

AUTOPERCEPÇÃO DA LIDERANÇA EMPRESARIAL COMO FATOR DE CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

Vonia Engel¹
Marta Cristina Heringer²
Mariza S. Bozzetto³
Viviane Elias Portela⁴
Raquel Chaves⁵
Rafaela Dutra Tagliapietra⁶

RESUMO

O presente estudo aborda a autopercepção da liderança empresarial como fator de crescimento organizacional, tendo como objeto de análise uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro localizada no município de Arroio do Tigre/RS. O objetivo foi investigar de que forma a autopercepção da liderança influencia o crescimento e a funcionalidade do negócio, considerando o papel do líder na articulação entre identidade pessoal, cultura organizacional e tomada de decisão. O problema de pesquisa que orientou o estudo foi: de que forma a autopercepção da liderança empresarial influencia o crescimento e a funcionalidade do negócio? A pesquisa fundamentou-se em autores clássicos e contemporâneos das áreas de administração, psicologia organizacional e Ontopsicologia. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa, por meio da pesquisa-ação, com utilização de entrevistas semiestruturadas, observação e análise documental. Os resultados evidenciam que a autopercepção da liderança exerce influência direta sobre a tomada de decisão, o relacionamento com a equipe, a identidade organizacional e o crescimento sustentável da empresa, indicando que a liderança autêntica constitui um fator estratégico para a funcionalidade empresarial em organizações de pequeno porte.

¹ Economista, Doutora e Mestre em Desenvolvimento Regional. Pesquisadora, professora e coordenadora do Laboratório Hard Case: Encontro da Administração e da Ontopsicologia, na Antonio Meneghetti Faculdade. Atua há mais de 17 anos como professora, sendo 15 deles no ensino superior. Gestora de Inovação e Tecnologia da Secretaria de Estado do Rio Grande do Sul. Cursando o MBA *Business Intuition* na Antonio Meneghetti Faculdade. E-mail: vonia_engel@hotmail.com

² Pedagoga há mais de 11 anos. Empreendedora. Cursos: Autoformação, Onto Arte, Escola de Negócios, Vendas e Cursando o MBA *Business Intuition* na Antonio Meneghetti Faculdade. E-mail: martacheringer@gmail.com.

³ Empresária, presidente da Nova Palma Energia com mais de 18 anos à frente no setor elétrico. Formada em Administração Universidade Anhanguera. Especialização em direito do setor elétrico pela Universidade Cândido Mendes Cursando o MBA *Business Intuition* na Antonio Meneghetti Faculdade. E-mail: mariza@novapalmaenergia.com.br.

⁴ Mestre em Educação pela UFSM, empresária, CEO da loja Nudo. Especialização em Psicologia com abordagem em Ontopsicologia - Universidade Estatal de São Petersburgo Especialização em Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico - Antonio Meneghetti Faculdade. Cursando o MBA *Business Intuition* na Antonio Meneghetti Faculdade. E-mail: vivieportela@gmail.com.

⁵ Médica veterinária, possui MBA em vendas e negociação pela PUC. Cursando o MBA *Business Intuition* na Antonio Meneghetti Faculdade. E-mail: raquel.chavesch@hotmail.com

⁶ Administradora, mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e MBA *Business Intuition* pela Antonio Meneghetti Faculdade (AMF). Pesquisadora e professora dos cursos de graduação e pós-graduação da AMF. Gestora do InovAMF – Humanismo, Negócios e Tecnologia. E-mail: rafaela.tagliapietra@amf.edu.br.

Palavras-chave: Liderança empresarial, autopercepção, crescimento organizacional, empresas de pequeno porte, Ontopsicologia.

ABSTRACT

This study addresses leaders' self-perception as a factor in organizational growth, taking as its object of analysis a small-sized company in the furniture manufacturing sector located in the municipality of Arroio do Tigre, Rio Grande do Sul, Brazil. The objective was to investigate how leaders' self-perception influences business growth and organizational functionality, considering the role of leadership in articulating personal identity, organizational culture, and decision-making processes. The research question guiding the study was: how does leaders' self-perception influence the growth and functionality of the business? The theoretical framework is grounded in classical and contemporary authors from the fields of management, organizational psychology, and Ontopsychology. Methodologically, the study adopted a qualitative approach through action research, using semi-structured interviews, observation, and document analysis. The results indicate that leaders' self-perception directly influences decision-making, team relationships, organizational identity, and sustainable business growth, demonstrating that authentic leadership constitutes a strategic factor for organizational functionality in small-sized enterprises.

Keywords: Business leadership; self-perception; organizational growth; small enterprises; Ontopsychology.

1 INTRODUÇÃO

As empresas de pequeno porte, especialmente aquelas situadas em municípios do interior do Rio Grande do Sul, constituem um vetor relevante de desenvolvimento econômico e social regional. Atuam como intermediárias estratégicas entre a produção local e o consumo, fortalecendo cadeias produtivas e estimulando a circulação de riqueza nas comunidades. Segundo o SEBRAE (2023), essas empresas respondem por mais de 55% dos empregos formais no estado, evidenciando sua relevância para a sustentabilidade econômica regional. O dinamismo desse segmento está diretamente relacionado à capacidade empreendedora de seus gestores, que, mesmo diante de recursos limitados, implementam estratégias de inovação e adaptação para manter a competitividade no mercado.

Grande parte das empresas de pequeno porte no estado possui origem familiar, muitas delas fundadas na década de 1990, com estruturas simples e forte envolvimento dos fundadores em todas as etapas do processo. Esse perfil é característico das pequenas empresas familiares gaúchas, que apresentam gestão centralizada e forte vínculo entre os aspectos pessoais e profissionais de seus proprietários (Kaspary et al., 2020). Em um caso representativo, enquanto um dos sócios dedicava-se à produção e ao trabalho de marcenaria, o outro

assumia o atendimento direto ao público, acumulando ainda as funções de entrega e logística no turno da noite. Esse esforço conjunto possibilitou que, ao longo dos anos, o negócio se expandisse tanto em espaço físico quanto em diversidade de produtos.

Atualmente, a empresa estudada ocupa uma área superior a 700 metros quadrados, oferecendo móveis, estofados, eletrodomésticos e artigos de cama, mesa e banho. Apesar da expansão, os princípios fundadores de qualidade e atendimento personalizado permaneceram como marcas centrais da identidade organizacional, agora sob a gestão da segunda geração da família. Essa trajetória demonstra que o crescimento empresarial pode ser sustentado pela continuidade de valores autênticos, aliados à modernização e à profissionalização da gestão.

O crescimento do empresário está diretamente relacionado ao desenvolvimento do seu negócio, exercendo papel estratégico no fortalecimento econômico do território onde está inserido. Como afirma Dornelas (2018, p. 67), “o empreendedor não transforma apenas sua própria realidade, mas contribui para a geração de riqueza e de desenvolvimento em toda a comunidade em que atua”. À medida que o líder aprimora suas competências de gestão, liderança e responsabilidade social, sua empresa amplia o impacto positivo sobre a economia local, contribuindo para o aumento da arrecadação municipal, a dinamização produtiva e a valorização da identidade regional. Nesse sentido, o SEBRAE (2023, p. 15) enfatiza que “os pequenos negócios são protagonistas no desenvolvimento territorial, fortalecendo cadeias produtivas e consolidando identidades locais”.

O percurso de consolidação dessa empresa evidencia a importância da liderança empresarial na condução dos processos de crescimento organizacional. Mais do que gerir operações e recursos, o líder em uma empresa familiar exerce o papel de integrar identidade pessoal, cultura organizacional e tomada de decisão. Quando bem estruturada, a liderança torna-se um fator determinante para a sustentabilidade do negócio; contudo, quando fragilizada, pode representar uma barreira à inovação e à expansão. Como observa Meneghetti (2013, p. 267), “[...] o líder se desperta e com simplicidade compreende o ponto e o constitui em vantagem própria”. Diante desse contexto,

surge a necessidade de compreender como a autopercepção da liderança impacta o desempenho empresarial e se reflete na funcionalidade do negócio.

Dessa forma, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: **de que forma a autopercepção da liderança empresarial influencia o crescimento e a funcionalidade do negócio?** Para responder a essa questão, o estudo tem como objetivo geral **investigar de que forma a autopercepção da liderança empresarial influencia o crescimento e a funcionalidade do negócio**. Os objetivos específicos são: a) identificar as percepções existentes sobre liderança no contexto empresarial analisado; b) verificar de que maneira a autopercepção da liderança empresarial se relaciona com a identidade e a cultura organizacional; c) compreender os efeitos da liderança empresarial na tomada de decisão, no relacionamento com a equipe e no desempenho do negócio; d) analisar os resultados da empresa a partir da autopercepção da liderança.

Do ponto de vista teórico, este trabalho se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre os vínculos entre identidade pessoal, autopercepção do líder e resultados organizacionais. Conforme Meneghetti (2015), a clareza de identidade do sujeito constitui o núcleo que organiza a funcionalidade empresarial. Assim, a Ontopsicologia, ao oferecer categorias como personalidade-esquema e personalidade-autêntica, permite analisar como a autopercepção da liderança impacta na coerência e na autenticidade da ação empresarial. Deste modo, destaca-se que a liderança autêntica está diretamente associada ao fortalecimento da confiança organizacional e à melhoria da performance no longo prazo (Avelino; Garcia; Santos, 2021). Este estudo contribui ao ampliar a compreensão sobre a autopercepção da liderança em empresas de pequeno porte, integrando a perspectiva ontopsicológica aos estudos contemporâneos de liderança e crescimento organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica tem como propósito contextualizar os principais conceitos que embasam o presente estudo, oferecendo sustentação científica para a análise da autopercepção da liderança empresarial como fator de crescimento organizacional. Para isso, foram abordados autores clássicos e contemporâneos das áreas de administração, psicologia organizacional e

Ontopsicologia, buscando compreender como a identidade do líder e seu modo de atuação impactam a cultura e o desempenho das empresas de pequeno porte.

2.1 CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL E O PAPEL DA LIDERANÇA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

O crescimento organizacional em empresas de pequeno porte tem sido amplamente investigado, dada a relevância desse segmento para a economia brasileira. Segundo o SEBRAE (2023), as micro e pequenas empresas representam cerca de 99% dos negócios formais no país e respondem por uma parcela significativa da geração de empregos e do dinamismo econômico. No entanto, seu crescimento é frequentemente marcado por desafios relacionados à gestão, acesso a crédito, inovação e profissionalização dos processos internos.

No contexto do Rio Grande do Sul, as micro e pequenas empresas (MPEs) representam mais de 80% dos empreendimentos formais e concentram mais de 55% dos empregos do estado, configurando-se como a base da economia regional. Entre os setores de destaque, encontra-se o de móveis e eletrodomésticos, que desempenha papel estratégico tanto na geração de renda quanto na circulação de riqueza local. Estudos apontam que as empresas moveleiras de pequeno porte enfrentam desafios relacionados à inovação, sustentabilidade e gestão de estoques, mas que práticas adequadas podem aumentar significativamente sua competitividade. Como destacam Petter, Resende e Andrade Júnior (2015, p. 68), “a adoção de inovação em desenvolvimento de produtos é o aspecto mais presente nas empresas pesquisadas, mas ainda há um longo caminho em processos e gestão administrativa”.

De forma complementar, Gutiérrez Aguilar et al. (2017, p. 12) demonstram que “mudanças de design orientadas pela produção mais limpa em pequenas indústrias moveleiras brasileiras reduziram em até 49% a geração de resíduos”, evidenciando que a incorporação de práticas sustentáveis pode representar não apenas ganhos ambientais, mas também operacionais e financeiros. Nesse sentido, analisar a liderança empresarial em uma loja de móveis e

eletrodomésticos de pequeno porte no Rio Grande do Sul permite compreender como a autopercepção do líder pode se traduzir em práticas de gestão mais inovadoras, sustentáveis e alinhadas às demandas de crescimento organizacional.

O modelo clássico de Churchill e Lewis (1983) descreve o crescimento das pequenas empresas em cinco estágios: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade de recursos. Cada etapa apresenta demandas específicas de liderança e gestão, o que confirma a centralidade do papel do empreendedor como fator determinante de continuidade ou estagnação. Essa perspectiva é reforçada por Dornelas (2018), ao afirmar que a sobrevivência das pequenas empresas depende não apenas de condições externas favoráveis, mas também da capacidade interna de gestão estratégica, inovação e adaptação. Segundo Hashimoto (2020), a consolidação de uma visão empreendedora baseada em valores claros e práticas inovadoras favorece o posicionamento competitivo dessas empresas, mesmo em ambientes incertos. Nesse contexto, a liderança autêntica aparece como diferencial, uma vez que conecta a identidade pessoal do gestor ao direcionamento estratégico do negócio.

O setor moveleiro desempenha papel estratégico na economia do Rio Grande do Sul, sendo composto majoritariamente por micro e pequenas empresas de caráter familiar. Segundo o SEBRAE (2023), o estado concentra um dos maiores polos moveleiros do país, com destaque para regiões como Bento Gonçalves, Lagoa Vermelha e o Vale do Paranhana, que servem de referência para negócios de menor porte em outras localidades. No município de Arroio do Tigre, situado na região Centro-Serra, o comércio de móveis e eletrodomésticos constitui uma das atividades mais relevantes do setor terciário, contribuindo significativamente para a geração de empregos e renda local. A predominância de empresas familiares nesse segmento reforça a importância da liderança empresarial e da capacidade de adaptação às mudanças de mercado como fatores determinantes para o crescimento organizacional.

A partir dessa perspectiva teórica, observa-se que a liderança empresarial, quando orientada por uma visão estratégica e autêntica, torna-se um elemento determinante para o crescimento e a sustentabilidade organizacional, especialmente em empresas de pequeno porte que dependem

diretamente das decisões e do comportamento de seus gestores. Nesse contexto, compreender como a autopercepção do líder influencia o desenvolvimento do negócio torna-se essencial para avaliar práticas, identificar potencialidades e reconhecer desafios internos à gestão. Assim, com o intuito de aprofundar essa reflexão e ilustrar empiricamente os conceitos abordados, o presente estudo dedica-se à análise de uma empresa de pequeno porte localizada no município de Arroio do Tigre/RS, cuja trajetória e características empreendedoras oferecem um exemplo representativo das dinâmicas de liderança e crescimento organizacional que se pretende investigar.

2.2 LIDERANÇA EMPRESARIAL: CONCEITOS, ESTILOS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

A liderança empresarial constitui um dos pilares para compreender o funcionamento das organizações na atualidade, pois abrange tanto aspectos conceituais quanto estilos de gestão e desafios que emergem em um mercado altamente competitivo e em constante transformação. De acordo com Chiavenato (2020, p. 211), “liderar é influenciar pessoas para que voluntariamente contribuam com entusiasmo para o alcance dos objetivos organizacionais”. Essa influência é construída por meio de credibilidade, coerência e clareza de propósito.

Quando o alinhamento entre identidade pessoal e metas institucionais é alcançado, a gestão tende a se tornar mais autêntica e eficaz. Flores et al. (2022, p. 53), afirma que “líderes autênticos sabem quem são, o que acreditam e valorizam, e agem de acordo com esses valores enquanto interagem transparentemente com os outros”. No entanto, Yukl (2013) contrapõe que a autenticidade, embora essencial, deve ser acompanhada de racionalidade estratégica, pois “liderar eficazmente é equilibrar empatia e análise objetiva das metas organizacionais” (Yukl, 2013, p. 27). Essa visão amplia o conceito de liderança para além do carisma individual, valorizando o discernimento e a competência técnica do gestor.

Quando a liderança está estruturada sobre uma identidade sólida, a cultura organizacional se organiza em torno de valores consistentes. Os resultados, nesse modelo, tornam-se consequência natural da coerência entre

ser e fazer, favorecendo um ambiente de transparência no qual o líder conquista respeito não apenas por sua posição hierárquica, mas principalmente por sua conduta e exemplo. Para Goleman (2011), essa coerência entre emoção e razão é o que diferencia líderes eficazes de meros gestores, pois “a inteligência emocional é a base da liderança que inspira, motiva e constrói vínculos duradouros” (p. 92).

Nos cenários contemporâneos, marcados por transformações rápidas e complexas, a liderança empresarial enfrenta desafios crescentes relacionados à inovação, à sustentabilidade e à gestão da diversidade. A globalização dos mercados, a digitalização de processos e a emergência de novos modelos de trabalho exigem do líder uma capacidade ampliada de adaptação e visão sistêmica. Segundo Northouse (2021, p. 18), os líderes modernos precisam compreender a complexidade das organizações globais, desenvolvendo competências interculturais, éticas e tecnológicas que sustentem o desempenho em ambientes de mudança constante. Na concepção de Robbins e Judge (2019), os líderes precisam conciliar agilidade estratégica e empatia relacional, para serem capazes de integrar pessoas, tecnologia e propósito. Esse novo paradigma desafia gestores a liderar equipes multifuncionais e multiculturais, valorizando a criatividade e a autonomia.

Neste contexto, a Ontopsicologia, por sua vez, oferece uma contribuição singular ao compreender a liderança como expressão da identidade consciente do sujeito. A aplicação da ontopsicologia pelo líder na empresa, possibilita preservar a clareza de propósito mesmo diante de pressões emocionais, distinguindo os papéis de gestor e de parente, Meneghetti (2013). Essa distinção evita a contaminação do ambiente organizacional por conflitos de ordem pessoal e garante maior profissionalismo na gestão. Como destaca o autor, “o líder é aquele que deixa de chorar e de criticar, arregança as mangas e constrói” (Meneghetti, 2013, p. 259). Complementa o autor dizendo que o líder eficaz nasce da coerência interior do sujeito, que reconhece o próprio princípio de identidade e o traduz em ação funcional.

Para ser um líder eficaz, um indivíduo deve ter uma proporção entre quatro dimensões: 1) a esfera individual pessoal; 2) a esfera familiar, portanto esfera afetiva; 3) esfera dos colaboradores e 4) setor social. A esfera individual pessoal compreende o sujeito em sentido físico, absoluto de existência. A esfera afetiva é constituída pelo ambiente de referência emotiva, sexual, de amor: as suas referências de valor

absoluto. A esfera dos colaboradores compreende as pessoas físicas por meio das quais o líder opera: os mediadores de atividade social, da atividade no mundo dos negócios, do ambiente, da explícita atividade econômica: relações diplomáticas e todo o vasto mundo a arte do líder compreende. (Meneghetti, 2013, p.39).

Dessa forma, a liderança empresarial exige um equilíbrio entre racionalidade e intuição, planejamento e sensibilidade, estrutura e criatividade. Em meio às demandas do século XXI, esse alinhamento entre identidade pessoal, objetivos estratégicos e cultura organizacional torna-se relevante para que o líder mantenha autenticidade, resiliência e capacidade de inspirar suas equipes diante das incertezas do mercado. Como sintetiza Meneghetti (2013, p. 266), “o líder é um técnico capaz, alguém que compreende imediatamente onde está o problema [...]. O líder vê e faz. Veni, vidi, vici. Eu vim, encontrei-me aqui, vi e fiz.”

A liderança empresarial ultrapassa técnicas gerenciais, constituindo-se como expressão da identidade do próprio líder. A integração entre racionalidade e intuição reforça a centralidade da autopercepção como elemento que influencia a cultura organizacional e os resultados alcançados. Assim, compreender como o líder se percebe e articula sua identidade às demandas do negócio torna-se relevante para analisar os resultados de sua atuação na dinâmica organizacional, justificando o aprofundamento teórico a seguir.

2.3 AUTOPERCEPÇÃO E IDENTIDADE DO LÍDER: REFLEXO NA CULTURA E NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

A autopercepção é um elemento central no exercício da liderança, pois permite que o indivíduo compreenda suas próprias potencialidades, limitações e motivações. Meneghetti, 2013, p.325) o líder deve ter uma vasta experiência e conhecimento psicológico, uma experiência e um conhecimento, com respeito societário e depois (ou ainda primeiramente) uma constante referência metafísica⁷. Dessa forma o “líder é aquele que tem esses valores de modo completo: o sentido psicológico, o sentido societário, o sentido metafísico, unidos à técnica específica só seu setor de administração” (Meneghetti, 2013, p. 327).

⁷ O metafísico é uma coparticipação à geração constante dessa humanidade, cujos verdadeiros pais não são as mães ou pais biológicos – os incubadores -, mas todos os operadores de inteligência do ser humano (Meneghetti, 2013, p.325).

Essa noção se conecta com a perspectiva psicológica de que o autoconhecimento favorece a clareza na tomada de decisão e a consistência do estilo de liderança (Goleman, 2011).

No campo da Ontopsicologia, a autopercepção do líder está intimamente relacionada à noção de Em Si ôntico, compreendido como a matriz originária que guia a autenticidade da pessoa. Conforme (Meneghetti, 2010, p.23), a ontopsicologia analisa permanentemente o Em Si ôntico. O seu critério é somente aquilo que o Em Si ôntico indica, não aquilo que dizem os estereótipos, os médicos, os pais, a sociedade. Nesse sentido, quando a liderança empresarial se desconecta de sua identidade profunda, tende a reproduzir modelos massificados e utilitaristas, que podem gerar incoerências na cultura organizacional e dificultar o crescimento sustentável (Fleck, 2021).

Ressalta-se que líderes com elevada autopercepção tendem a criar culturas organizacionais mais inclusivas e inovadoras. Segundo Avolio e Gardner (2005), a liderança autêntica se baseia em quatro pilares: autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado de informações e perspectiva moral internalizada. Esses elementos reforçam a ideia de que a identidade pessoal do líder repercute diretamente na construção de valores e práticas compartilhadas pela equipe, fortalecendo a confiança e o comprometimento coletivo.

Em contraposição à liderança utilitarista, que se orienta por condicionamentos externos e resultados imediatos, a Ontopsicologia propõe o retorno à dimensão originária do ser humano como fundamento da ação consciente. Nesse contexto, o Em Si ôntico é apresentado como o princípio que permite ao líder compreender a realidade de modo integral, guiando suas decisões a partir da própria identidade e não de estímulos circunstanciais. Essa estrutura interna atua como referência para a coerência entre pensamento, sentimento e ação, assegurando uma liderança autêntica e criativa.

Podemos definir o Em Si ôntico como um instrumento formal inteligente, porque entende a partir do seu modo, do seu princípio, da sua identidade. É uma compreensão em ato, que lê a partir do movimento em si. Já conhece o endereço onde chegará, como chegará e se chegará, visto que não parte dos efeitos (Meneghetti, 2013, p. 335).

A partir dessa definição, compreende-se que o Em Si ôntico representa a capacidade do líder de agir em consonância com sua essência e não como mero reator às circunstâncias. O líder deve ter conhecimento da sua inteligência de modo total, porque a inteligência é a energia base que funda todas as formas de energia, (Meneghetti, 2010, p. 339). Essa visão reforça que a eficácia da liderança não está apenas nas competências técnicas ou na adaptação a contextos externos, mas sobretudo na capacidade do sujeito de manter o vínculo com sua identidade originária, elemento que, conforme Yukl (2013), constitui a base da motivação e da inovação dentro das organizações.

Assim a autopercepção da liderança não é apenas um atributo individual, mas um fator que impacta diretamente os resultados organizacionais. Líderes conscientes de sua identidade e orientados pelo Em Si ôntico desenvolvem maior capacidade de alinhar cultura, estratégia e práticas de gestão. Como sintetiza Meneghetti (2013), o líder é alguém que constrói a função, prepara-a quando necessário e aperfeiçoa-a, portanto, é um artesão. É alguém que sabe fazer relação com vantagem com ganho (Meneghetti, 2013, p. 22). Assim, compreender e desenvolver a autopercepção do líder revela-se uma via relevante para fortalecer a cultura organizacional e promover o crescimento sustentável da empresa.

2.4 Relação entre identidade do líder e desempenho da empresa

A identidade do líder constitui um fator determinante para a orientação estratégica e o desempenho organizacional. Conforme Meneghetti (2013), a clareza de identidade organiza a funcionalidade do negócio, uma vez que a empresa tende a refletir, em sua cultura e em seus resultados, a coerência ou a fragmentação presentes na identidade de quem a conduz. Assim, a atuação do líder não se limita à dimensão operacional, mas repercute diretamente na forma como os processos são estruturados e vivenciados no cotidiano empresarial.

Nessa mesma direção, Avolio e Gardner (2005) afirmam que a liderança autêntica tem origem na autoconsciência e na coerência entre valores pessoais e ações profissionais. Para os autores, líderes autênticos atuam de maneira consistente com aquilo em que acreditam, estabelecendo relações transparentes e fortalecendo a confiança organizacional. Essa autopercepção sustenta a

legitimidade da liderança e contribui para a consolidação de uma cultura organizacional alinhada ao propósito do negócio.

Sob a perspectiva ontopsicológica, a identidade do líder é compreendida como expressão do Em Si ôntico, núcleo originário que orienta a ação consciente. Quando o líder atua em consonância com essa identidade, suas decisões tornam-se mais objetivas e funcionais, favorecendo a clareza de metas. Para (Meneghetti, 2010, p. 339), o líder é aquele que sabe contruir a harmonia das relações entre todos, a fim de que exista o máximo de produção de valor e de coisas. Dessa forma, o desempenho organizacional deixa de ser resultado apenas de técnicas de gestão e passa a refletir a consistência interna do sujeito que lidera.

Estudos empíricos corroboram essa relação ao demonstrar que líderes autênticos promovem ambientes organizacionais mais confiáveis e inovadores. Walumbwa et al. (2008) evidenciam que a autenticidade da liderança está positivamente associada ao engajamento das equipes e ao desempenho coletivo. De modo semelhante, Rego, Cunha e Souto (2012) destacam que a identidade clara do líder favorece a criatividade e a motivação dos colaboradores, elementos essenciais para a sustentabilidade organizacional.

Em contrapartida, líderes cuja identidade está excessivamente moldada por condicionamentos externos tendem a apresentar incoerência na gestão, o que pode gerar instabilidade e dificuldades de adaptação frente às mudanças do mercado (Yukl, 2013). Nesse sentido, o fortalecimento da identidade do líder revela-se condição estratégica para o crescimento sustentável da empresa, especialmente em contextos de pequeno porte, nos quais a figura do gestor exerce influência direta sobre os resultados.

Assim, compreende-se que o desempenho organizacional é reflexo direto da identidade do líder. A liderança autêntica, fundamentada na coerência entre identidade pessoal e prática gerencial, constitui um elemento central para a funcionalidade empresarial e para a consolidação de resultados consistentes no longo prazo.

3 METODOLOGIA

Este trabalho adota a pesquisa-ação como abordagem metodológica. Segundo Thiollent (2011), a pesquisa-ação caracteriza-se por um processo

participativo, no qual o pesquisador atua de forma colaborativa com os sujeitos da investigação, visando tanto a produção de conhecimento científico quanto a transformação prática da realidade estudada. Essa escolha se justifica pela necessidade de compreender a autopercepção da liderança empresarial em sua dinâmica concreta, ao mesmo tempo em que se busca gerar contribuições efetivas para o fortalecimento da gestão.

O universo da pesquisa é composto por empresas de pequeno porte, com foco específico em uma organização selecionada para este estudo. O sujeito participante principal é a empresária gestora, cuja experiência de liderança constitui o núcleo de análise. A escolha da empresa foi intencional, considerando sua trajetória no mercado, a relevância da liderança no processo de crescimento e a abertura para participação ativa na investigação.

O processo da pesquisa-ação estruturou-se em três etapas principais: a) Diagnóstico inicial levantamento das percepções da empresária sobre sua liderança, por meio de entrevistas semiestruturadas, observação e análise documental, b) Planejamento e intervenção – discussão conjunta dos pontos levantados, identificação de barreiras e oportunidades e proposição de estratégias de fortalecimento da liderança, e c) Avaliação e reflexão – análise dos resultados obtidos e reflexão crítica sobre as práticas de gestão, relacionando-os ao referencial teórico da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas (Apêndice A), documentos institucionais e observação direta em situações de gestão. As entrevistas possibilitaram compreender a percepção da líder sobre seu estilo de condução, enquanto os documentos e observações forneceram elementos de triangulação, reforçando a validade das informações (Triviños, 1990).

A análise de conteúdo (Bardin, 2011) foi estruturada a partir de categorias definidas de modo dedutivo, com base nos objetivos específicos da pesquisa, e complementada por subcategorias emergentes do material empírico obtido nas entrevistas. As categorias orientaram a interpretação dos dados, permitindo relacionar os discursos da participante aos eixos teóricos discutidos na fundamentação. As categorias de análise adotadas foram:

- 1) Autopercepção da liderança, refere-se à forma como a empresária compreende e avalia o próprio estilo de liderança, suas potencialidades e

limitações, relacionando-se ao objetivo de identificar percepções sobre a liderança no contexto da empresa;

2) Identidade e coerência pessoal, corresponde ao grau de alinhamento entre valores pessoais, decisões gerenciais e cultura organizacional, vinculando-se à análise da relação entre autopercepção, identidade e funcionalidade;

3) Tomada de decisão e relacionamento com a equipe – abrange o modo como a líder conduz processos de decisão, comunicação e motivação, associando-se ao impacto da liderança na dinâmica interna e nos resultados empresariais;

4) Crescimento e sustentabilidade organizacional, contempla as percepções sobre como a liderança contribui para o desenvolvimento e a consolidação da empresa de pequeno porte, alinhando-se ao objetivo de analisar resultados e perspectivas futuras.

Durante a leitura e categorização, emergiram subcategorias analíticas como autoconhecimento, autenticidade, aprendizado pela experiência, relações interpessoais, inovação e profissionalização da gestão. Essas dimensões complementares ampliaram a compreensão da autopercepção da liderança, conferindo maior profundidade interpretativa e assegurando a correspondência entre o campo empírico e o referencial ontopsicológico.

O tratamento e a interpretação dos dados buscaram integrar a análise qualitativa à reflexão prática, em consonância com o caráter participativo da pesquisa-ação. Todas as informações foram tratadas com confidencialidade, e a identidade da participante foi preservada, conforme os princípios éticos da pesquisa científica. A triangulação entre entrevistas, observação e documentos contribuiu para a confiabilidade e a validade interna dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa empírica realizada por meio de entrevista semiestruturada com a empresária gestora da empresa objeto do estudo, bem como a respectiva discussão à luz do referencial teórico adotado. A análise foi conduzida segundo os pressupostos da Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), organizada a partir das categorias previamente definidas na metodologia: (i) autopercepção da liderança; (ii) identidade e coerência pessoal;

(iii) tomada de decisão e relacionamento com a equipe; e (iv) crescimento e sustentabilidade organizacional. A opção por integrar resultados e discussão em um único capítulo segue o padrão adotado em trabalhos de conclusão de curso de MBA, permitindo maior fluidez analítica e diálogo direto entre os dados empíricos e os fundamentos teóricos.

4.1 Autopercepção da liderança empresarial

A análise das falas da entrevistada evidencia que a empresária possui uma percepção clara acerca de seu papel enquanto líder, reconhecendo a centralidade de sua atuação para o funcionamento e o desempenho da empresa. Em diversos momentos, a entrevistada associa diretamente seu estado emocional, sua postura e sua clareza interna aos resultados organizacionais, ao afirmar que “se eu não estiver bem, a empresa sente” (Entrevistada, 2025).

Essa percepção revela um nível significativo de autoconsciência, aspecto central da liderança autêntica, conforme proposto por Avolio e Gardner (2005). A autopercepção demonstrada pela líder não se limita à dimensão técnica da gestão, mas abrange aspectos subjetivos e emocionais que influenciam a condução do negócio. Tal compreensão aproxima-se da perspectiva ontopsicológica, segundo a qual a liderança eficaz emerge da consciência da própria identidade (Meneghetti, 2013).

Observa-se, ainda, que a entrevistada reconhece suas limitações e desafios no exercício da liderança, especialmente no que se refere à necessidade constante de aprendizado e amadurecimento pessoal. Ao relatar que “aprendeu muito errando e observando” (Entrevistada, 2025), a líder evidencia uma postura reflexiva e aberta à autocrítica, elemento fundamental para o desenvolvimento da liderança consciente. Esse dado empírico corrobora Goleman (2011), ao destacar que líderes emocionalmente inteligentes são capazes de aprender com a experiência e ajustar suas práticas de gestão. Assim, os resultados indicam que a autopercepção da liderança constitui um fator estruturante da prática empresarial, funcionando como base para decisões mais coerentes e alinhadas aos objetivos organizacionais.

4.2 Identidade e coerência pessoal na liderança

No que se refere à identidade pessoal, as falas da entrevistada demonstram forte vínculo entre seus valores individuais e a forma como conduz a empresa. A líder enfatiza a importância de manter coerência entre aquilo que acredita e aquilo que pratica no cotidiano empresarial, destacando que “não adianta falar uma coisa e agir de outra forma” (Entrevistada, 2025).

Essa coerência entre valores pessoais e ação empresarial aproxima-se do conceito de liderança autêntica, amplamente discutido por Avolio e Gardner (2005) e Walumbwa et al. (2008), para os quais a autenticidade do líder fortalece a confiança organizacional e a legitimidade da gestão. Sob a ótica da Ontopsicologia, tal coerência é compreendida como expressão da atuação do sujeito em consonância com seu Em Si ôntico, núcleo originário da identidade (Meneghetti, 2013).

A entrevistada também reconhece que, em determinados momentos, pressões externas e demandas cotidianas podem gerar conflitos internos, exigindo maior esforço para manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ao afirmar que “nem sempre é fácil separar as coisas” (Entrevistada, 2025), evidencia-se a complexidade inerente à liderança em empresas familiares de pequeno porte, onde os papéis pessoais e profissionais frequentemente se sobrepõem.

Ainda assim, a capacidade reflexiva da líder e sua busca por alinhamento interno demonstram um movimento de transição de uma liderança baseada em esquemas adaptativos para uma liderança mais autêntica, conforme descrito por Meneghetti (2015). Esse processo de conscientização contribui para a consolidação de uma identidade de liderança mais estável e funcional.

4.3 Tomada de decisão e relacionamento com a equipe

A tomada de decisão emerge como um dos aspectos mais relevantes da atuação da líder, sendo fortemente influenciada por sua autopercepção e por sua identidade pessoal. A entrevistada destaca que procura decidir “pensando no todo, na empresa e nas pessoas” (Entrevistada, 2025), indicando uma visão sistêmica e relacional da gestão.

Tal postura está alinhada ao que Chiavenato (2020) define como liderança baseada em influência e responsabilidade compartilhada. Observa-se que a líder valoriza o diálogo com a equipe, embora reconheça que, em alguns momentos, a centralização das decisões ainda se faz presente, especialmente em situações críticas. Essa ambivalência reflete um desafio comum em empresas de pequeno porte, conforme apontado por Dornelas (2018), em que o gestor acumula múltiplas funções e responsabilidades.

No que se refere ao relacionamento com a equipe, a entrevistada demonstra preocupação com o clima organizacional e com a motivação dos colaboradores, afirmando que “as pessoas precisam se sentir parte da empresa” (Entrevistada, 2025). Essa fala evidencia a compreensão de que o desempenho organizacional está diretamente relacionado ao engajamento da equipe, conforme destacado por Rego, Cunha e Souto (2012).

A análise dos dados indica que a liderança exercida pela empresária contribui para a construção de relações baseadas em confiança e proximidade, ainda que existam desafios relacionados à profissionalização da gestão de pessoas. A presença de uma liderança autêntica favorece a comunicação e a cooperação, elementos fundamentais para a funcionalidade empresarial.

4.4 Liderança, crescimento e sustentabilidade organizacional

Os resultados também demonstram que a entrevistada estabelece uma relação direta entre sua forma de liderar e o crescimento da empresa ao longo do tempo. Ao relatar que “a empresa cresceu junto comigo” (Entrevistada, 2025), a líder reconhece que seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional impactou positivamente a trajetória do negócio.

Essa percepção corrobora o modelo de Churchill e Lewis (1983), que enfatiza o papel central do empreendedor nas diferentes fases de crescimento das pequenas empresas. A liderança consciente, aliada à capacidade de adaptação e aprendizado, aparece como fator determinante para a sustentabilidade do negócio em um contexto de mercado competitivo.

A entrevistada também destaca a importância de planejar o futuro e de buscar maior profissionalização da gestão, reconhecendo que o crescimento sustentável exige mudanças estruturais e estratégicas. Essa visão está em

consonância com Hashimoto (2020), ao afirmar que líderes que investem em inovação e desenvolvimento organizacional aumentam a resiliência da empresa frente a crises e incertezas.

Sob a perspectiva ontopsicológica, observa-se que a funcionalidade empresarial decorre da coerência entre identidade do líder e exigências objetivas do negócio (Meneghetti, 2013). Os dados empíricos indicam que a liderança analisada apresenta potencial significativo para sustentar o crescimento organizacional, desde que continue investindo no fortalecimento da autopercepção, da autenticidade e da profissionalização da gestão.

De modo geral, os resultados evidenciam que a autopercepção da liderança empresarial exerce influência direta sobre a identidade organizacional, a tomada de decisão, o relacionamento com a equipe e o crescimento da empresa. A análise confirma que a liderança autêntica, fundamentada na coerência interna do sujeito, constitui um fator estratégico para a funcionalidade e a sustentabilidade de empresas de pequeno porte. Esses achados reforçam os pressupostos teóricos discutidos ao longo do trabalho e oferecem subsídios relevantes para a compreensão da liderança empresarial a partir de uma perspectiva integradora, que articula administração, psicologia organizacional e Ontopsicologia.

De forma integrada, os resultados analisados nas quatro categorias autopercepção da liderança, identidade e coerência pessoal, tomada de decisão e relacionamento com a equipe, e crescimento e sustentabilidade organizacional evidenciam que a autopercepção da liderança empresarial constitui um elemento estruturante da funcionalidade do negócio. Observa-se que a clareza do líder sobre sua própria identidade e sobre o impacto de suas atitudes reflete-se diretamente na maneira como as decisões são conduzidas, nas relações estabelecidas com a equipe e na construção da identidade organizacional.

Nesse sentido, a liderança não se manifesta apenas como um conjunto de práticas gerenciais, mas como expressão da coerência interna do sujeito que lidera, influenciando, de forma transversal, os processos organizacionais. Esses achados reforçam os pressupostos teóricos discutidos ao longo do trabalho e oferecem subsídios relevantes para a compreensão da liderança empresarial sob uma perspectiva integradora, que articula os campos da administração, da psicologia organizacional e da Ontopsicologia.

Quadro 1: Síntese dos principais achados da pesquisa por categoria de análise

Categoria de análise	Principais achados empíricos	Referências que corroboram
Autopercepção da liderança empresarial	A liderança analisada apresenta elevada autoconsciência acerca do próprio papel na organização, reconhecendo que suas emoções, postura e clareza interna impactam diretamente o desempenho da empresa. A aprendizagem ocorre de forma experiencial, por meio de erros, observação e reflexão contínua, evidenciando abertura à autocritica e ao desenvolvimento pessoal.	Avolio e Gardner (2005); Goleman (2011); Meneghetti (2013)
Identidade e coerência pessoal na liderança	Os resultados indicam forte alinhamento entre valores pessoais e práticas de gestão, revelando coerência entre discurso e ação. Apesar das pressões externas e da sobreposição entre papéis pessoais e profissionais, a líder demonstra esforço consciente para manter autenticidade e equilíbrio interno, configurando um movimento de transição de uma liderança adaptativa para uma liderança mais autêntica.	Avolio e Gardner (2005); Walumbwa et al. (2008); Meneghetti (2013; 2015)
Tomada de decisão e relacionamento com a equipe	A tomada de decisão é influenciada por uma visão sistêmica, considerando simultaneamente os interesses da empresa e das pessoas. Observa-se valorização do diálogo, da proximidade e do engajamento da equipe, embora ainda exista certa centralização decisória em situações críticas, característica recorrente em empresas de pequeno porte e de origem familiar.	Chiavenato (2020); Dornelas (2018); Rego, Cunha e Souto (2012)
Crescimento e sustentabilidade organizacional	Evidencia-se relação direta entre o desenvolvimento pessoal da líder e o crescimento da empresa ao longo do tempo. A liderança consciente, associada à capacidade de adaptação, aprendizado e planejamento, emerge como fator estratégico para a sustentabilidade do negócio. A busca por maior profissionalização da gestão é percebida como condição para a continuidade do crescimento organizacional.	Churchill e Lewis (1983); Hashimoto (2020); Meneghetti (2013)

Fonte: elaborado pelas autoras, 2025

A síntese apresentada no Quadro 1 evidencia que a autopercepção da liderança empresarial exerce influência direta sobre a identidade organizacional, a tomada de decisão, o relacionamento com a equipe e o crescimento sustentável da empresa analisada. A articulação entre os dados empíricos e o referencial teórico confirma que a liderança autêntica, fundamentada na coerência interna do líder, configura-se como um fator estratégico para a funcionalidade empresarial em organizações de pequeno porte. Nesse sentido, os resultados obtidos contribuem para elucidar o problema de pesquisa proposto e oferecem subsídios analíticos para as reflexões desenvolvidas nas considerações finais do estudo.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral investigar de que forma a autopercepção da liderança empresarial influencia o crescimento e a funcionalidade de uma empresa de pequeno porte, a partir da análise de um estudo de caso no setor moveleiro, localizado no município de Arroio do Tigre/RS. Para atender a esse propósito, a pesquisa fundamentou-se em uma abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa-ação como estratégia metodológica e a análise de conteúdo como técnica de interpretação dos dados empíricos.

Os resultados obtidos evidenciam que a autopercepção da liderança exerce papel central na condução do negócio, influenciando diretamente a identidade organizacional, a tomada de decisão, o relacionamento com a equipe e os processos de crescimento e sustentabilidade empresarial. A análise das falas da entrevistada demonstrou que a consciência sobre o próprio papel enquanto líder constitui um elemento estruturante da prática gerencial, corroborando o entendimento de que o desenvolvimento do líder e o desenvolvimento da empresa ocorrem de forma interdependente.

No que se refere à autopercepção da liderança, constatou-se que a empresária possui clareza acerca da influência de suas atitudes, emoções e valores sobre o funcionamento da organização. Essa autoconsciência revela-se alinhada ao conceito de liderança autêntica, uma vez que a líder reconhece tanto suas potencialidades quanto suas limitações, demonstrando abertura para o aprendizado contínuo e para o aprimoramento de sua atuação. Tal achado confirma a relevância do autoconhecimento como base para uma liderança mais consciente e eficaz.

A análise da categoria identidade e coerência pessoal permitiu observar que a liderança investigada busca manter alinhamento entre valores individuais e práticas organizacionais. Essa coerência contribui para a construção de uma cultura organizacional pautada na confiança e na credibilidade, aspectos fundamentais para a funcionalidade empresarial. Sob a perspectiva ontopsicológica, verificou-se que a atuação da líder apresenta aproximação com a noção de identidade consciente, na medida em que suas decisões tendem a refletir um esforço de congruência entre ser e fazer.

No âmbito da tomada de decisão e do relacionamento com a equipe, os resultados indicaram que a liderança exercida privilegia o diálogo, a proximidade e a valorização das pessoas, ainda que existam desafios relacionados à centralização de decisões e à profissionalização da gestão. Essa ambivalência é característica de empresas de pequeno porte, especialmente de origem familiar, nas quais o gestor acumula múltiplas funções. Ainda assim, a postura adotada pela líder favorece a construção de um ambiente organizacional mais cooperativo e comprometido.

Quanto ao crescimento e à sustentabilidade organizacional, os achados revelaram que a empresária reconhece a relação direta entre sua trajetória pessoal e o desenvolvimento da empresa. O crescimento do negócio foi compreendido como resultado de um processo gradual de amadurecimento da liderança, marcado por aprendizados, ajustes estratégicos e busca por maior profissionalização. Essa percepção reforça a ideia de que a liderança autêntica constitui um fator estratégico para a continuidade e a resiliência de empresas de pequeno porte.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao aprofundar a compreensão sobre os vínculos entre autopercepção da liderança, identidade pessoal e resultados organizacionais, integrando referenciais da administração, da psicologia organizacional e da Ontopsicologia. A articulação entre esses campos permitiu uma análise mais ampla da liderança empresarial, evidenciando que a funcionalidade do negócio está diretamente relacionada à coerência interna do líder.

No plano prático, os resultados oferecem subsídios relevantes para gestores de empresas de pequeno porte, ao demonstrar que o investimento no desenvolvimento pessoal e na autopercepção da liderança pode repercutir positivamente na gestão, no clima organizacional e no crescimento sustentável do negócio. O estudo evidencia que a liderança não se limita a competências técnicas, mas envolve, de forma significativa, a consciência de si e a autenticidade na condução das relações e das decisões empresariais.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o fato de tratar-se de um estudo de caso único, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Além disso, a investigação concentrou-se predominantemente na percepção da líder, não contemplando, de forma direta,

a visão dos colaboradores, o que poderia ampliar a compreensão sobre os efeitos da liderança no ambiente organizacional.

Diante dessas limitações, sugere-se que pesquisas futuras explorem a autopercepção da liderança em diferentes setores e regiões, bem como incorporem a perspectiva dos colaboradores e de outros atores organizacionais. Estudos comparativos entre empresas de pequeno porte também podem contribuir para aprofundar a compreensão sobre os impactos da liderança autêntica no crescimento organizacional.

Por fim, conclui-se que a autopercepção da liderança empresarial constitui um elemento-chave para a funcionalidade e a sustentabilidade de empresas de pequeno porte. Ao alinhar identidade pessoal, valores e práticas de gestão, o líder cria condições favoráveis para o crescimento do negócio e para o fortalecimento das relações organizacionais. Assim, o presente estudo reafirma a importância de uma liderança consciente e autêntica como fator estratégico para o desenvolvimento empresarial no contexto contemporâneo.

Dessa forma, reafirma-se que o desenvolvimento organizacional em empresas de pequeno porte está intrinsecamente vinculado ao desenvolvimento consciente da liderança, uma vez que a clareza de identidade, a autopercepção e a autenticidade do líder constituem fundamentos estratégicos para a funcionalidade, a sustentabilidade e a continuidade dos negócios no contexto contemporâneo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.; SANTOS, R. **Redes de cooperação e sustentabilidade em pequenas empresas: uma análise das práticas colaborativas no Brasil.** *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 112–130, 2021.

AVELINO, L.; GARCIA, M.; SANTOS, D. **Liderança autêntica e confiança organizacional: perspectivas contemporâneas.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 4, p. 102–118, 2021.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. **Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership.** *The Leadership Quarterly*, v. 16, n. 3, p. 315–338, 2005.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

- BERNAEI, P. **Intuição e Racionalidade**. In: MENEGHETTI, Antonio. *A psicologia do líder*. São Paulo: FOIL, 2013. p. 345–352.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. *Transformational leadership*. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 10. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2020.
- CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. **The five stages of small business growth**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 61, n. 3, p. 30–50, 1983.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 7. ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2018.
- FLECK DA SILVA, B. **Personalidade-esquema e personalidade-autêntica: considerações sobre o devir personológico em Ontopsicologia**. *Revista Brasileira de Ontopsicologia*, v. 1, n. 2, p. 15–25, 2021.
- FLORES, J.; PEREIRA, M.; SOUZA, R. **Liderança autêntica em tempos de incerteza: reflexões teóricas e práticas**. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v. 14, n. 3, p. 45–62, 2022.
- GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- GUTIÉRREZ AGUILAR, M. et al. **Produção mais limpa e design sustentável em pequenas indústrias moveleiras brasileiras**. *Revista Produção Online*, Florianópolis, v. 17, n. 2, p. 1–18, 2017.
- HASHIMOTO, M. **Empreendedorismo para tempos de crise: como inovar, liderar e crescer em contextos adversos**. São Paulo: Atlas, 2020.
- KASPARY, T.; GRZYBOVSKI, D.; GOETTEMS, T. B.; SANTOS, N. M. **Fatores de geração de inovação em micro e pequenas empresas familiares: análise no contexto de um município de pequeno porte do Rio Grande do Sul**. *Revista GESTO*, Santo Ângelo, v. 9, n. 1, p. 73–92, 2020. Disponível em: <https://san.uri.br/revistas/index.php/gesto/article/view/282>. Acesso em: 11 out. 2025.
- MENEGHETTI, A. **A Psicologia do líder**. Tradução e revisão Ontopsicológica Editora Universitária – 5 ed-Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013. 320 p. Título original: *La psicologia del leader*. ISBN 978-85-64631-15-1.
- MENEGHETTI, A. **Filosofia Ontopsicológica**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2015.
- MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. Tradução Ontopsicológica Editora Universitária – 4 ed-Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Ed., 2010. 520 p. Título original: *Manule di Ontopsicologia*. ISBN 978-85-88381-52-0.
- MENEGHETTI, A. **Projeto líder: a inteligência empresarial na ótica de Antonio Meneghetti**. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2022. 245 p.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. Tradução e revisão FOIL. São Paulo: FOIL, 2013. 492 p. Título original: *Psicologia Impresariale*. ISBN 978-85-89841-08-2.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 9. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2021.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. **Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity**. *Journal of Business Research*, v. 65, n. 3, p. 429–437, 2012.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

SEBRAE. **Panorama dos pequenos negócios 2023**. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10 out. 2025.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.

WALUMBWA, F. O. et al. **Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure**. *Journal of Management*, v. 34, n. 1, p. 89–126, 2008.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.