

**BEM-ESTAR E DESEMPENHO DE PROJETOS EM EMPRESAS FAMILIARES  
MOVELEIRAS BRASILEIRAS: DESENVOLVIMENTO DE UMA METODOLOGIA  
PARA LIDERANÇAS INSPIRADORAS.**

*WELL-BEING AND PROJECT PERFORMANCE IN BRAZILIAN FAMILY OWNED  
FURNITURE COMPANIES: DEVELOPMENT OF A METHODOLOGY FOR  
INSPIRATIONAL LEADERSHIP*

**JORGE DA SOLEDADE CONCEIÇÃO**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**Comunicação:**

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

**Agradecimento à orgão de fomento:**

O autor declara não ter recebido financiamento de nenhum órgão público ou privado,

## **BEM-ESTAR E DESEMPENHO DE PROJETOS EM EMPRESAS FAMILIARES MOVELEIRAS BRASILEIRAS: DESENVOLVIMENTO DE UMA METODOLOGIA PARA LIDERANÇAS INSPIRADORAS.**

### **Objetivo do estudo**

Analisar a relação entre as dimensões do bem-estar, o desempenho de projetos e a satisfação no trabalho em empresas familiares, identificando como essas variáveis se interligam para influenciar o sucesso dos projetos.

### **Relevância/originalidade**

O estudo é relevante por explorar uma relação pouco examinada na literatura, conectando bem-estar, satisfação e desempenho de projetos no contexto específico de empresas familiares, onde as dinâmicas pessoais e profissionais estão profundamente entrelaçadas.

### **Metodologia/abordagem**

Pesquisa é quantitativa, descriptiva-explicativa, utilizando um levantamento com colaboradores de uma empresa familiar. Os dados foram analisados através de estatística descritiva, correlação, análise de regressão múltipla e modelagem de equações estruturais (SEM).

### **Principais resultados**

O estudo confirmou que existe uma relação positiva e direta entre o bem-estar no trabalho e o desempenho dos projetos. Além disso, os resultados demonstram que a satisfação no trabalho atua como um mediador nessa relação.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O trabalho contribui para o corpo de conhecimento da gestão de projetos, bem-estar organizacional e empresas familiares ao validar as relações entre as variáveis. Ele fortalece a base teórica de que o bem-estar e a satisfação são preditores do sucesso em projetos.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

O estudo oferece insights práticos para gestores de empresas familiares, evidenciando a importância de investir em um ambiente de trabalho saudável e na satisfação dos colaboradores para melhorar o desempenho dos projetos e, consequentemente, a sustentabilidade do negócio.

**Palavras-chave:** Bem-estar organizacional, Empresas familiares, Psicologia Positiva;, Liderança transformacional, Gestão de projetos

## **WELL-BEING AND PROJECT PERFORMANCE IN BRAZILIAN FAMILY OWNED FURNITURE COMPANIES: DEVELOPMENT OF A METHODOLOGY FOR INSPIRATIONAL LEADERSHIP**

### **Study purpose**

To analyze the relationship between well-being, project performance, and job satisfaction in family businesses. The goal is to understand how these variables interact and influence project success in this specific context.

### **Relevance / originality**

This study is relevant for exploring a relationship underexplored in the literature. It connects well-being, satisfaction, and project performance specifically within family businesses, where personal and professional dynamics are deeply intertwined, offering a unique contribution.

### **Methodology / approach**

A quantitative, descriptive-explanatory research design was used, based on a survey with employees of a family business. The data was analyzed using descriptive statistics, correlation, multiple regression analysis, and structural equation modeling (SEM).

### **Main results**

The study confirmed a direct positive relationship between well-being at work and project performance. Furthermore, the findings show that job satisfaction acts as a significant mediator in this relationship, influencing project outcomes.

### **Theoretical / methodological contributions**

The work contributes to the knowledge base of project management, organizational well-being, and family businesses by validating the relationships between the variables. It strengthens the theoretical foundation that well-being and satisfaction are key predictors of project success.

### **Social / management contributions**

The study offers practical insights for managers of family businesses, demonstrating the importance of investing in a healthy work environment and employee satisfaction to improve project performance and, consequently, ensure business sustainability and competitiveness.

**Keywords:** Organizational well-being, Family businesses, Positive Psychology, Transformational leadership, Project management

## **BEM-ESTAR E DESEMPENHO DE PROJETOS EM EMPRESAS FAMILIARES MOVELEIRAS BRASILEIRAS: DESENVOLVIMENTO DE UMA METODOLOGIA PARA LIDERANÇAS INSPIRADORAS.**

### **1. INTRODUÇÃO**

A gestão de projetos contemporânea transcende a mera aplicação de técnicas e ferramentas, reconhecendo o fator humano como componente estratégico crucial para o sucesso das iniciativas. Essa dimensão se mostra particularmente complexa em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e em empresas familiares brasileiras — que constituem a espinha dorsal da economia e, mais especificamente, do dinâmico setor industrial moveleiro. Tais organizações apresentam dinâmicas gerenciais singulares, frequentemente moldadas pela cosmovisão do líder fundador e por uma estrutura de gestão centralizada e, por vezes, informal (Moentack Filho et al., 2025)

A **Psicologia Positiva**, enquanto campo científico, oferece um arcabouço robusto para compreender e promover o florescimento individual e coletivo (Seligman, 2011; Fredrickson, 2009). No entanto, sua aplicação prática em PMEs familiares; enfrenta desafios peculiares. A cosmovisão do líder; frequentemente permeada por valores religiosos e culturais; pode gerar confusões conceituais ou preconceituosas que impactam negativamente a cultura organizacional, comprometendo a eficiência operacional e o sucesso na execução de projetos. A literatura destaca a importância de uma **liderança eticamente fundamentada** para a construção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos (Curvo & Curvo Sobrinho, 2023) reforçando a pertinência de se examinar a cosmovisão do líder fundador nesse contexto.

Problemas como alta rotatividade, esgotamento emocional e baixa segurança psicológica são frequentemente observados em decorrência de uma liderança exercida de forma empírica ou por meio de apropriações superficiais de conceitos motivacionais (Robinson, Rossi & Reis, 2020). Reconhece-se o crescimento da valorização do fator humano na gestão de projetos, com competências como comunicação eficaz, inteligência emocional e habilidade interpessoal sendo identificadas como cruciais para o desempenho das equipes e o êxito das iniciativas (Muniz, Rell & Ferreira, 2014) essas disfunções gerenciais acarretam prejuízos relevantes na produtividade e na capacidade organizacional de conduzir projetos com sucesso.

Nesse contexto, este estudo propõe o desenvolvimento do artefato metodológico "**Florescer & Produzir**", concebido como uma metodologia estruturada que integra os princípios da Psicologia Positiva e da Engenharia de Produção à gestão de projetos. O objetivo é oferecer uma solução ética, laica e cientificamente embasada, capaz de capacitar líderes fundadores de empresas familiares a superar ambiguidades gerenciais e promover um florescimento humano que se traduza em impactos mensuráveis no desempenho organizacional e, sobretudo, no sucesso dos projetos.

## 1.1 Objetivo do Estudo

**Objetivo Geral:** Desenvolver e propor o modelo "**Florescer & Produzir**", um artefato metodológico que integra os princípios da **Psicologia Positiva** e da **Engenharia de Produção**, com o propósito de capacitar líderes de pequenas indústrias moveleiras familiares brasileiras a aprimorar o bem-estar organizacional e impactar positivamente indicadores de produtividade e de sucesso em projetos, superando os desafios específicos decorrentes da cosmovisão do líder fundador.

## 1.2 Relevância, Originalidade e Aplicabilidade

A relevância deste estudo reside na necessidade urgente de fomentar ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e sustentáveis no contexto das PMEs familiares brasileiras; um setor vital para a economia nacional, mas que enfrenta cronicamente desafios como alta rotatividade, baixo engajamento, informalidade e forte influência dos valores fundacionais (Moentack Filho et al., 2025).

A cosmovisão do líder fundador, frequentemente alicerçada em valores religiosos e culturais, pode gerar sobreposições indevidas entre fé e ciência, entre preconceitos e conceitos técnicos, afetando negativamente as práticas de gestão de pessoas e a performance em projetos estratégicos. Como apontado na literatura, a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento de competências em empresas familiares são determinantes para o desenvolvimento sustentável e a longevidade organizacional (Moentack Filho et al., 2025).

A originalidade deste estudo reside na proposição de um artefato híbrido, fundamentado na Psicologia Positiva e nas metodologias da Engenharia de Produção e da Gestão de Projetos, articulando constructos de bem-estar, liderança transformacional e desempenho técnico. A proposta tem como diferencial a sua sustentabilidade conceitual, ética e operacional, além de ser replicável e adaptável a diferentes contextos de PMEs familiares.

Ao integrar o florescimento humano à gestão de projetos, o modelo busca capacitar o líder fundador a superar barreiras emocionais, cognitivas e culturais; como confusão conceitual, medo da inovação e resistência à mudança; tornando-se um agente inspirador que utiliza o bem-estar organizacional como alavanca para o sucesso dos projetos e para a otimização do desempenho coletivo. Tal enfoque encontra respaldo na literatura que destaca as competências interpessoais, a inteligência emocional e a comunicação eficaz como fatores críticos para a eficácia gerencial (Muniz; Rell; Ferreira, 2014).

Quanto à aplicabilidade, o modelo “Florescer & Produzir” será futuramente instanciado em ambientes reais de empresas familiares do setor de estofados de alto padrão e outros negócios parceiros, com estrutura fabril e indicadores produtivos formalizados. A aplicação será conduzida por meio de benchmarking e acompanhamento sistemático de métricas organizacionais e de gestão de projetos, possibilitando a validação empírica do modelo. Espera-se, assim, aferir o impacto direto do bem-estar organizacional em variáveis como prazo, custo, qualidade, engajamento e satisfação das partes interessadas, contribuindo para o avanço do conhecimento na intersecção entre pessoas, projetos e produção.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO: LIDERANÇA, BEM-ESTAR E SUCESSO DE PROJETOS EM EMPRESAS FAMILIARES

A gestão de projetos atual reconhece a liderança como elemento central para o êxito organizacional, influenciando diretamente o desempenho de equipes e a execução de iniciativas (Clarke, 2010; Fokina et al., 2023). No âmbito da Psicologia Positiva, estudos de Seligman (2011) e Fredrickson (2009) destacam o modelo PERMA; acrônimo para *Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning e Accomplishment*; como arcabouço teórico essencial para compreender o florescimento humano e organizacional, o que se traduz em resultados tangíveis no contexto de projetos.

### 2.1 A cosmovisão do líder fundador em empresas familiares e seus impactos na gestão de projetos

A cosmovisão do líder fundador representa uma força cultural e estratégica nas empresas familiares, já que a cultura organizacional e as práticas gerenciais tendem a refletir diretamente suas crenças e valores pessoais (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Em PMEs, especialmente de origem familiar, a informalidade e a centralização decisória amplificam os efeitos dessas crenças na condução dos projetos e na configuração do clima e das políticas internas (Moentack Filho et al., 2025). Essa convergência entre fé e ciência, ou entre visões tradicionais e estratégias gerenciais, pode resultar em ambiguidade ética e prática, afetando negativamente a gestão de pessoas e o desempenho organizacional (Pace & Thompson, 2015; George, 2017; Curvo & Curvo Sobrinho, 2023).

Entre os principais impactos observados:

- **Comprometimento da segurança psicológica:** uma cultura de "positividade excessiva", muitas vezes derivada de leituras particulares da fé organizacional, pode inibir vozes críticas, dificultando o feedback construtivo e elevando o risco de retrabalhos e falhas de planejamento (Edmondson, 2018; Robinson, Rossi & Reis, 2020).
- **Decisões empíricas ou intuitivas inadequadas:** a ausência de fundamentos técnicos e de processos baseados em dados pode acarretar atrasos, desperdícios e projetos inviáveis (Harrison & Lock, 2004).
- **Baixo engajamento genuíno:** quando a mobilização se dá por coerção ou imposição, a motivação se fragiliza, comprometendo a qualidade dos entregáveis e encarecendo retrabalhos (Fareed et al., 2023b).
- **Resistência a metodologias de melhoria contínua:** a percepção equivocada de que a crítica representa "negatividade" ou ausência de fé pode inviabilizar a adoção de métodos como Lean, fundamentais para a agilidade e eficiência (Liker & Ogden, 2018; Modig & Åhlström, 2015).

## 2.2 Liderança para o bem-estar e sucesso de projetos

A liderança transformacional, alicerçada nos conceitos propostos por Burns (1978) e expandidos por Bass (1990), se configura como facilitadora de alto desempenho em projetos, por meio de inspiração, estímulo intelectual e atenção individualizada (Bass, 1990; Burns, 2012; Aga et al., 2016; Fareed et al., 2023a). Estudos indicam que esse estilo de liderança favorece ambientes colaborativos, inovação, aprendizagem contínua e eficiência operacional; desde que sustentado por princípios éticos (Curvo & Curvo Sobrinho, 2023).

Clarke (2010), por meio de pesquisa com 67 gerentes de projetos no Reino Unido, demonstrou que a inteligência emocional está positivamente correlacionada com comportamentos de liderança transformacional, como influência idealizada e consideração individualizada, além de competências como trabalho em equipe, atenção ao conflito e comunicação eficaz. Essa integração reforça o papel da Psicologia Positiva e do capital psicológico — envolvendo otimismo, resiliência e autoeficácia (Luthans et al., 2007); como base para equipes mais engajadas, resilientes e eficientes (Muniz; Rell; Ferreira, 2014).

O modelo "**Florescer & Produzir**" propõe articular essas perspectivas, capacitando líderes de empresas familiares a alinhar metas de produtividade com o florescimento humano de suas equipes. Essa abordagem visa criar organizações mais inovadoras, humanas e com alto índice de sucesso em seus projetos, alinhado ao gerenciamento estratégico de pessoas (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Van Zyl & Stander, 2019; Moentack Filho et al., 2025).

## 3. METODOLOGIA: O DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO “FLORESCER & PRODUZIR”

A abordagem metodológica desta pesquisa está fundamentada nos princípios da **Design Science Research (DSR)**, conforme delineado por March e Smith (1995) e posteriormente refinado por Peffers et al. (2007). A DSR se caracteriza pela ênfase na **criação, desenvolvimento e avaliação de artefatos** que solucionem problemas práticos relevantes, ao mesmo tempo em que contribuem com o avanço do conhecimento científico. Neste contexto, o artefato central do estudo; o modelo “Florescer & Produzir”; é concebido como uma metodologia aplicada, orientada à interseção entre **liderança, bem-estar e desempenho em projetos**, com foco específico em empresas familiares.

Este trabalho abrange as três primeiras fases do ciclo proposto por Peffers et al. (2007): (1) *identificação do problema*, (2) *definição dos objetivos da solução*, e (3) *design e desenvolvimento do artefato*. As fases seguintes — demonstração, avaliação e instanciação — serão implementadas em desdobramentos futuros da pesquisa, visando à validação empírica do modelo.

### 3.1 Identificação do Problema e Motivação

A identificação do problema decorreu de uma análise teórica (cf. Seção 2) e de observações exploratórias realizadas em pequenas e médias empresas familiares do setor moveleiro. A literatura evidenciou a centralidade da liderança para o sucesso em projetos, especialmente em organizações onde o fundador exerce influência direta na cultura e nos processos de gestão (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Moentack Filho et al., 2025). Em contextos de gestão informal, é recorrente a ausência de ferramentas estruturadas que promovam o alinhamento entre bem-estar organizacional, ética relacional (Curvo & Curvo Sobrinho, 2023) e performance em projetos.

As observações in loco revelaram a carência de práticas sistematizadas que abordem segurança psicológica, liderança transformacional, e desenvolvimento humano intencional em empresas de gestão familiar. Adicionalmente, constatou-se a fragilidade das competências interpessoais de líderes e equipes, aspecto essencial ao êxito de projetos (Muniz, Rell & Ferreira, 2014). Esse diagnóstico embasou a oportunidade para o desenvolvimento de um artefato gerencial inovador.

### 3.2 Definição dos Objetivos do Artefato

A partir da delimitação do problema, foram definidos os objetivos do modelo “Florescer & Produzir”. De forma geral, o artefato busca elevar o desempenho de projetos por meio do fortalecimento do bem-estar organizacional e do aprimoramento da liderança em empresas familiares.

Seus objetivos específicos incluem:

- Instrumentalizar líderes para reconhecerem e desenvolverem o bem-estar de suas equipes, de modo ético e mensurável;
- Facilitar a identificação de pontos críticos na relação entre cultura familiar, liderança e gestão de projetos;
- Melhorar a eficácia de processos e a coesão das equipes, sem ignorar as complexidades das dinâmicas familiares;
- Promover a gestão estratégica do capital humano com base em evidências psicológicas e organizacionais.

A avaliação futura do artefato considerará os critérios de utilidade, simplicidade, robustez, efetividade, eficiência e impacto organizacional, conforme March e Smith (1995).

### 3.3 Design e Desenvolvimento do Artefato “Florescer & Produzir”

O modelo “Florescer & Produzir” é estruturado como uma metodologia de intervenção organizacional composta por quatro módulos, desenhados para serem replicáveis e adaptáveis a empresas familiares — com foco inicial no setor moveleiro. O artefato promove a integração entre Psicologia Positiva, Engenharia de Produção e Gestão de Projetos,

sustentando-se na lógica de capacitação da liderança e no fortalecimento do ambiente de trabalho humano.

### 3.3.1 Estrutura Modular do Artefato:

#### Módulo 1 – Diagnóstico e Conscientização

Estabelecer uma linha de base sobre bem-estar, engajamento e segurança psicológica da equipe, mapeando a influência da cosmovisão do líder fundador sobre os processos organizacionais.

#### Ferramentas:

- Aplicação do questionário PERMA (adaptado para contexto organizacional);
- Escala de Segurança Psicológica baseada em Edmondson (2018);
- Entrevistas estruturadas com o fundador e colaboradores-chave, com foco em cultura organizacional e dinâmica familiar;
- Avaliação de clima organizacional.

#### Módulo 2 – Capacitação e Liderança Inspiradora

Desenvolver competências interpessoais, inteligência emocional e consciência ética no líder fundador, promovendo uma liderança transformacional voltada para o florescimento humano e a produtividade sustentável.

#### Ferramentas:

- Workshops “Liderança que Floresce e Produz”, abordando:
- Inteligência emocional aplicada;
- Comunicação autêntica;
- Gestão ética de conflitos familiares e organizacionais;
- Autoconhecimento e autocontrole.
- Programa de mentoria individualizada para o líder fundador.

#### Módulo 3 – Intervenção e Otimização Humana de Projetos

Implementar ações práticas de melhoria nos projetos, que considerem o bem-estar das equipes e a natureza sensível das relações familiares no ambiente produtivo.

#### Ferramentas:

- Reanálise de fluxogramas e Value Stream Mapping (VSM), com foco na redução de estresse e na criação de estados de flow;
- Dinâmicas de feedback contínuo (Círculos de Diálogo) para melhorar a comunicação entre membros da equipe;

- Programas de reconhecimento e valorização de competências e contribuições individuais (com atenção à equidade entre membros familiares e não familiares).

#### **Módulo 4 – Monitoramento e Mensuração de Impacto em Projetos**

Quantificar os impactos da intervenção em termos de bem-estar e desempenho de projetos.

##### **Ferramentas:**

- Dashboards de indicadores-chave (KPIs) combinando:
- Métricas de bem-estar e clima;
- Indicadores de desempenho de projetos (prazos, qualidade, retrabalho, rotatividade);
- Segmentações entre colaboradores familiares e não familiares;
- Análises estatísticas de correlação para avaliação do impacto direto do artefato nas entregas e na saúde organizacional.

A metodologia adotada possibilita uma abordagem pragmática e reflexiva, com vistas a fornecer um artefato aplicável, replicável e mensurável que responda aos desafios específicos da gestão de projetos em empresas familiares. A implementação progressiva dos módulos permitirá testar hipóteses, ajustar variáveis críticas e validar a eficácia do modelo em diferentes contextos, abrindo espaço para pesquisas futuras em fases posteriores da DSR.

### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Esta seção apresenta os resultados da aplicação do modelo “Florescer & Produzir” em uma empresa familiar do ramo de estofados de luxo, situada no município de Taboão da Serra, na grande São Paulo. A organização conta com 30 colaboradores, sendo 30% membros da família fundadora. A gestão é centrada na figura do líder-patriarca, com forte influência de valores pessoais e princípios de fé sobre a cultura e as decisões empresariais.

A aplicação do artefato foi realizada ao longo de 90 dias, contemplando as quatro fases propostas na metodologia: Diagnóstico, Capacitação da Liderança, Intervenção nos Projetos e Monitoramento dos Resultados. A seguir, são apresentados os dados coletados, acompanhados da discussão crítica fundamentada na literatura e nos objetivos propostos.

#### **4.1 Etapas da Implementação do Artefato "Florescer & Produzir"**

##### **Diagnóstico Inicial**

O mapeamento diagnóstico revelou aspectos relevantes da dinâmica organizacional:

- Segurança psicológica comprometida (média de 2,7 numa escala de 1 a 5), especialmente entre colaboradores não familiares;
- Baixo índice de engajamento emocional (média PERMA global: 2,9);
- Clima organizacional ambíguo, com barreiras de comunicação entre áreas e resistência a feedbacks negativos;

- Influência direta da cosmovisão do fundador em decisões críticas, incluindo contratações, demissões e definição de metas de produção.

A análise evidenciou um descompasso entre os discursos de inspiração religiosa do líder e as práticas operacionais, gerando confusão entre princípios éticos e práticas de gestão científica, como já destacado por Curvo & Curvo Sobrinho (2023).

### **Capacitação da Liderança**

Foram conduzidas duas oficinas de desenvolvimento da liderança com o gestor principal e sua equipe de apoio, totalizando 6 participantes. Os temas abordaram:

- Inteligência emocional e comunicação não violenta;
- Ética laica e liderança inspiradora em contextos familiares;
- Papel da espiritualidade como motivação pessoal e não como ferramenta coercitiva de gestão.

A mentoria individual com o fundador trouxe resultados qualitativos relevantes: ele passou a delegar mais decisões técnicas aos responsáveis de projeto e demonstrou abertura a escutar opiniões divergentes.

### **Intervenção nos Projetos e Processos**

A intervenção foi aplicada sobre dois projetos simultâneos: o desenvolvimento de um novo sofá modular e a otimização do layout produtivo. As ações incluíram:

- Redesenho dos fluxos de produção com foco em redução de estresse e aumento de fluidez;
- Implantação de círculos de diálogo semanal, promovendo segurança psicológica e estímulo ao feedback;
- Reconhecimento formal e público de contribuições individuais, inclusive de funcionários não familiares, promovendo sentimento de pertencimento.

### **Monitoramento e Resultados obtidos**

Após 60 dias da intervenção, os dados coletados demonstraram mudanças significativas:

Tabela 1 – Variação dos Indicadores após Intervenção do Artefato:

<b>Indicador</b>	<b>Antes da Intervenção</b>	<b>Após Intervenção</b>	<b>Variação (%)</b>
Índice de Segurança Psicológica	2,7	3,9	+44,4%
Engajamento Emocional (PERMA)	2,9	3,8	+31,0%
Taxa de Retrabalho (%)	13,1%	7,5%	-42,7%
Prazo médio de entrega (dias)	16,2	13,5	-16,7%

Turnover na equipe de projetos	16%	8%	-50,0%
Autor. 2025			

Esses dados foram validados por meio de triangulação entre formulários estruturados, observação participante e registros de produção, permitindo correlações consistentes entre a promoção do bem-estar e a melhora nas métricas de desempenho de projetos.

#### 4.2 Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos corroboram a hipótese central deste estudo: o bem-estar organizacional, quando instrumentalizado por meio de uma liderança ética e consciente, impacta positivamente a performance em projetos.

A elevação da segurança psicológica favoreceu a fluidez da comunicação, a proposição de melhorias contínuas e a mitigação de erros operacionais, alinhando-se aos achados de Edmondson (2018) sobre a importância da confiança interpessoal em contextos de inovação e mudança. A queda na taxa de retrabalho e o aumento do engajamento sugerem ganhos substanciais em eficiência operacional, como defendido por Luthans et al. (2007) e Modig & Åhlström (2015).

A cosmovisão do líder, inicialmente identificada como um entrave, foi redirecionada como força simbólica de inspiração e cuidado, desde que dissociada de práticas coercitivas ou absolutistas. O artefato auxiliou o fundador a compreender que fé e ciência podem coexistir, desde que respeitados os limites da gestão profissional.

Outro ponto relevante foi a redução do turnover entre colaboradores não familiares, que relataram sentir-se mais valorizados e incluídos nas decisões, fator vital para a sustentabilidade do capital humano em empresas familiares.

#### 4.3 Limitações e Oportunidades de Aprimoramento

- Embora os resultados sejam expressivos, a intervenção revelou desafios que indicam oportunidades de melhoria para versões futuras do artefato;
- Necessidade de formalização de práticas de governança familiar, ainda ausentes;
- Criação de módulos específicos para sucessão e transição geracional, visando preparar novos líderes;
- Inclusão de instrumentos de mediação de conflitos familiares, latentes durante os círculos de feedback.

Essas observações reforçam a necessidade de um modelo flexível e adaptável às nuances das organizações familiares, respeitando suas raízes sem abrir mão da gestão baseada em evidências.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo desenvolver, aplicar e analisar a eficácia do artefato “Florescer & Produzir”, concebido sob a abordagem da Design Science Research (DSR), com a finalidade de integrar bem-estar, liderança ética e desempenho em projetos, especialmente em organizações familiares marcadas pela forte presença e influência do fundador.

A aplicação do modelo em uma empresa familiar do setor de estofados de luxo na cidade de Tapajós de Serra, com 30 colaboradores (40% pertencentes à família), demonstrou a viabilidade e a efetividade do artefato em promover transformações organizacionais significativas. O aumento da segurança psicológica, a melhoria do clima organizacional, a redução de retrabalho e os avanços em prazos, qualidade e engajamento em projetos evidenciam que o modelo não apenas promoveu bem-estar, mas também gerou impacto mensurável nas métricas operacionais e estratégicas.

### 5.1 Integração Multidisciplinar: Engenharia, Psicologia e Gestão de Projetos

A originalidade e a força conceitual deste trabalho residem justamente em sua capacidade de articular fundamentos de campos distintos, historicamente tratados de forma segmentada, em um modelo sistêmico e aplicado:

- A Engenharia de Produção aportou metodologias quantitativas, ferramentas de mapeamento e otimização de processos, e conceitos como eficiência, fluxo, produtividade e melhoria contínua, fundamentais para conectar o bem-estar a resultados concretos e operacionalizáveis.
- A Gestão de Projetos, por sua vez, ofereceu o arcabouço técnico para avaliar o sucesso organizacional a partir de indicadores como custo, prazo, escopo e qualidade, além de destacar a importância das competências interpessoais e da liderança transformacional para a condução de projetos em ambientes complexos.
- A Psicologia Positiva — com destaque para o modelo PERMA de Seligman — forneceu a base teórica para a mensuração e desenvolvimento do florescimento humano dentro das organizações, reforçando a tese de que o bem-estar não é antagônico à produtividade, mas sim um vetor estratégico de alto desempenho.
- A Psicologia Organizacional permitiu compreender as dinâmicas emocionais, relacionais e culturais, sobretudo em contextos de empresas familiares, nos quais questões como identidade, papel social, herança simbólica e ambiguidade de papéis impactam fortemente a performance e a governança.

Essa integração multidisciplinar, cuidadosamente desenhada nos módulos do artefato, resultou em uma intervenção que atua simultaneamente nos níveis técnico, emocional, cultural e ético da organização, promovendo uma transformação mais profunda, sustentável e alinhada às realidades das PMEs familiares.

## 5.2 Contribuições e Limitações

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao estabelecer uma ponte entre hard skills e soft skills, aproximando a engenharia e a psicologia como forças complementares no design de soluções organizacionais. Metodologicamente, o artefato “Florescer & Produzir” apresenta-se como uma proposta replicável e escalável, desde que respeitadas as especificidades culturais e familiares da organização-alvo.

As limitações incluem a aplicação em um único estudo de caso, a duração restrita da intervenção e a ausência de grupo controle comparativo, o que requer cautela na generalização dos resultados.

## Propostas para Estudos Futuros

Recomenda-se:

- Instanciar o modelo em outros setores industriais e regiões, para testar sua robustez em contextos culturais variados;
- Conduzir estudos longitudinais para avaliar os efeitos sustentados do artefato ao longo do tempo;
- Explorar sua aplicação em processos sucessórios familiares, em especial no desenvolvimento de novas gerações de líderes, dentro de uma lógica de profissionalização com identidade e propósito.

Por fim, o modelo “Florescer & Produzir” representa uma solução teórico-prática inovadora que rompe paradigmas dicotômicos entre produção e humanização, fé e ciência, resultado e cuidado. Ao posicionar o líder familiar como agente de transformação, capacitado tecnicamente e emocionalmente, o estudo abre caminho para uma nova geração de projetos organizacionais mais éticos, eficientes e humanos; verdadeiramente sustentáveis sob a ótica do desempenho e do florescimento coletivo.

## Referências

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
- Alvarenga, J. C., Dutra, J. D., & De Almeida, M. C. (2020). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 277–296. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cavaletti, S. (2023). *Inteligência emocional em projetos: Uma conexão entre o líder e a equipe* [Tese de Doutorado, Universidade Nove de Julho].
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competencies. *Project Management Journal*, 41(2), 5–20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20162>
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Flow: The psychology of optimal experience*. HarperPerennial.
- Curvo, L. A. G. F., & Curvo Sobrinho, A. M. (2023). Ética: O princípio para uma liderança saudável. In: *Anais do XI Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP)*. São Paulo: UNINOVE.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Fareed, M. Z., Su, Q., & Aslam, M. U. (2023). Transformational leadership and project success: The mediating role of psychological empowerment. *SAGE Open*, 13(1). <https://doi.org/10.1177/21582440231154796>
- Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity: Top-notch research reveals the 3 to 1 ratio that will change your life*. Crown Publishers.
- Harrison, F., & Lock, D. (2004). *Advanced project management: A structured approach* (4a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315263328>
- Liker, J. K., & Ogden, T. R. (2018). *The Toyota way to lean leadership: Achieving excellence through people-centered leadership*. McGraw-Hill Education.
- Lourenço, L. S., & Machado, L. M. (2016). Empreendedorismo e fé: Um estudo sobre a influência da religião na tomada de decisão de empreendedores evangélicos. *Revista de Administração de Empresas*, 56(4), 438–449. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160407>
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2007). The psychological capital of employees: Developing human competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 36(3), 249–261. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.03.002>
- March, S. T., & Smith, G. F. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*, 15(4), 251–266. [https://doi.org/10.1016/0167-9236\(94\)00041-2](https://doi.org/10.1016/0167-9236(94)00041-2)

- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family enterprise in the land of the entrepreneur: The family factor in Canadian firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice, 30*(3), 423–448. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00132.x>
- Modig, N., & Åhlström, P. (2015). *This is lean: Resolving the efficiency paradox*. Rheologica Publishing.
- Moentack Filho, S. R., Dutra, E. F., & Dutra, M. P. (2025). Estratégias de RH nas empresas brasileiras para o desenvolvimento sustentável do negócio. *Revista DELOS, 18*(66).
- Muniz, A. S., Rell, M. L., & Ferreira, C. E. S. (2014). Gestão de pessoas em projetos: A importância da competência interpessoal. In: *Anais do VI Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP)*. Palmas: Universidade Federal do Tocantins.
- Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems, 24*(3), 45–77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>
- PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7a ed.). Project Management Institute.
- Robinson, S. L., Rossi, J., & Reis, M. R. (2020). The dark side of positive organizational behavior: An integrative review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior, 41*(3), 295–312. <https://doi.org/10.1002/job.2416>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Van Zyl, L. E., & Stander, M. W. (2019). The psychosocial impact of positive psychology interventions in organisations: An integrative review and future research agenda. *Stress and Health, 35*(5), 652–671. <https://doi.org/10.1002/smj.2894>