisquemos em nossas ideias sem receio de erros.						
8 - A empresa valoriza as contribuições de cada colaborador e reforça seu impacto nos resultados?						
9 - Os gestores estão preocupados em resolver conflitos de forma que fortaleçam a confiança e a harmonia no ambiente de trabalho?						
10 - Você acha que as práticas adotadas pela empresa refletem positivamente na sua identidade						
11 - Somos encorajados e motivados pela gestão, a entender que meu papel é essencial, para alcançar os objetivos da empresa?						
12 - Pelo que você comprehende da empresa, descreva com breves palavras a sua opinião sobre a cultura (metodologia de trabalho) e sobre seus líderes(gestores).						

Fonte: Elaboração própria