

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE CAMPINAS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

MÔNICA ALMEIDA DE ABREU

**A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA ALTA  
ROTATIVIDADE DE COLABORADORES EM UMA  
EMPRESA FAMILIAR**

CAMPINAS/SP  
2023

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE CAMPINAS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

MÔNICA ALMEIDA DE ABREU

**A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA ALTA  
ROTATIVIDADE DE COLABORADORES EM UMA  
EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Graduação apresentado por Mônica Almeida de Abreu, como pré-requisito para a conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, da Faculdade de Tecnologia de Campinas, elaborado sob a orientação do Prof. Dr. Moacir Pereira

CAMPINAS/SP  
2023

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**CEETEPS - FATEC Campinas - Biblioteca**

A162i

ABREU, Mônica Almeida de

A influência do estilo de liderança na alta rotatividade de colaboradores em uma empresa familiar. Mônica Almeida de Abreu. Campinas, 2023.

47 p.; 30 cm.

Trabalho de Graduação do Curso de Gestão Empresarial

Faculdade de Tecnologia de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Moacir Pereira.

1. Liderança. 2. Empresa familiar. 3. Rotatividade.

I. Autor. II. Faculdade de Tecnologia de Campinas. III. Título.

CDD 658.1

Catálogo-na-fonte: Bibliotecária: Aparecida Stradiotto Mendes – CRB8/6553

TG GE 23.1

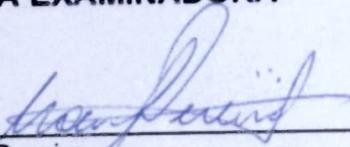
**MONICA ALMEIDA DE ABREU**

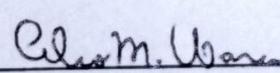
**A influência do estilo de liderança na alta rotatividade de  
colaboradores de uma empresa familiar**

Trabalho de Graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial, pelo CEETEPS / Faculdade de Tecnologia – Fatec Campinas.

Campinas, 22 de junho de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Moacir Pereira  
Fatec Campinas

  
\_\_\_\_\_  
Celso Minoru Hara  
Fatec Campinas

  
\_\_\_\_\_  
Sandra Aparecida Ribeiro Ossada  
Fatec Campinas

## **AGRADECIMENTOS**

Minha infinita gratidão a esse Deus, que sabe de todas as coisas e cuida deste ser que é só um grão de areia no universo, que coloca pessoas necessárias em minha vida e faz o impossível se tornar possível para um descrente. Obrigada senhor, porque mesmo sem nenhum merecimento o senhor me proporciona oportunidades inacreditáveis, convivências e momentos inesquecíveis e inenarráveis. Meus sinceros agradecimentos ao meu esposo pelo incentivo e conselhos, a minha família e amigos pelo apoio e a meu filho que não tem ainda noção da sua importância em minha vida. Aos professores e orientadores, pelas dicas e instruções e dedicação em suas funções e aos meus colegas de classe que tornaram os meus dias mais leves.

Por fim, todos que se fazem presentes em minha vida, meu muito obrigada!

*“Administração é fazer as coisas direito. Liderança é fazer as coisas certas”. Peter Drucker*

## RESUMO

Este estudo é uma análise de uma empresa familiar, que atua há mais de 44 anos no ramo alimentício, e possui 2 unidades na grande São Paulo. Esta pesquisa busca entender a influência que o estilo de liderança pode representar para a alta rotatividade dos colaboradores na empresa em questão. Tendo como objetivo principal analisar o ambiente organizacional, a fim de identificar possíveis fatores que influenciem na relação entre líder e liderado e que pode impactar nessa rotatividade. Classifica-se esta pesquisa como sendo de natureza básica com caráter teórico, utilizando-se de procedimentos; como a pesquisa bibliográfica e documental, para apresentar informações e dados coerentes para alcançar resultados satisfatórios ao final do estudo. A pesquisa aponta características do ambiente no qual a empresa atua, conceitos básicos dos assuntos relacionados ao tema, como por exemplo; gestão de pessoas, empresa familiar, liderança e rotatividade. Baseando-se no conhecimento teórico adquirido por meio do estudo realizado no decorrer desse curso, levando em consideração toda a bibliografia utilizada, entende-se que alguns dos problemas encontrados na empresa em questão podem ser amenizados por meio da liderança. As estratégias utilizadas na gestão de pessoas e a compreensão das mudanças do ambiente podem auxiliar a liderança na tratativa com os colaboradores. A pesquisa apresenta uma visão ampla para a gestão da empresa, com o intuito de despertar o interesse em adquirir conhecimento para atuar com uma liderança eficiente e eficaz que busque alavancar a qualidade da empresa no mercado.

**Palavras-Chaves:** liderança; empresa familiar; rotatividade.

## **ABSTRACT**

This study is an analysis of a family business, which has been operating for more than 44 years in the food business and has 4 units in the commerce of São Paulo City. This research seeks to understand the influence that the leadership style can represent for the high turnover of employees in the company in question. Having as main objective to analyze the organizational environment, in order to identify possible factors that influence the relationship between leader and led and that can impact this turnover. This research is classified as being of a basic nature with a theoretical character, using procedures, such as bibliographic and documental research, to present coherent information and data to achieve satisfactory results at the end of the study. Within the research, characteristics of the environment where the company operates are presented, basic concepts of subjects related to the theme, such as; people management, family business, leadership and turnover. based on the theoretical knowledge acquired through the study carried out during this course, considering all the bibliography used, it is understood that some of the problems found in the company in question can be alleviated through leadership. The strategies used in people management and the understanding of changes in the environment can help leadership in dealing with employees. The research presents a broad vision for the management of the company, in order to arouse interest in acquiring knowledge to act with an efficient and effective leadership that seeks to leverage the quality of the company in the market.

**Keywords:** leadership; family business; turnover.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Desafios da liderança, conforme Daniel Goleman (1996).....	18
Figura 2-Ambiente interno da Padaria.....	26
Figura 3 - Ambiente interno da Padaria.....	26

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade dos respondentes .....	28
Gráfico 2 - Nível de escolaridade .....	29
Gráfico 3 - Tempo de trabalho na empresa .....	30
Gráfico 4 - Como obteve esse emprego:.....	31
Gráfico 5 - Vantagem de trabalhar nessa empresa .....	31
Gráfico 6 - Valorização do colaborador pela liderança .....	32
Gráfico 7 - Perspectiva de crescimento profissional e planos de permanência.....	33
Gráfico 8 - Comunicação entre a gestão e os colaboradores .....	33
Gráfico 9 - Perfil da Gestão .....	34
Gráfico 10 - Política de promoção na empresa.....	34
Gráfico 11 - Carga de trabalho .....	35
Gráfico 12 - Clima geral do ambiente de trabalho: .....	35
Gráfico 13 - Frequência de feedback.....	36
Gráfico 14 - Definição de metas e objetivos .....	36
Gráfico 15 - Tratativa de erros e falhas .....	37
Gráfico 16 - Gerenciados os conflitos entre os funcionários.....	37
Gráfico 17 - Gestão de tempo.....	38

## LISTA DE QUADRO

<b>Quadro 1</b> - Características de estilos de liderança.....	17
<b>Quadro 2</b> - Tipos de Líderes .....	20
<b>Quadro 3</b> – Resumo das principais tendências da pesquisa .....	39

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.2	JUSTIFICATIVA/PROBLEMÁTICA .....	11
1.3	OBJETIVO GERAL .....	12
1.3.1	Objetivos específicos .....	12
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
2.1	Gestão de Pessoas .....	13
2.2	Empresa familiar.....	14
2.3	Liderança .....	16
2.3.1	Estilos de liderança e seus impactos .....	17
2.3.2	Liderança no século XXI.....	21
2.3.3	Comunicação e liderança.....	22
3	MATERIAIS E MÉTODOS.....	24
3.1.2	Descrição dos materiais.....	24
3.3	CARACTERIZANDO A ORGANIZAÇÃO.....	25
3.3.1	A Empresa.....	25
3.2	Área de Atuação.....	27
4	RESULTADOS.....	28
5	Considerações finais.....	40
6	REFERÊNCIAS .....	41
	APÊNDICE A.....	44

# 1 INTRODUÇÃO

Muito se fala em “O papel do líder” em uma organização, e este tema é pertinente atualmente, pois as empresas estão lidando com pessoas que não mais aceitam ser colocadas como apenas um subordinado que presta satisfação a um “Chefe”, mas estão em posição de quem deseja se sentir parte de uma equipe que deverá ser liderada por um gestor que desenvolve boas relações entre as pessoas e as motivam a entender a missão da empresa. É de responsabilidade do líder desempenhar o papel de quem dirige e coordena esse pessoal (ROBBINS; JUGDE; SOBRAL, 2010).

As relações entre líderes e liderados constituem-se em um fator determinante em um ambiente de trabalho. Para Chiavenato (2014), os colaboradores requerem atenção e supervisão, pois enfrentam várias contingências internas e externas e estão sujeitas a problemas pessoais, familiares, financeiros e de saúde.

Do outro lado, existem as empresas familiares que representam 90% dos negócios constituídos no país, (SEBRAE, 2022). Em geral são empresas que apresentam uma estrutura organizacional que se resente da experiência de um profissional nas respectivas determinações, planejamento e condução das operações empresariais.

De conformidade com o SEBRAE, “um negócio familiar representa a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão conectados”.

O estudo aqui apresentado foi desenvolvido em uma empresa familiar de pequeno porte, com o intuito de entender quais impactos o papel do líder pode acarretar ao ambiente organizacional bem como explorar alternativas de melhorias para a regularização desse tipo de envolvimento líder e liderados.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Dentro do ambiente organizacional é possível vislumbrar mudanças no comportamento das pessoas, desde a maneira de como são contratadas, à prestação do serviço. E dentre as diversas mudanças pode-se perceber que o ser humano começou a priorizar suas relações interpessoais, buscando evidenciar seus propósitos pessoais e profissional. Desse modo as empresas implementam em sua gestão, estratégias inovadoras para liderar pessoas da melhor maneira, para que a liderança possa direcionar para ações que trará bons resultados (COVEY, 2003).

Esse desafio se torna ainda maior quando se trata de empresa familiar, que geralmente possui uma administração empírica, segundo Dalbosco; Zitkoski (2005), é uma característica marcante das empresas familiares, a falta de preocupação mais acentuada com a busca de formação por parte dos gestores, que em muitos momentos carecem de um planejamento estratégico em suas ações. Logo, é essencial para as empresas entenderem a importância do papel do líder, utilizando-se de boas relações para amenizar os conflitos e os impactos negativos que uma liderança ineficiente pode causar no ambiente organizacional.

Com o intuito de analisar um ambiente organizacional, gerido por uma administração familiar, na qual majoritariamente os gestores da referida empresa, não possuem uma formação acadêmica na área de atuação, este estudo traz a proposta de identificar a influência que o estilo de liderança pode exercer na rotatividade de funcionários em uma empresa familiar.

## 1.2 JUSTIFICATIVA/PROBLEMÁTICA

Para Junior (2017), a Justificativa é um item do planejamento de pesquisa, no qual os envolvidos realizam uma abordagem pessoal sobre a sua motivação de estudo, seguido de uma argumentação sobre os resultados obtidos e a contribuição desses resultados.

Considerando essa definição, o tema abordado neste estudo trata dos estilos de liderança e sua influência na alta rotatividade de funcionários. É importante salientar que esses dois temas estão interconectados, e que a constante mudança de funcionários em pequenas empresas com gestão familiar motivou a realização desse estudo.

Os problemas relacionados à rotatividade e à liderança podem afetar a prestação de serviços aos clientes finais, o desempenho dos funcionários, as perspectivas de crescimento dentro da empresa e resultar em custos adicionais para contratação e treinamento de novos

funcionários. São questões que trazem prejuízos tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

Nesse sentido, é possível perceber que o estilo de liderança adotado pode ter um papel de grande impacto nos índices de rotatividade da empresa, influenciando nos resultados, no planejamento estratégico da gestão e na estrutura organizacional da empresa.

Dessa forma, surge a questão: qual seria o impacto do estilo de liderança na alta rotatividade de colaboradores em uma empresa familiar? Com esse estudo, busca-se aprofundar na análise dessa relação e contribuir para o desenvolvimento de estratégias que possam melhorar a gestão de pessoas nas empresas familiares.

### 1.3 OBJETIVO GERAL

O presente estudo tem como objetivo analisar um ambiente organizacional, a fim de identificar possíveis fatores que influenciem na alta rotatividade de uma empresa familiar.

#### 1.3.1 Objetivos específicos

- Entender o ambiente organizacional da empresa e as relações existentes
- Identificar o estilo de liderança, e qual a influência que esta liderança pode causar sobre a rotatividade de funcionários

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo será apresentada a revisão literária, quanto aos conceitos dos assuntos relacionados ao tema, buscando tornar a leitura compreensível a todos que possam ter acesso a este estudo, nos tópicos seguintes serão abordados os conceitos iniciais sobre gestão de pessoas, empresas familiares, que são assuntos indissociáveis. A liderança e rotatividade e a possível relação que possa existir entre ambas. Dentre estes conceitos o objetivo é apresentar a ideia dos mais conceituados autores sobre o assunto em questão.

### 2.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é parte de toda organização empresarial e acompanha o constante desenvolvimento dessas instituições. Chiavenato, define como gestão de pessoas “O conjunto de atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas atuam” (2014, p.13). Idem Chiavenato (2014, p. 06)

O contexto geral da GP é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. De um lado, as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando em organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, em face da importância e do impacto que provoca nelas.

Entendendo que são assuntos indissociáveis, responsável um pelo desenvolvimento do outro.

Já Carvalho (2020), menciona em seu material de aula que os principais objetivos da gestão de pessoas são:

- Participar das estratégias da organização para alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- Garantir um equilíbrio entre os interesses dos empregados e os da empresa.
- Contribuir para a melhoria do desempenho individual e organizacional
- Atrair, desenvolver e manter profissionais qualificados
- Garantir o comprometimento e a motivação dos colaboradores
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho

A gestão de pessoas busca acompanhar as mudanças que ocorrem no âmbito empresarial e com o indivíduo na sociedade, tendo como papel principal a de mediador entre as partes, buscando proporcionar um ambiente confortável e coerente ao colaborador, ao mesmo tempo que desempenha a função de desenvolvedor do capital humano, buscando resultados satisfatórios para a empresa, formando uma relação saudável entre as partes.

## 2.2 Empresa familiar

As empresas familiares vêm apresentando um aumento significativo, e valores expressivos para a economia do país, dados do IBGE (2020), apontam que as empresas familiares contribuem com 65% do PIB brasileiro e empregam 75% das pessoas que ocupam uma função remunerada no país. Levando em consideração o crescimento valoroso na economia nacional, se torna indispensável conhecer de modo ao menos superficial, a origem das empresas familiares.

Em conformidade com Bernhoeft (2003, p. 06), “A história das famílias empresárias no Brasil possui origens e características muito próprias como acontece em diferentes culturas”.

Ricca (2007), enfatiza a influência das empresas familiares no desenvolvimento da economia do Brasil.

Souza (2002), aborda que o surgimento das empresas familiares brasileiras está intimamente ligado a questão da imigração de indivíduos que em momentos de dificuldades, necessitaram empreender, utilizando-se de suas habilidades para abrir um negócio e em muitos casos sem o devido conhecimento de como estes funcionariam, com base apenas em seus conhecimentos empíricos.

O mesmo autor ainda entende que o crescimento das empresas familiares não é algo contemporâneo, mas é um crescimento exponencial, e uma forte tendência no capitalismo (SOUZA, 2002).

Ele também classifica a empresa familiar, como a organização que apresenta as seguintes características:

- A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa;
- Os valores da firma são influenciados ou identificados com a família;
- A família determina o processo sucessório da empresa;

Nesse caso, caracteriza-se como empresa familiar as organizações que têm em sua administração um ou mais membros da mesma família.

É válido comentar que as famílias empreendedoras enfrentam grandes dificuldades na gestão de seus negócios, em muitos casos pelos conflitos existentes entre membros da família e muitas vezes pela falta de planejamento estratégico para seu negócio, além de apresentarem grandes complexidades ao lidar com mudanças em meio às crises, (EXAME, 2020).

Segundo Mendonça; Aidar (2021, p. 40) “Apesar do otimismo, as empresas familiares ainda têm um caminho a percorrer em três aspectos. O primeiro deles é o fato de as empresas familiares ainda terem resistência à mudança e à profissionalização”.

### 2.3 Liderança

Liderança é um assunto agradável de se explicar, pois é um tema acessível. Em todo momento assume-se a posição de líder ou de liderado, faz parte da vida das pessoas ter um líder como referência em suas trajetórias pessoais e profissionais. A liderança pode ser definida como a capacidade do indivíduo de influenciar um grupo de pessoas a alcançar determinadas metas, é necessário enfatizar que nem todos os administradores são líderes e nem todos os líderes possuem um cargo na administração (ROBBINS; JUGDE; SOBRAL, 2009).

De conformidade com Chiavenato (2003, p. 122) “A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

O papel do líder apresenta grande complexidade nessa relação entre líder e liderado. Ao desenvolver suas funções ele precisa lidar com as incertezas do ambiente organizacional e os conflitos deste ambiente. Como mencionado anteriormente nem todo líder é administrador e nem sempre o administrador é líder, mas estas duas funções estão interligadas quando se diz respeito a busca pelo crescimento da empresa. “Administração eficaz sem liderança eficaz é, em uma definição clássica, "ajeitar as cadeiras no convés do Titanic". Nenhum sucesso na administração consegue compensar o fracasso da liderança” (COVEY, 2015, p. 62).

Em suma, seja familiar ou não, de governança profissional ou empírica, toda organização requer a existência de um líder para direcionar ações em busca de resultados satisfatório para o desenvolvimento da empresa. E para que isso ocorra o líder deve ter habilidades para uma boa interação entre equipe de funcionários e a gestão da empresa.

### 2.3.1 ESTILOS DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS

Os estilos de liderança podem causar impactos positivos e negativos em uma organização. Desta forma é imprescindível conhecer os estilos de liderança existentes nas organizações, assim como as habilidades de um líder e os desafios enfrentados pela liderança.

Segundo Chiavenato (2004, P. 125), existem 3 estilos de liderança;

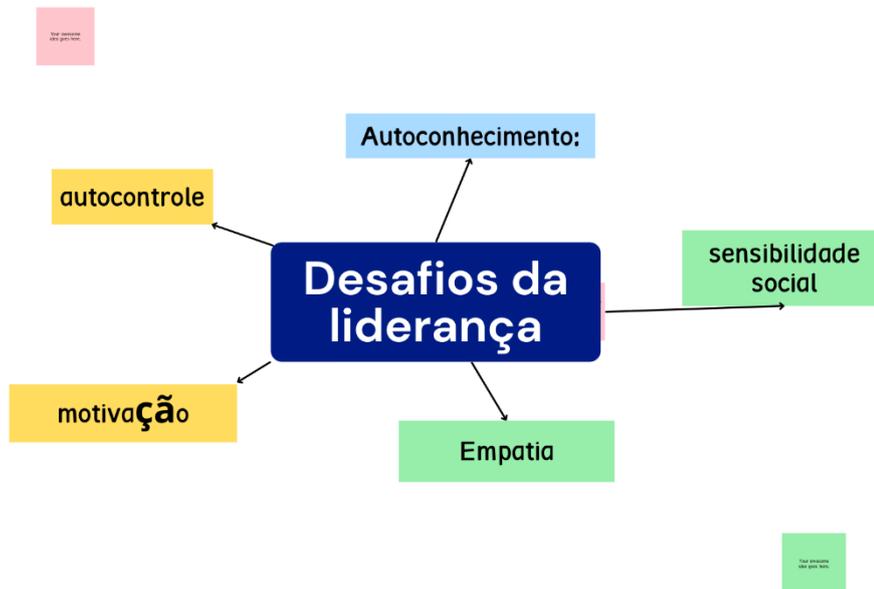
- ✓ Liderança autocrática – na qual as decisões do líder é centralizado e impõe suas regras ao grupo;
- ✓ Liderança liberal - O líder delega as decisões a sua equipe;
- ✓ Liderança democrática – O líder ouve e conduz sua equipe e a orienta. O quadro 1 ilustra, detalha as características de cada estilo de liderança:

**Quadro 1** - Características de estilos de liderança

PROCESSO DE TRABALHO ESTILOS DE LIDERANÇA	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
<b>TOMADA DE DECISÕES</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
<b>PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS</b>	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
<b>DIVISÃO DO TRABALHO</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo, absoluta falta do líder.
<b>PARTICIPAÇÃO</b>	O líder é pessoal e dominador, nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2005, P.187).

“Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário. Liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos”. (RH Portal, 2017). A figura 1 ilustra os desafios da liderança ao gerenciar pessoas e seus conflitos internos e externos.

**Figura 1** - Desafios da liderança

Fonte: Própria autora (informações extraídas de slides de aula, Antonioli, 2020).

- Autoconhecimento: consiste em conhecer como seus sentimentos o afetam
- Autocontrole: diminuição de reações impulsivas
- Motivação: Busca por desafios criativos, orgulho do trabalho bem-feito
- Empatia: ouvir a mensagem que está por trás da mensagem
- Sensibilidade social: chegar a um consenso e saber costurar acordos, (Apud. Material de aula, Pedro Antonioli, 2020).

Alguns líderes possuem habilidades que favorecem na relação entre a gestão e seus colaboradores.

A habilidade e as técnicas que realmente fazem diferença nas interações humanas são aquelas que fluem de modo quase natural, de uma naturalidade verdadeiramente independente. Sendo assim, o local para começar a construir qualquer relacionamento é dentro de nós mesmo, dentro de nosso Círculo de Influência, de nosso próprio caráter” (COVEY, 2015, p. 119).

Nessa perspectiva, as habilidades citadas a seguir, podem fazer diferenças nas interações humanas, como menciona o autor, desde que trabalhadas para influenciar de forma positiva e natural o ambiente de trabalho.

- ✓ Comunicação – Manter uma boa comunicação é essencial em processos de mudanças
- ✓ Delegar – O líder deve delegar e distribuir tarefas a sua equipe
- ✓ Orientar – Seus colaboradores devem ser orientados na execução de tarefas
- ✓ Desenvolver – O líder desenvolve e capacita seus colaboradores
- ✓ Oferecer aconselhamento – Está disposto a aconselhar quanto a carreira dos colaboradores
- ✓ Acompanhar – Desenvolvimento das funções
- ✓ Fornece feedback – Retornar aos seus liderados sobre seus desempenhos e direcioná-los;
- ✓ Avaliar - Acompanhar os resultados de sua área e propor melhorias
- ✓ Manter-se atualizado – Sobre mudanças que envolva a organização
- ✓ Garantir um bom clima organizacional – Ambiente organizacional propício a mudanças
- ✓ Motivar – Ser motivador para a equipe, impulsionando na entrega de resultados.

ANTONIOLLI; (2020).

O quadro 2 apresenta os tipos de líderes e as características de cada estilo de líder.

**Quadro 2 - Tipos de Líderes**

<b>TIPOS DE LIDER</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Perfeccionista	Disciplina. responsabilidade e cumprimento de regras.
Ajudante	Preza pela amizade, companheirismo, atenção, simpatia e positivismo
Vencedor	Tem uma postura de visibilidade, eficiência, é motivado pelo sucesso e prestígio
Intenso	É sempre intenso em suas emoções, tem grande sensibilidade
Analítico	Inteligência é uma das suas características, é lógico, persistente e independência em suas ações
Precavido	Preza pela segurança e previsibilidade
Otimista	Postura comunicativa, espontânea, presa pela leveza no ambiente de trabalho.
Poderoso	Motivado pela justiça, poder verdade, controle, tem postura expressiva e é objetivo
Mediador	Tem como valor a cooperação, paciência é sempre amável e gentil.

Fonte: Própria autora - (Informações extraídas de material de aulas, ANTONIOLLI, 2020).

### 2.3.2 LIDERANÇA NO SÉCULO XXI

Quando se considera a complexidade de cada indivíduo, a globalização e volumes excessivos de novas informações a todo momento, além de mudanças constantes em seu ambiente de trabalho, as estratégias de liderança e seus conceitos devem sempre ser repensados pelas organizações, pois a liderança atualmente trabalha visando relacionamentos interpessoais e o desenvolvimento dessa capacidade em lidar com pessoas, para então entender as necessidades do ambiente interno e externo da organização.

Cada vez mais as organizações têm percebido a importância de repensarem o conceito de liderança, em função dos resultados esperados e adaptando-se às exigências do novo mercado de trabalho, a partir da disseminação do conhecimento, bem como o respeito à dignidade humana de seus colaboradores (PINTO, liderança - Espaço Opinião do CRA-RJ, 2017).

Ser um líder no século XXI, certamente é um desafio para os gestores, pois os líderes contemporâneos devem se dedicar às habilidades técnicas, mas principalmente entenderem o conceito de liderança, buscando por meio de uma gestão de pessoas que valoriza seus colaboradores, demonstrar que são eles quem fazem parte da força motriz do seu negócio, ou seja, “Os papéis dos líderes combinam habilidades técnicas, humanas e conceituais, que aplicam em diferentes graus e em diversos níveis organizacionais” (DE SOUZA NETO, et al., 2006).

O que evidencia a necessidade de o líder do século XXI ser uma pessoa capacitada e diferenciada em suas habilidades técnicas, e devidamente consciente que a busca pelo desenvolvimento de suas capacidades fortalecerá seus pontos fortes, como afirma Drucker (2006, p. 05) "Dedique-se a adquirir as habilidades e o conhecimento de que precisa para desenvolver ao máximo seus pontos fortes”.

Um líder capacitado, eficiente e empenhado, transmite confiança para o ambiente de trabalho, um grande erro das empresas é se estagnar-se no desenvolvimento de suas habilidades, conforme Michelli (2006, p.35) “A liderança de uma empresa também pode padecer da mentalidade de “fazer o mínimo””.

O líder deve sempre está conectado ao seu ambiente de trabalho e permitir que seja um ambiente com liberdade para os colaboradores desempenharem suas funções com liberdade. Chiavenato (2014), enfatiza os talentos na gestão de pessoas, mas destaca que isolar um talento impossibilitará que ele tenha autonomia e liberdade para expandir ou seja, será uma capacidade sem espaço para se desenvolver e apresentar bons resultados.

### 2.3.3 COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA

Nessa relação entre líder e liderados e justamente nessa busca por bons resultados para ambas as partes, fala se muito em comunicação.

Comunicação é a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social (CHIAVENATO 2004, p.128). O mesmo autor ainda fala da importância da comunicação nas relações humanas e no entendimento nas tomadas de decisão. O líder gestor deve ter a capacidade de desenvolver uma boa comunicação com sua equipe.

LIMA (2016), aborda em seu blog 3 características que um líder deve exercer constantemente para produzir uma comunicação eficaz, que é a Empatia, Escuta ativa e o Feedback.

A **empatia** é definida pelo autor como a capacidade em perceber o outro a partir da sua própria realidade. Já a **escuta ativa**, equivale da observação do comportamento do outro, para então apresentar um retorno sobre o seu ponto de vista. O Chamado **Feedback poderoso** pelo autor, é aquele em momento adequado que descreve a conduta sem nenhum tipo de julgamento precipitado e principalmente, conduz a uma ação diferente da esperada, buscando sempre transmitir confiabilidade e flexibilidade da parte do líder.

Um aspeto interessante é que, nas organizações, é frequentemente mencionado que a falta de comunicação é o principal fator que gera conflitos. É claro que a falta de comunicação tem sua contribuição, mas as diferenças e valores individuais são o principal fator que contribui para a ocorrência desses conflitos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2009).

## 2.4 ROTATIVIDADE

A Rotatividade de pessoal, conhecida também como *turnover*, está relacionada ao desligamento e contratação de funcionários, e pode ocorrer por diversos fatores, como insatisfação com o ambiente de trabalho, insatisfação com o salário, impossibilidade de crescimento na empresa, incompatibilidade com estilo de liderança, entre outros. Chiavenato (2008) define que rotatividade “refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações “. Ele ainda complementa que a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas.

Ávila; Stecca (2015), definem rotatividade como a movimentação de funcionários dentro de uma organização

Rotatividade é a permanente saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária. Um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento (ROBBINS; JUGDE; SOBRAL 2009, p.22).

A rotatividade se torna uma preocupação para os gestores, pois representa custos para empresa e instabilidade no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2008).

Além de admissões e demissões, há um transtorno gerado na empresa por falta de mão-de-obra, o que pode afetar a produtividade (OLIVEIRA, 2006). A Alta rotatividade nas empresas pode impactar na qualidade dos produtos e serviços, na produtividade e no faturamento, pois o período em que o funcionário está em treinamento ele produz menos e com menor qualidade.

No contexto atual é indispensável considerar a importância da satisfação do funcionário no ambiente de trabalho. Dejourns (1992), considera a importância da satisfação do funcionário para se manter na empresa, e os impactos que a insatisfação pode lhe ocasionar.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

“A metodologia de pesquisa é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática” (RODRIGUES, 2007. p. 02), visa orientar o pesquisador, quanto a natureza da pesquisa, aos métodos, objetivos, procedimentos e materiais que serão utilizados.

De acordo com Marconi; Lakatos (2003, p. 83) “Assim, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

#### 3.1 MATERIAIS

Este trabalho é um estudo de caso de natureza aplicada com caráter teórico, focada ao meio acadêmico, e busca explicar sobre os impactos da liderança em uma empresa familiar, tem como objetivo realizar uma pesquisa descritiva, ou seja, analisar as informações da empresa em questão por meio de questionário elaborado com a intenção de identificar 3 aspectos, o perfil do colaborador dessa empresa, o estilo de liderança e por fim o tipo de relações que existem entre gestor e colaboradores. E ainda a observação do ambiente de estudo, com uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando se de fontes primarias e secundárias.

##### 3.1.2 Descrição dos materiais

Este estudo utilizará como procedimento a pesquisa bibliográfica e documental, fazendo uso de artigos acadêmicos, livros sobre o tema e materiais relacionados, além de trabalhos publicados, teses, sites de especialistas, revistas digitais. A realização desta pesquisa, se dá por meio da utilização de computadores, biblioteca virtual, google acadêmico e biblioteca física, para a coleta de dados foram utilizados formulários com perguntas para os envolvidos no ambiente organizacional que estão no **Apêndice A**.

### 3.2 MÉTODOS

De acordo com Marconi; Lakatos (2003, p. 97) “Toda observação é precedida por um problema, uma hipótese, enfim, algo teórico.”

O método utilizado para realizar esta pesquisa, se trata do hipotético-dedutivo, o método hipotético-dedutivo funciona a partir de um problema. Em seguida, observando o objeto de estudo, o autor identifica pelo menos uma hipótese e passa a testá-la. Por fim, descarta-se as hipóteses reprovadas nos testes, obtendo conclusões sobre o problema segundo (FONTENELLE, s.d.)

O problema identificado é a elevada taxa de turnover em uma empresa estabelecida na cidade de São Paulo. A organização em questão é uma gestão familiar que teve origem na necessidade do seu fundador de obter renda, e na oportunidade de abrir uma padaria na maior cidade do país em termos de população.

### 3.3 CARACTERIZANDO A ORGANIZAÇÃO

A empresa em questão trata-se de uma padaria denominada neste estudo como XPTO, de natureza jurídica; sociedade empresária limitada, é uma empresa com gestão familiar que está no mercado há 44 anos. Atualmente é gerida por um casal, um deles bacharel em direito. Nenhum dos proprietários possui uma formação acadêmica especializada na área de atuação da empresa.

#### 3.3.1 A Empresa

A Padaria XPTO é um estabelecimento completo que oferece uma ampla variedade de opções para seus clientes em todas as refeições do dia. Seja para um café da manhã rápido, um almoço completo ou um jantar especial. Com uma história de 44 anos, a empresa de gestão familiar, tem como principal objetivo oferecer o melhor serviço e produtos para seus clientes. Ao longo dos anos, a padaria se tornou um ponto de encontro para os moradores locais e visitantes, que buscam um ambiente agradável e um atendimento personalizado.

Além disso, atende encomendas para aniversários, eventos em empresas e outras ocasiões especiais. Com mais de 150 funcionários nas duas unidades na capital paulista, os proprietários se orgulham de oferecerem um serviço de alta qualidade aos seus clientes. As figuras 2 e 3 demonstram o ambiente interno da empresa;

**Figura 2-**Ambiente interno da Padaria



Fonte: Site da empresa (2023).

**Figura 3 -** Ambiente interno da Padaria



Fonte: Site da empresa (2023).

Em resumo, a Padaria XPTO é um estabelecimento bem completo e tradicional, que oferece produtos de alta qualidade. É um ambiente agradável e confortável, que apesar de ser um lugar bem tradicional, busca estar atualizada com as tendências em seu ramo de atuação.

### 3.2 ÁREA DE ATUAÇÃO

A empresa está situada na Capital Paulista onde possui duas unidades em bairros nobres da cidade. Segundo o IBGE (2022) São Paulo é a cidade mais populosa do país, o que favorece muito para os empresários, principalmente do ramo alimentícios, que apesar da alta de preços e dos momentos de crise na sociedade é um setor que tem um crescimento exponencial. Segundo o site pequenas empresas grandes negócios, o faturamento dos ramos de comida e bebidas aumentou 16,6% no ano de 2022. Um aumento significativo para o setor, considerando todos os problemas dos anos anteriores. Essa informação só confirma a grande possibilidade de crescimento de empresas que atuam nessa área.

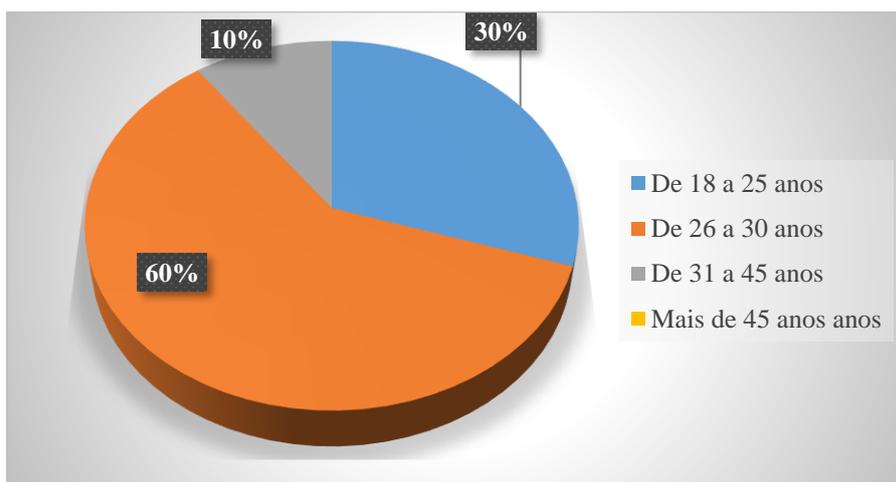
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação de questionários aos colaboradores da empresa XPTO com gestão familiar, e por meio de entrevistas informais com os gestores, além da observação do ambiente organizacional. Nesta análise será em primeiro momento, caracterizado o perfil dos prestadores de serviços depois serão apresentados os resultados das características da gestão dessa empresa, segundo a perspectiva dos colaboradores. Foi realizada uma pesquisa em uma população de 159 funcionários. Os resultados obtidos mostraram que 12,58% dos participantes da amostra responderam à pesquisa, o que representa uma proporção similar aos percentuais de um turno de trabalho.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A partir da amostra pesquisada, foi possível verificar a distribuição dos colaboradores em relação as suas características, como idade, nível de escolaridade e tempo de empresa. No questionário foi identificado que 60% dos entrevistados possuem de 26 a 30 anos de idade e 30% de 18 a 25 anos, e apenas 10% têm de 31 a 45 anos, nenhum dos respondentes possuíam mais de 45 anos de idade. Conforme apresentado no gráfico 1.

**Gráfico 1** - Idade dos respondentes

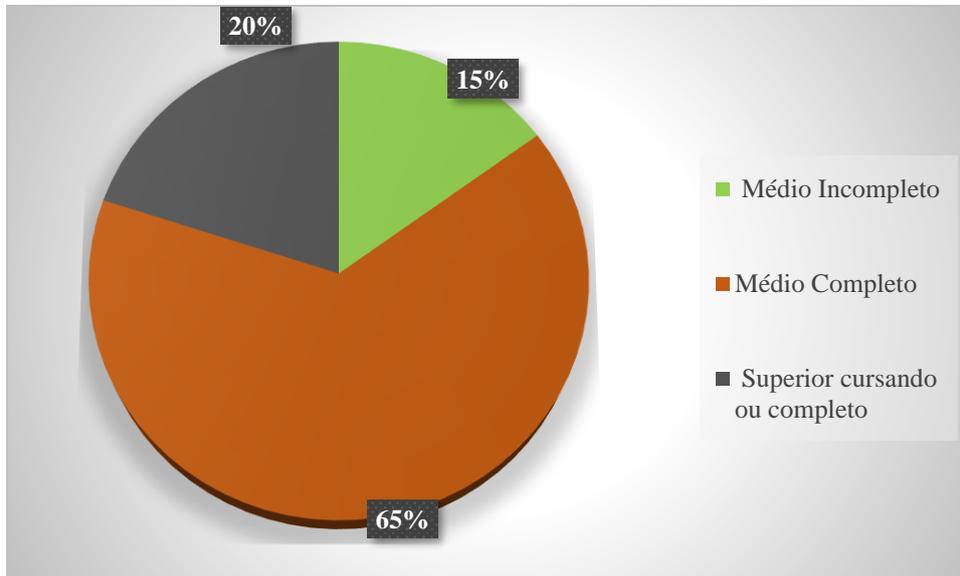


Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Quanto ao nível de escolaridade, identifica-se por meio dos dados obtidos que 65% dos respondentes possuem nível médio completo, 20% ensino superior em fase de curso ou

completo, e apenas 15% com médio incompleto. O gráfico 2 ilustra o nível de escolaridade dos respondentes.

**Gráfico 2** - Nível de escolaridade

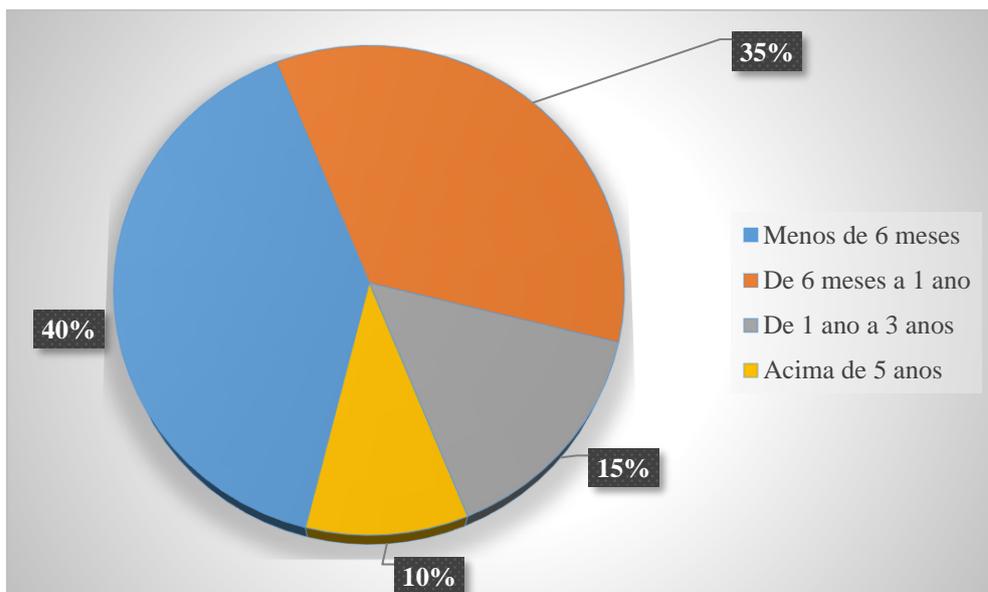


Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Uma questão que pode ser levada em consideração é que, em muitos casos, quem está cursando nível superior e trabalha em pequenas empresas, consideram este emprego como algo temporário, até mesmo porque na maioria dos casos estão ocupando cargos diferentes da sua formação, o que pode influenciar este funcionário a procurar outras oportunidades em sua área de formação.

De acordo com os resultados obtidos, 40% dos funcionários trabalham há menos de 6 meses na empresa, enquanto 35% trabalham de 6 meses a 1 ano, 15% dos entrevistados trabalham de 1 ano a 3 anos, apenas 10% trabalham a mais de 5 anos. O gráfico 3 apresenta detalhes dos percentuais para melhor visualização.

**Gráfico 3** - Tempo de trabalho na empresa

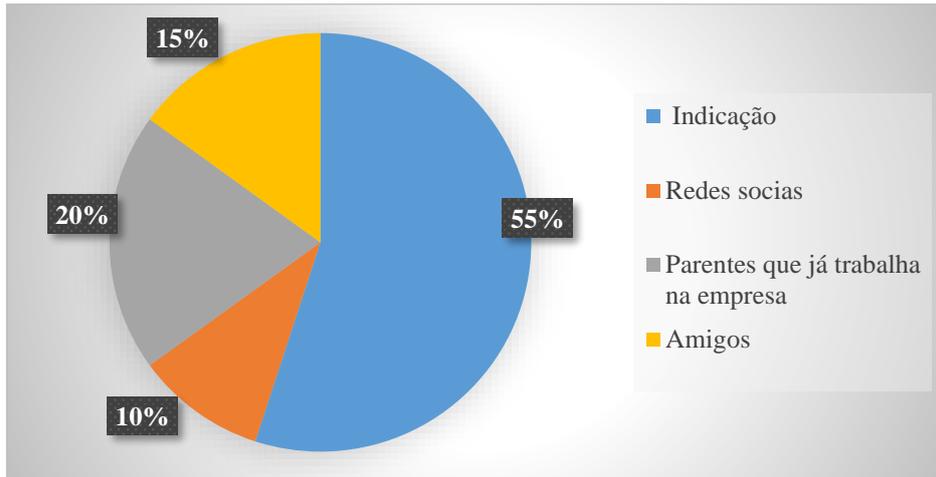


Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

É importante destacar que o elevado percentual de funcionários que trabalham na empresa há menos de 1 ano pode ser justificado pela confirmação dos gestores, que identificaram uma alta rotatividade. Essa informação reforça a necessidade de medidas para reter talentos e promover a satisfação dos colaboradores na empresa.

O Gráfico 4 exibe os resultados relativos aos métodos utilizados pelos colaboradores para conquistar uma vaga nesta empresa, e 55% foi por meio de indicação, 20% têm parentes que trabalham na empresa, 15% conseguiram por meio de amigos, 10% por meio de redes sociais.

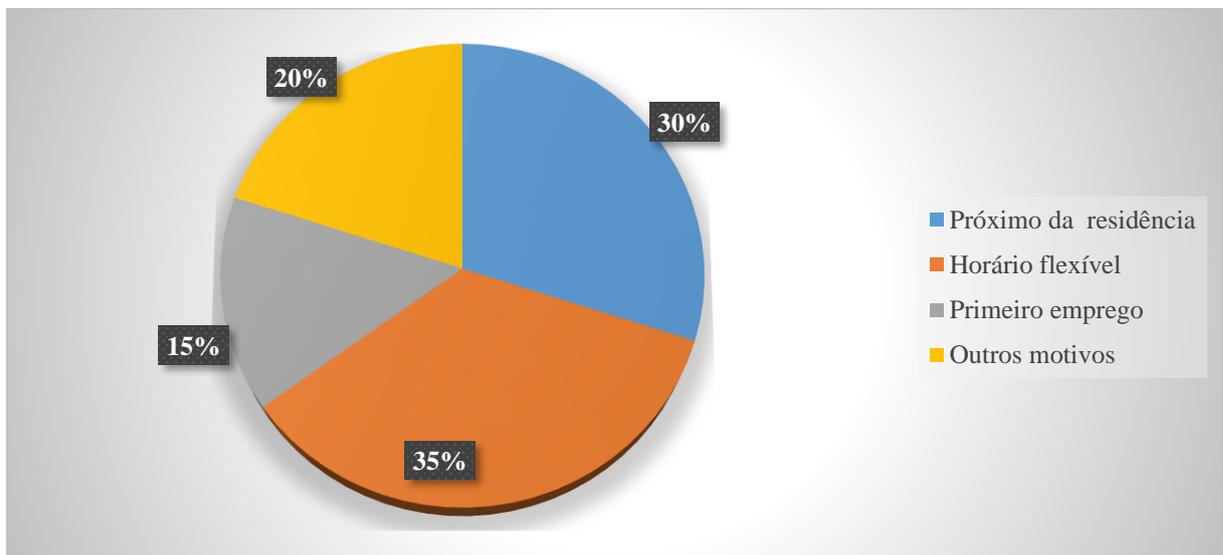
**Gráfico 4** - Como obteve esse emprego:



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Quando questionado aos colaboradores qual a principal vantagem de trabalhar nesta empresa, 35% responderam pelo horário flexível, 30% a proximidade da residência, os outros 15% primeiro emprego e 20% outros motivos. O gráfico 5 ilustra essa distribuição em relação as vantagens de trabalhar na empresa, segundo a perspectiva dos respondentes.

**Gráfico 5** - Vantagem de trabalhar nessa empresa

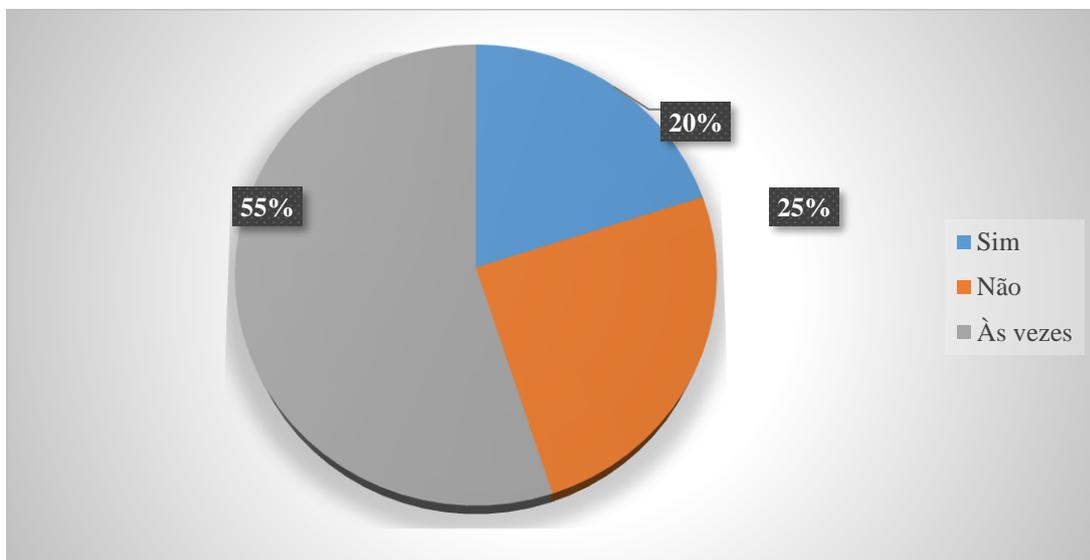


Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

## 4.2 PERSPECTIVA E MOTIVAÇÕES

No questionário os colaboradores também responderam quanto suas perspectivas e motivações em relação a empresa, a porcentagem apresentada refere-se à percepção de valorização que os colaboradores têm em relação ao trabalho prestado; 55% afirmam que às vezes sente se valorizado, 25% não se sente valorizado e 20% sim, se sente valorizado. O gráfico 6 ilustra os resultados mencionados.

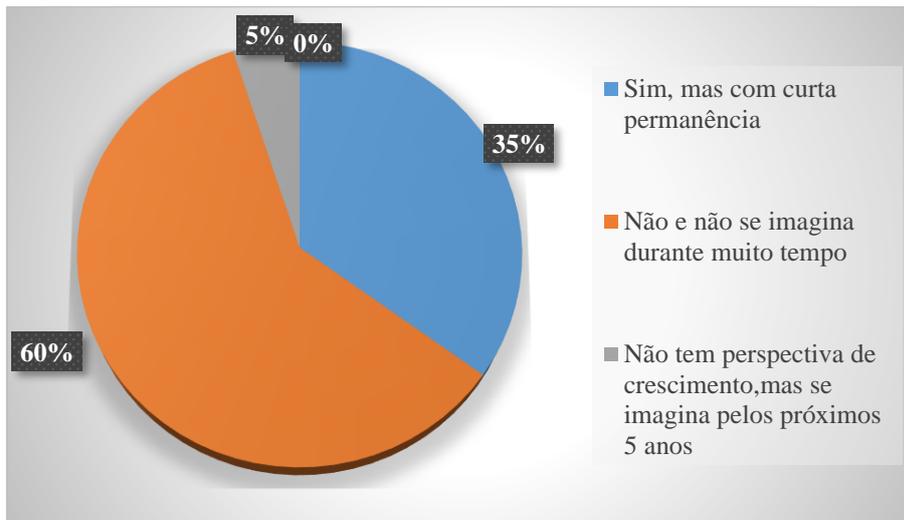
**Gráfico 6** - Valorização do colaborador pela liderança



Fonte: Elaborado pela autora, (2023)

Mais que a metade dos respondentes declararam não ter nenhuma perspectiva de crescimento e não se imagina durante muito tempo na empresa, percentual correspondente a 60%, já 35%, tem perspectiva de crescimento, no entanto, pretende trabalhar na empresa por curto período, 5% não tem perspectiva de crescimento, mas pretende ficar pelos próximos 5 anos na empresa, nenhum respondente tem perspectiva de crescimento e deseja ficar na empresa por longo período. No Gráfico 7 são apresentados os resultados quanto a perspectiva de crescimento e permanência na empresa;

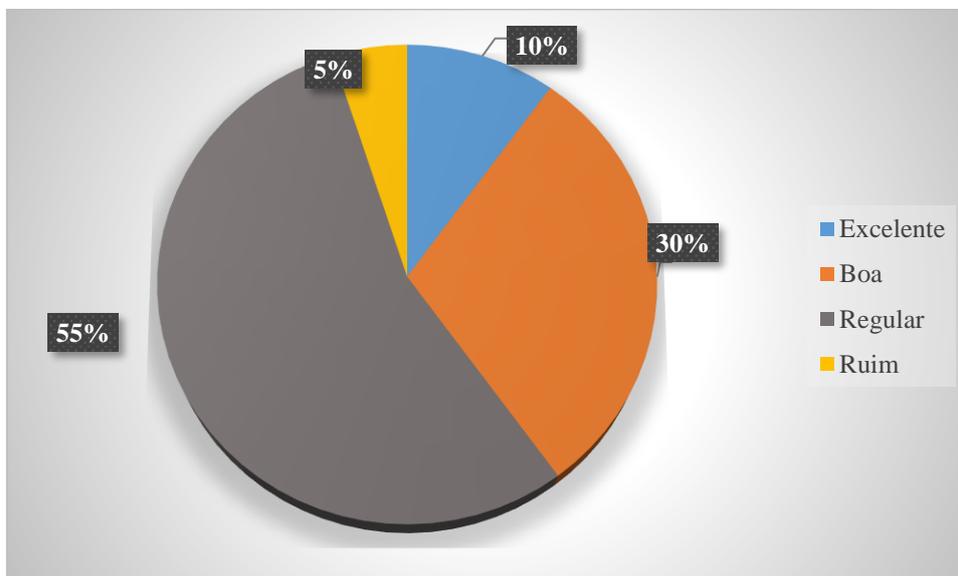
**Gráfico 7 -** Perspectiva de crescimento profissional e planos de permanência



Fonte: Elaborado pela autora, (2023)

A pergunta seguinte direcionada aos respondentes foi em relação a comunicação entre gestão e a equipe de trabalho, no gráfico 8 é observado que 55% dos entrevistados classificam a comunicação como regular, 30% como boa, 5% como uma comunicação ruim e 10% como excelente.

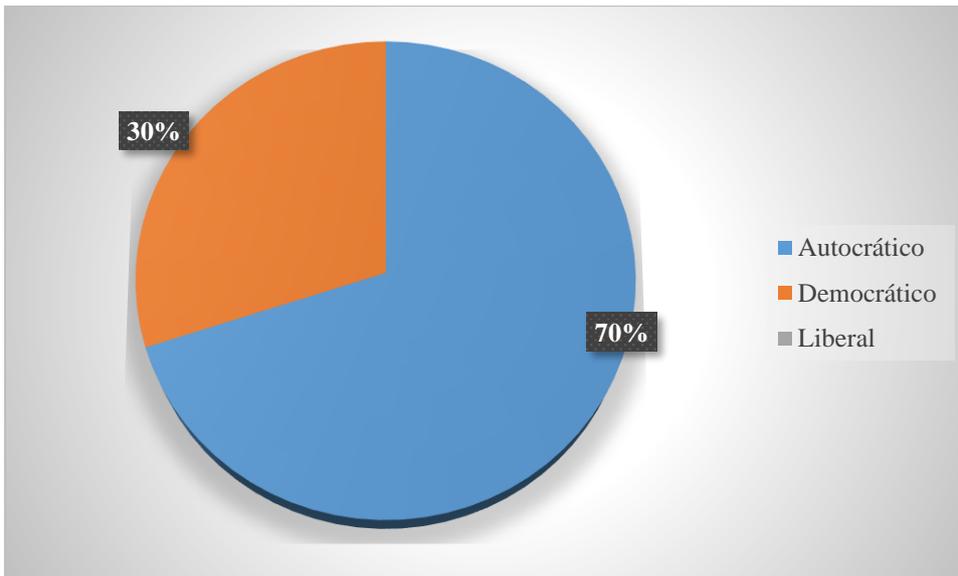
**Gráfico 8 -** Comunicação entre a gestão e os colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora, (2023)

Quanto as características do perfil do líder 70% declaram que o perfil da gestão é autocrático e 30% afirmam que a gestão tem um perfil democrático, nenhum colaborador optou por perfil liberal. O gráfico 9 apresentam os resultados relacionado ao perfil da gestão.

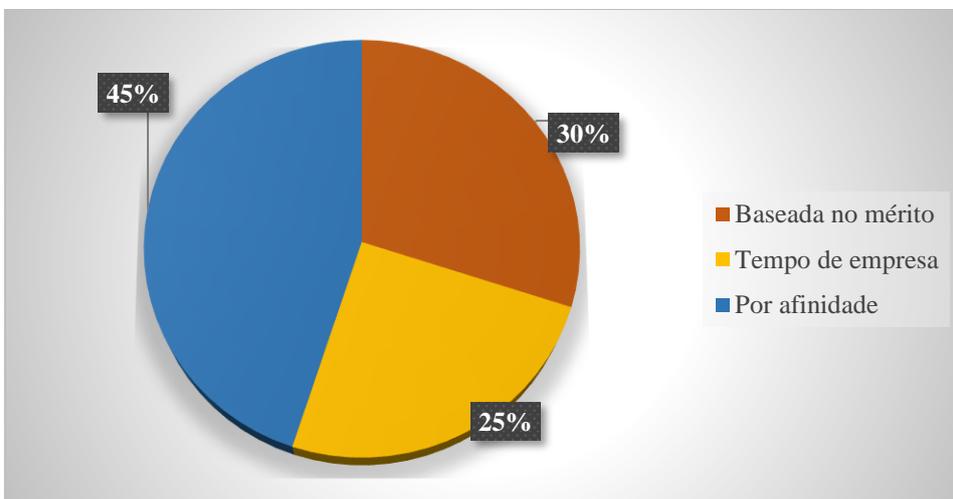
**Gráfico 9** - Perfil da Gestão



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O gráfico 10 apresenta os resultados quanto a política de promoção da empresa, observa-se que 45% dos funcionários acreditam que a política de promoção da empresa é baseada por afinidade, 30% por mérito e 25% por tempo de trabalho na empresa.

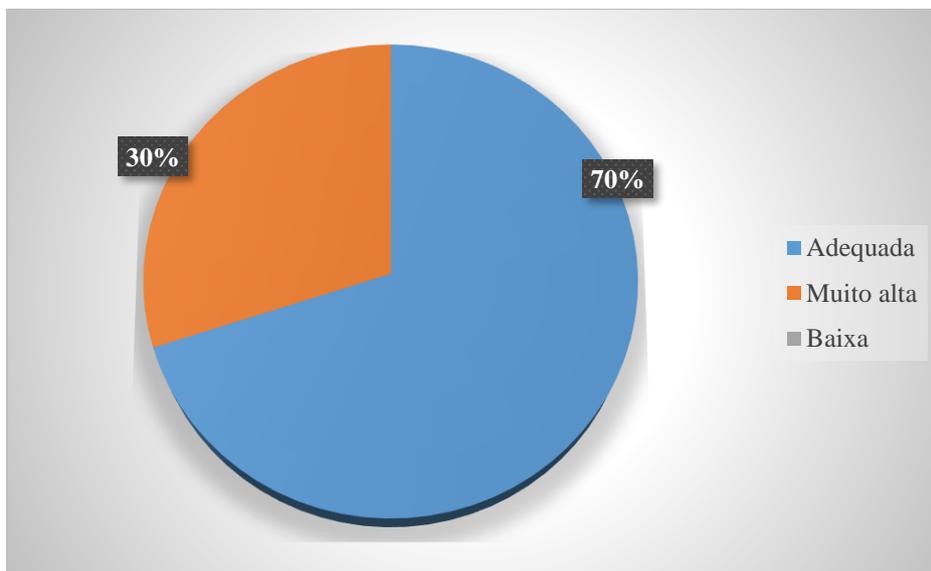
**Gráfico 10** - Política de promoção na empresa



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

A Carga de trabalho é considerada por 70% dos funcionários como adequada e 30% consideram como muito alta, 0% considera a carga de trabalho baixa. O gráfico 11 ilustra os resultados obtidos.

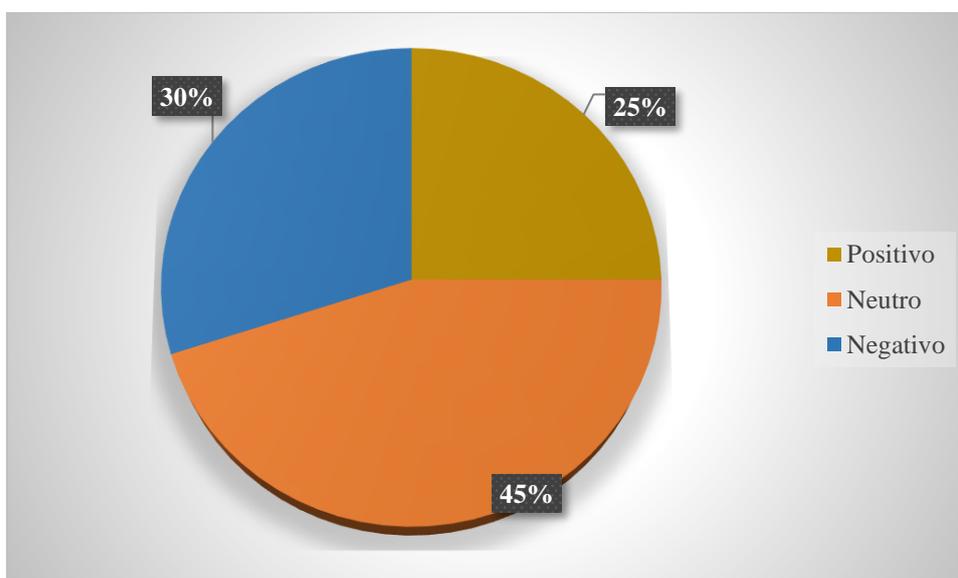
**Gráfico 11** - Carga de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O Clima geral foi considerado por 30% dos respondentes como negativo, 25% como positivo e 45% neutro. O gráfico 12 ilustra o clima geral do ambiente de trabalho.

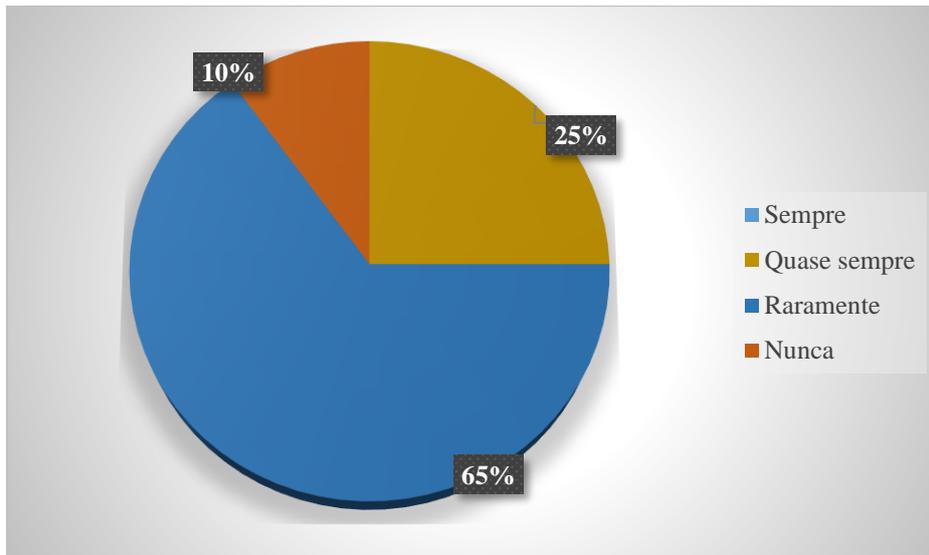
**Gráfico 12** - Clima geral do ambiente de trabalho:



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Em relação aos feedbacks, 65% dos colaboradores afirmam que raramente ocorre feedback com seus gestores 25% considera que quase sempre e 10% afirmam que nunca ocorre, 0% sempre ocorre. O gráfico 13 ilustra a frequência de feedback.

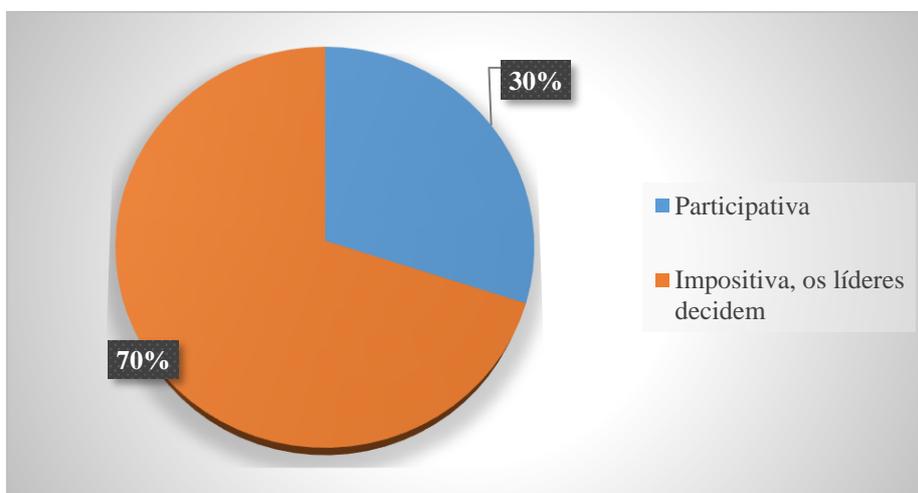
**Gráfico 13** - Frequência de feedback



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

70% consideram que as definições são realizadas de forma impositiva, sem a participação da equipe envolvida e 30% de forma participativa. O gráfico 14 apresenta os resultados quanto a definição de metas e objetivos,

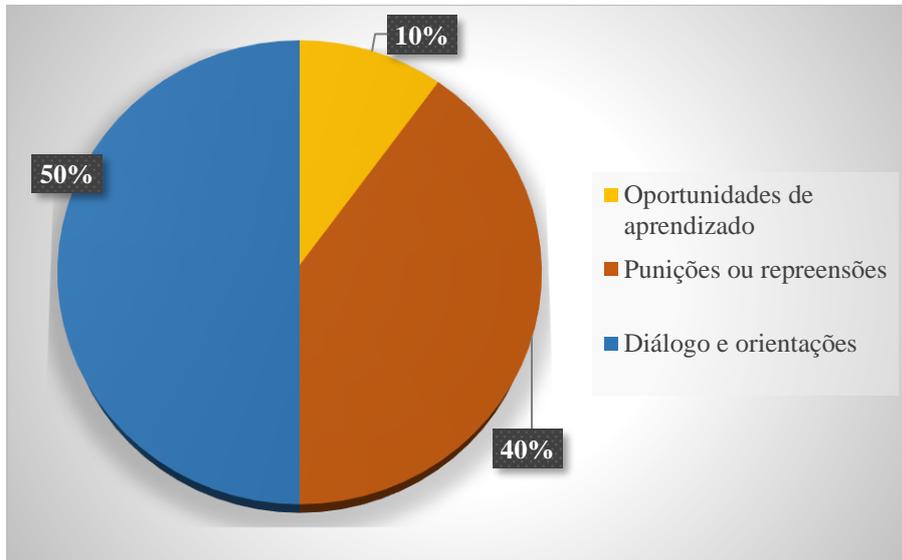
**Gráfico 14** - Definição de metas e objetivos



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Quando perguntado em relação as tratativas de erros e falhas 50% consideram que a gestão sempre trata com diálogo e orientações, 40% com punições e 10% com oportunidades de aprendizado. O gráfico 15 ilustra os resultados relacionados as tratativas de erros e falhas.

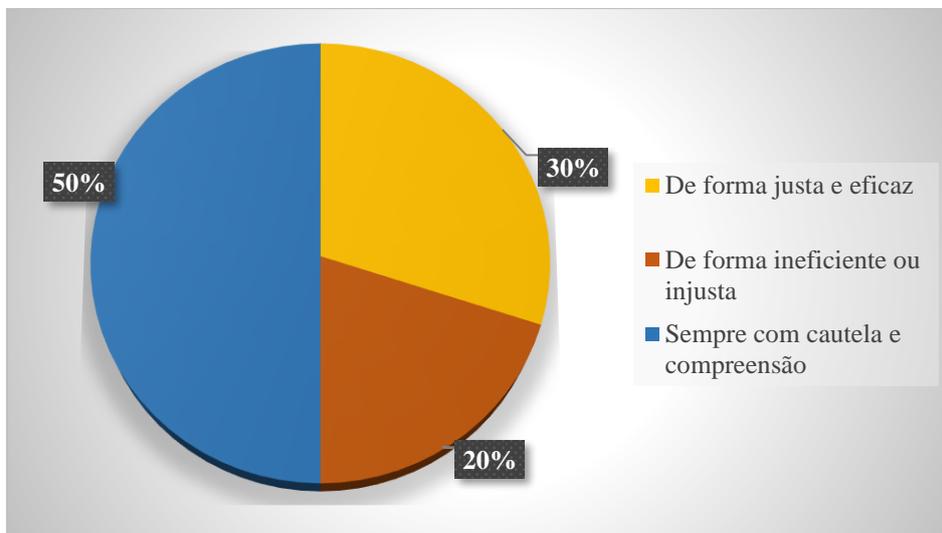
**Gráfico 15** - Tratativa de erros e falhas



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Segundo os resultados obtidos demonstram que 50% consideram que os conflitos são sempre tratados com cautela e compreensão, 20% de forma ineficiente ou injusta e 30% de forma justa e eficaz. O gráfico 16 ilustra o gerenciamento dos conflitos entre os funcionários.

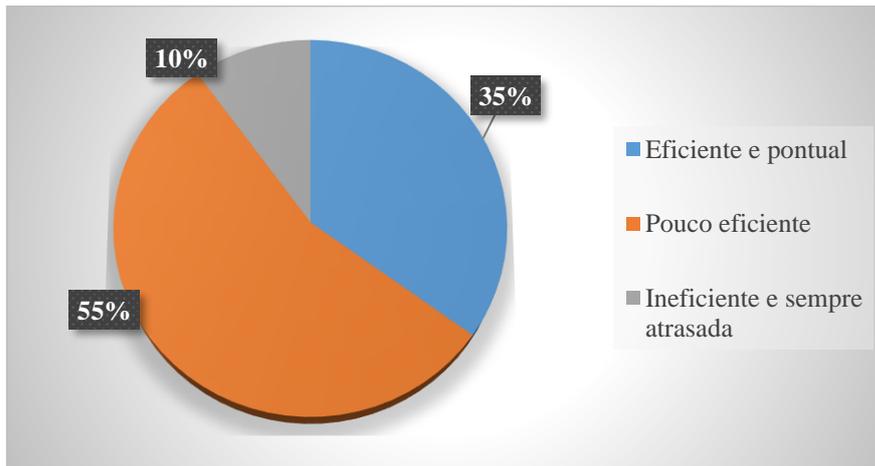
**Gráfico 16** - Gerenciados os conflitos entre os funcionários



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

A gestão do tempo para realizar as atividades também foi questionada aos respondentes, 55% consideram ser pouco eficiente a gestão de tempo e 35% consideram que o gerenciamento do tempo é eficiente e pontual, 10% consideram a gestão do tempo na empresa ineficiente e sempre atrasada. O gráfico 17 apresenta os resultados.

**Gráfico 17** - Gestão de tempo



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Conforme apresentado na revisão bibliográfica as empresas familiares em grande porcentagem não possuem uma formação na área de atuação e falta em muitas ações um olhar de reconhecimento para o funcionário, o que pode causar grande impacto no desempenho das atividades desenvolvidas pela equipe de trabalho.

Em observação do ambiente de estudo e levando em consideração conversas informais com gestores de empresas familiares é possível perceber uma pressão muito grande quando o proprietário está presente no ambiente de trabalho, os proprietários nessas empresas ainda são caracterizados como chefes autoritários e isso é evidenciado quando observam-se os resultados quanto as perspectivas e motivações de cada respondente nessa empresa de estudo. Para ilustrar de melhor maneira as respostas o quadro 3 apresenta um resumo dos resultados obtidos na pesquisa.

**Quadro 3** – Resumo das principais tendências da pesquisa. (Fonte: Elaborado pela autora (2023)).

<b>Questões</b>	<b>Principais tendências</b>
Idade dos respondentes	60% têm de 26 a 30 anos
<b>Nível de escolaridade</b>	65% têm ensino médio completo
Tempo de trabalho	40% possuem menos de 6 meses na empresa e apenas 10% têm mais de 5 anos.
Forma que teve conhecimento da vaga	55% dos respondentes foram indicados a vaga.
Vantagens de trabalha nessa empresa	35% consideram o horário flexível uma das principais vantagens de trabalhar na empresa
Valorização do colaborador pela liderança	55% dizem as vezes se sentir valorizado pelos gestores
Perspectiva de crescimento profissional e planos de permanência na empresa	60% não se imagina durante muito tempo na empresa e não vê nenhuma perspectiva de crescimento
Comunicação entre a gestão e os colaboradores	55% consideram a comunicação como regular no ambiente de trabalho
Perfil da gestão	70% consideram seu líder como autocrático
Política de promoção na empresa	45% consideram que as a política de promoções está baseada por afinidade
Carga de trabalho	70% consideram a carga de trabalho adequada
Clima geral do ambiente de trabalho	É considerado por 45% dos colaboradores como neutro
Frequência de feedback	65% afirmam que raramente tem um feedback do seu líder
Definição de metas e objetivos	70% dos funcionários consideram definição de metas como impositiva
Tratativas de erros e falhas	50% acham que as tratativas são com diálogo e orientações
Gerenciamento de conflitos entre os funcionários	50% sempre com cautela e compreensão
Gestão de tempo	55% Pouco eficiente

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares se destacam por terem representatividade no Brasil, conforme mencionado na revisão bibliográfica, 90% das empresas do país possuem uma configuração de empresa familiar. No decorrer dessa pesquisa o objetivo foi investigar a influência que o estilo de liderança pode exercer sobre a alta rotatividade de funcionários em um ambiente de gestão familiar.

Os resultados obtidos mostram que realmente existe uma taxa elevada de *turnover* entre os colaboradores, e que a perspectiva de cada funcionário sobre a liderança da empresa pode ter um impacto significativo no desempenho das suas funções. Levando em consideração especialmente no que diz respeito à motivação e ao engajamento nas atividades realizadas, que estão diretamente ligados aos resultados que devem ser apresentados pela empresa na prestação dos seus serviços. Além disso, o estilo predominante da liderança é identificado por 70% dos respondentes na pesquisa como perfil do líder autocrático o que pode estar relacionado com a alta rotatividade e com a baixa comunicação que existe entre a equipe de trabalho, inclusive é um dos desafios que devem ser tratados entre líderes e liderados dessa empresa. Uma gestão participativa pode agilizar os processos, garantir bons resultados para a empresa e proporcionar um ambiente agradável para seus colaboradores.

A partir dos resultados deste estudo, é possível observar que ele pode auxiliar no desenvolvimento de estratégias mais eficazes para aprimorar o ambiente de trabalho em empresas familiares. Investir em soluções para melhorar as condições de trabalho nessas empresas é essencial para garantir um ambiente mais produtivo e satisfatório para os trabalhadores que compõem a grande maioria da população economicamente ativa do país.

Há uma carência de atenção em relação a este tema, tanto por parte dos órgãos públicos quanto dos estudantes e pesquisadores envolvidos em temas correlacionados. Por isso, há uma necessidade de investimento e estudos mais aprofundados na temática das empresas familiares, para que se possa identificar as principais questões e propor soluções eficazes que promovam um ambiente de trabalho mais satisfatório e saudável para todos os colaboradores. Para futuras pesquisas relacionadas a este estudo seria interessante realizar uma comparação entre perspectivas de funcionários de grandes empresas de gestão não familiar com funcionários de pequenas empresas familiares.

## 6 REFERÊNCIAS

ANTONIOLLI, Pedro Domingos, (2020). **Liderança**. [PowerPoint de apoio à disciplina de Comportamento organizacional, lecionada na FATEC, campinas, p. 15-30].

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, p. 48, 2015.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar: Gestão, poder e sucesso**. Elsevier Brasil, 2003.

CARVALHO, Pedro Carlos, (2020). **Introdução a gestão de pessoas**. [PowerPoint de apoio à disciplina de Gestão de pessoas, lecionada na FATEC, campinas].

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Manole. Rio de Janeiro, 2014, p. 6-47.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003, p.122.

\_\_\_\_\_ **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2004, p.128.

\_\_\_\_\_ **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

COVEY, Stephen R. Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. **São Paulo: Best**, 2003.

\_\_\_\_\_ **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Editora Best Seller, 2015.

DALBOSCO, Cherillo; ZITKOSKI, Débora Maria. **MODELO DE GESTÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS FAMILIARES**. Revista de Administração, v. 4, n. 7, p. 17-47, 2005.

DEJOURS, Christophe. **A loucura no trabalho: estudo de trabalho**: 5ª ed. São Paulo: Cortez Oboré, 1992.

DE SOUZA NETO, Silvestre Prado; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. **As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa**. Revista de Administração da UNIMEP, v. 4, n. 1, p. 68-94, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Drucker, **“o homem que inventou a administração”**. Elsevier Brasil, 2006.

EXAME revista, 2020. **Qual é o grande desafio à longevidade das empresas familiares brasileiras**. Disponível em: < <https://exame.com/negocios/qual-e-o-grande-desafio-a->

longevidade-das-empresas-familiares-brasileiras-segundo-a-dom-cabral/> Acesso em 07 de novembro 2022.

FONTENELLE, André. Metodologia científica: **Como definir os tipos de pesquisa do seu TCC**. Acervo Digital. Disponível em: <[https://www. andrefontenelle. com. br/tipos-depesquisa/](https://www.andrefontenelle.com.br/tipos-depesquisa/)> Acesso em 07 nov. 2022.

IBGE, 2020. Disponível em <<https://sidra.ibge.gov.br/home/ipp/brasil>> Acesso em 26 out. 2022.

G1, **Campinas e Região**. 2015. Disponível em< <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2015/09/jonas-sanciona-leis-que-oficializam-dois-novos-distritos-de-campinas-sp-leis-para-oficializar-2-novos-distritos-de-campinas-sp-sao-sancionadas.html>> Acesso em: 07 de março de 2023.

JUNIOR, Joaquim Martins. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**. Editora Vozes Limitada, 2017.

KELLOGG SCHOOL OF MANAGEMEN, **Revista Exame**, 2020. Disponível em< <https://exame.com/negocios/como-os-proprietarios-de-empresas-familiares-podem-agir-durante-uma-crise/>> Acesso em: 29 out. 2022.

LIMA, Jonnas. ADMINISTRADORES.COM. **Os segredos para comunicação eficaz do líder**, 2016. Disponível em<<https://administradores.com.br/artigos/os-segredos-para-comunicacao-eficaz-do-lider>> Acesso em 06 nov. 2022

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 83 e 97.

MICHELLI, Joseph A. A estratégia Starbucks: 5 princípios para transformar sua empresa em uma experiência extraordinária. **Campus**, 2006.

MENDONÇA, Carlos; AIDAR, Marcelo. **As empresas familiares diante da Covid-19**. GV-EXECUTIVO, v. 20, n. 3, 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas. Acesso em: 29 out. 2022., 1999.

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. **Economia**. 2023. Disponível em<<https://revistapegn.globo.com/economia/noticia/2023/02/faturamento-da-industria-de-alimentos-e-bebidas-cresceu-166-em-2022.ghtml>> Acesso em: 04 de abril de 2023.

PINTO; Luiz Alberto Medeiros de Amorim. CRA/ Rio de Janeiro. **Liderança no Século XXI**.2017. Disponível em<<https://espacoopinioadm.br/lideranca-no-seculo-xxi/>> Acesso em 03 de nov. 2022.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**. Editora CLA, 2007.

RH PORTAL. **O Líder e os desafios de gerir pessoas**, 2017. Disponível em<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-lder-e-os-desafios-de-gerir-pessoas//>> Acesso em 03 de nov. 2022.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 10. ed. - São Paulo: Pearson Prentice. 2002.

\_\_\_\_\_, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, William Costa et al. Metodologia científica. **Faetec/IST. Paracambi**, p. 2-20, 2007.

SEBRAE, **Negócios familiares: entenda como eles funcionam**, 2022. Disponível em<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>, >Acesso em: 07 out. 2022.

SOUZA, Jader. **Gestão de empresa familiar**: refletindo sobre suas peculiaridades e desafios. **Salvador: FTE**, 2002.

SOUZA; Gilberto, 2021. **Os desafios da liderança**: 3 principais desafios que todo líder irá enfrentar. Disponível em<<https://www.youtube.com/watch?v=VEUKyjbIojM>> Acesso em: 30 out. 2022.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO PARA OS COLABORADORES

Prezado(a),

Esta pesquisa está sendo realizada por um acadêmico da Faculdade de Tecnologia de Campinas, do curso de Gestão Empresarial, sob orientação do professor Dr. Moacir Pereira, com o objetivo de identificar os aspectos do comportamento organizacional da empresa pesquisada.

Este questionário é de natureza confidencial, sendo dispensável sua identificação.

Obrigado pela colaboração.

#### PERGUNTAS:

- 1) Qual o seu nível de escolaridade?
  - a) Nível fundamental
  - b) Nível médio
  - c) Nível superior
  
- 2) Qual a sua Idade?
  - a) De 18 a 25
  - b) 26 a 30
  - c) 31 a 45
  - d) Mais de 45 anos
  
- 3) Quanto tempo trabalha nesta empresa?
  - a) Menos de 6 meses
  - b) De 6 meses a 1 ano
  - c) De 1 ano a 3 anos
  - d) Acima de 5 anos

- 4) Como você classificaria a complexidade da função que você desempenha
- a) Baixa complexidade
  - b) Média complexidade
  - c) Alta complexidade
- 5) Qual a principal vantagem de trabalhar nesta empresa?
- a) Próximo da minha residência
  - b) Horário flexível de trabalho
  - c) Primeira experiência
  - d) Outros
- 6) Como você conseguiu este emprego?
- a) Por meio de indicação
  - b) Rede social
  - c) Amigos
  - d) Tem parentes que já trabalhava na empresa
- 7) Sente que seu trabalho é valorizado pela liderança da empresa?
- a) Sim
  - b) Não
  - c) Às vezes
- 8) Tem perspectiva de crescimento profissional, você se imagina nesta empresa por quanto tempo?
- a) Sim, mas não me imagino aqui durante muito tempo
  - b) Não e não me imagino durante muito tempo nesta empresa.
  - c) Não tem perspectiva de crescimento, mas me imagino nesta empresa pelos próximos 5 anos
  - d) Sim, tem perspectiva e me imagino nesta empresa nos próximos anos.

9) Como você classificaria a comunicação entre líderes e funcionários?

- a) Excelente
- b) Boa
- c) Regular
- d) Ruim

10) Como você descreveria o clima geral no ambiente de trabalho?

- a) Positivo
- b) Neutro
- c) Negativo

11) Com que frequência você recebe feedback dos seus líderes?

- a) Sempre
- b) Às vezes
- c) Raramente
- d) Nunca

12) Como são definidas as metas e objetivos na empresa?

- a) De forma participativa, envolvendo os funcionários
- b) De forma impositiva pelos líderes

13) Como você acha que a empresa trata os erros e falhas?

- a) Como oportunidades de aprendizado
- b) Com punições ou repreensões

14) Como você avalia a política de promoção na empresa?

- a) Baseada no mérito
- b) Com favoritismo ou nepotismo

15) Como você descreveria a sua carga de trabalho?

- a) Adequada

- b) Muito alta
- c) Baixa

16) Como são gerenciados os conflitos entre os funcionários?

- a) De forma justa e eficaz pelos líderes
- b) De forma ineficiente ou injusta pelos líderes

17) Como você avalia a gestão de tempo na empresa?

- Eficiente e pontual
- Pouco eficiente
- b) Ineficiente e sempre atrasada