



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Liderança em empresas familiares: estilos predominantes e principais reflexos sobre a satisfação dos trabalhadores

Victor Cláudio Paradela Ferreira
victorclaudio@uol.com.br
UFJF

Cristina Sayuri Cortes Ouchi Dusi
cscouchi@gmail.com
UFJF

Gabriela Soares Solano
gabriela-solano@hotmail.com
UFJF

Leticia Ferreira Talho
leticia.talho@gmail.com
UFJF

Ana Beatriz Madeira da Silva
biamadeira2005@yahoo.com.br
UFJF

Resumo: Este artigo apresenta os resultados obtidos em uma pesquisa que teve como objetivo central identificar o estilo de liderança predominante nas empresas familiares analisadas e verificar seus possíveis efeitos na satisfação dos funcionários. A definição de empresa familiar adotada foi a de uma organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações. A base teórica utilizada, no que se refere à liderança, foram os estudos de Rensis Likert, um dos autores clássicos e precursores desse tema e de Patrícia Pitcher, com uma contribuição mais contemporânea. Os dados foram coletados por meio de aplicação de questionário nos funcionários. Foram pesquisadas dez empresas, que se dispuseram a tomar parte do estudo. Buscou-se realizar um censo com os empregados dessas empresas, totalizando 135 entrevistados. Os resultados do estudo apontam que há relação entre a satisfação dos funcionários e o estilo de liderança adotado, conforme divisão proposta por Likert, que privilegia, como fonte de classificação, o grau de participação mantido pelo gestor. Em relação à influência dos estilos propostos por Pitcher, focados no comportamento do líder em uma perspectiva mais ampla, não foi possível chegar a um resultado mais conclusivo.

Palavras Chave: Gestão de pessoas - Empresas familiares - Liderança - -



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TEMA 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

O estilo de liderança adotado pelos gestores exerce, conforme amplamente demonstrado na literatura especializada, um significativo impacto sobre a satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, sobre a produtividade.

Os primeiros estudos sistemáticos sobre tal relação remontam a meados do século XX, tendo como principal marco a conhecida Experiência de Hawthorne, conduzida por uma equipe da Universidade de Harvard e realizada entre 1927 e 1932 na Western Electric Company, nos EUA. Conforme constatado à época, os fatores psicológicos e sociais impactam fortemente na disposição dos trabalhadores. Dentre esses fatores, destacou-se a forma como a liderança é exercida (FERREIRA et al, 2009). Foi a partir dos resultados dessa pesquisa, que muitos outros estudos foram promovidos, buscando definir modelos e padrões desejáveis de comportamento dos líderes.

A partir, principalmente, da década de 1980, o desenvolvimento gerencial passou a merecer a atenção não apenas dos estudiosos da administração como também dos gestores de diversas empresas e órgãos públicos. Foi nessa época que os antigos setores de pessoal receberam uma nova denominação, passando a ser chamados de recursos humanos e assumiram, muitas vezes, um status mais elevado, sendo alocados a departamentos, diretorias ou mesmo vice-presidências. Várias das organizações que investiram nessa área tiveram como um dos principais focos de atuação a formação e o treinamento de seus gerentes. Foi difundida, então, a diferenciação entre chefe e líder, definindo-se que o primeiro qualificativo é automaticamente atribuído à pessoa que assume um posto de gerência e que o segundo precisa ser conquistado (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2006). Hoje, são numerosos os títulos de obras, acadêmicas ou não, que tratam desse tema. Também é muito significativo o quantitativo de instituições de pesquisas, empresas e consultores que têm se dedicado ao estudo e à difusão de práticas de liderança consideradas as mais adequadas.

Ocorre, no entanto, que os esforços nessa direção estão fortemente concentrados nas organizações de maior porte. Em pequenas empresas, raramente são desenvolvidos projetos consistentes para o aprimoramento das práticas de liderança. Essa carência é ainda maior nas organizações familiares, nas quais os gerentes costumam ser escolhidos mais em função dos vínculos de parentesco do que nas competências manifestas e, normalmente, não precisam demonstrar especial capacidade de liderança para manter-se nos cargos ou ascender a posições superiores.

Tais empresas têm sido foco de diversos estudos ao longo da última década devido à sua importância econômica e social e suas características peculiares. Gersick et al (2006) afirmam que, mesmo nas estimativas mais conservadoras, entre 65% e 80% das empresas do mundo são organizações familiares, representando cerca de 30% das 500 maiores empresas do mundo (VIDIGAL, 1996; LETHBRIDGE, 2005). No Brasil, até a década de 1950, as empresas familiares constituíam maioria absoluta em todos os setores da economia, “da atividade agrícola ao setor financeiro, passando pela indústria têxtil, de alimentação, de serviços e de meios de comunicação” (GONÇALVES, 2000, p.7). Com os diversos esforços de modernização da indústria nacional empreendidos pelo Estado, as empresas familiares passaram a dividir espaço com multinacionais e estatais, mas ainda hoje correspondem a cerca de 90% do total de empresas e geram mais de dois milhões de empregos diretos (GERSICK et al, 2006; COSTA, 2006).

Com base em dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), as empresas familiares podem ser consideradas pilares da economia brasileira por serem responsáveis por participação do PIB em: 12% do segmento de agronegócios; 34% da



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TEMA 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



indústria e 54% dos serviços. Ainda de acordo com o BNDES, excluindo as empresas estatais (já privatizadas) e as multinacionais, 95% das maiores empresas brasileira são familiares, estando a maioria na segunda geração de dirigentes (LEONE, 2005).

No entanto, embora existam empresas familiares que sobreviveram a diversas gerações – os principais exemplos estão entre as empresas japonesas –, menos de um terço das empresas desse tipo sobrevive à segunda geração e uma pequena minoria sobrevive à terceira (ADACHI, 2006; GONÇALVES, 2000; LODI, 1998).

Um aspecto peculiar das empresas familiares é a relação que nelas costuma ser estabelecida entre vida afetiva e trabalho, os dois principais focos de interesse humano. Nas empresas familiares, laços familiares e relações profissionais se confundem, interferindo positiva e negativamente nas decisões e ações organizacionais e, conseqüentemente, no seu desempenho. Ceja, Escartin e Rodriguez-Carballeira (2012) concluíram, após um estudo comparativo entre empresas familiares e não familiares, que as primeiras apresentam como fatores positivos um foco mais balanceado entre tarefas e empregados e maiores níveis de engajamento, satisfação com o trabalho e baixo nível de turnover. Leone (2005) e Adachi (2006) ressaltam a força desse tipo de organização, cujas tradições, valores, história, linguagem e prioridades brotam de uma fonte comum que é a família. Por outro lado, alguns fatores negativos podem resultar desse estreitamento de relações como a supervalorização das relações pessoais em detrimento da competência, a sobreposição dos interesses familiares aos interesses dos negócios, a centralização e o nepotismo, o paternalismo e a extensão dos conflitos domésticos para o ambiente da empresa (LONGENECKER et al, 2000; GONÇALVES, 2000; ADACHI, 2006).

A investigação sobre o estilo gerencial predominante teve como base as contribuições de Rensis Likert e de Patrícia Pitcher. Likert, Diretor do Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de Michigan, desenvolveu uma série de estudos sobre estilos de liderança e gerência, durante mais de 40 anos dedicou-se a realização de experiências e a análise de informações obtidas em experimentos de outros estudiosos, buscando relacionar o sucesso alcançado por determinadas organizações com o sistema de liderança e a política de gestão de pessoas adotada pelas mesmas. Para o autor, existe um melhor estilo de gerência, o qual contribui para a otimização do potencial humano nas organizações, favorecendo o aumento da produtividade. São os seguintes os sistemas de liderança e gestão, na sua concepção: Sistema 1: Autoritário/Explorador; Sistema 2: Autoritário/Benevolente; Sistema 3: Consultivo e Sistema 4: Participativo (LIKERT, 1999).

No que se refere aos estudos de Pitcher, foram utilizadas as conclusões obtidas a partir de uma pesquisa longitudinal por ela realizada e publicada em seu livro ‘Artists, Craftsmen and Technocrats: the dreams, realities and illusions of leadership’ (PITCHER, 1995). O estudo foi resultado de oito anos de pesquisa realizada pela autora sob orientação do Professor Henry Mintzberg e procurou identificar perfis de liderança e seus impactos nas organizações. A autora aborda o tema gerência e liderança a partir da análise do perfil e da postura de seus gestores e estabelece três tipos ideais de líderes – artistas, artesãos e tecnocratas.

Partindo do que foi exposto, o objetivo geral da pesquisa foi identificar o estilo de liderança predominante nas empresas familiares analisadas e verificar seus possíveis efeitos na satisfação dos funcionários.

O artigo está estruturado em cinco seções, contando com esta introdução. Na próxima, apresenta-se o referencial teórico, destacando-se temas como características, vantagens e dificuldades de empresas familiares, além de teorias relacionadas à liderança e motivação.

A terceira seção destaca a metodologia seguida na pesquisa. A seção seguinte expõe os resultados obtidos e as análises por eles proporcionadas.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TEMA 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Na quinta e última seção, são apresentadas as considerações finais, incluindo as limitações da pesquisa realizada e as sugestões de continuidade do estudo.

3. REFLEXÕES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES E LIDERANÇA

Quando o assunto é empresa familiar, não existe uma definição única a ser utilizada, uma vez que diferentes autores a conceituam de diferentes maneiras. Donnelley (1964) foi um dos primeiros estudiosos a conceituar esse tipo de empresa como sendo uma companhia que têm fins identificados com pelo menos duas gerações de uma família e quando essa ligação tem mútua influência nas políticas da companhia e nos interesses e objetivos da família.

Bernhoeft (1989) buscou adequar o conceito americano cunhado por Donnelley (1964) à realidade brasileira, pontuando algumas características de empresa familiar nos padrões brasileiros, que são: confiança mútua, estreitos laços afetivos que influenciam os comportamentos e as decisões empresariais, critérios de promoção dos funcionários que valorizam a antiguidade deles na empresa, exigência de dedicação com expectativa de fidelidade, postura severa do gestor.

Outros autores concordam com a necessidade da empresa estar na segunda geração para ser considerada empresa familiar como, por exemplo, Lodi (1987, p.6), que considera esse tipo de organização como sendo aquela em que a “sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família empresária ou com a figura do fundador”. Assim, o conceito nasce com a segunda geração de dirigentes, pois enquanto está nas mãos do fundador, a empresa é muito pessoal e não familiar (LODI, 1987). O autor argumenta que o empreendimento de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, assim como também não seria uma organização onde a família apenas investe o dinheiro sem exercer cargos de administração ou influência na gestão.

Para Vidigal (1996), praticamente todas as empresas foram familiares em sua origem, exceto as empresas criadas pelo governo, uma vez que todas as demais possuem em sua origem um fundador ou um pequeno grupo de fundadores que são seus donos e as ações ou cotas destas empresas possivelmente serão herdadas pelos filhos destes fundadores.

Grzybovski e Lima (2004) expandem o conceito de empresa familiar ao afirmarem que estas são organizações gerenciadas por um grupo de pessoas pertencentes a uma mesma família, que podem estar ligadas a partir de relações de parentesco estabelecidas por meio de laços genealógicos e biológicos, assim como por meio de laços sociais. Partindo dessa perspectiva, a definição de empresas familiares fica ainda mais complexa e dinâmica, uma vez que não há barreiras nem delimitação para laços sociais.

Apesar de existirem divergências quanto a conceituação de empresas familiares, há uma concordância de que nessas empresas a família tem importante participação na tomada de decisões, ou seja, os membros da família participam da direção do negócio, ocupando posições estratégicas (ADACHI, 2006).

Considerou-se, neste estudo, empresa familiar como sendo uma organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações. Tal definição vai ao encontro do que Lodi (1987) e Donnelley (1964) afirmaram e delimita a definição de Vidigal (1996) que afirma que todas as empresas foram empresas familiares em sua origem.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Os títulos de seção devem ser numerados em algarismos arábicos e escritos em fonte 12, negrito, em parágrafo com espaçamento anterior de 12 pt (use o estilo Capítulo). Os parágrafos devem ser tabulados em 1.25 cm. Use estilo parágrafo.

3.1. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

No que diz respeito às características desse tipo de empresa, Grzybovski e Tedesco (1998) consideram que o sistema familiar está baseado na lealdade e na submissão e acreditam que os elementos não familiares são recrutados somente devido à necessidade de determinadas características ou habilidades que não são encontradas em parentes próximos.

Lethbridge (1994) identifica três tipos de empresas familiares. O primeiro é a tradicional, onde o capital é fechado, existe pouca transparência tanto administrativa quanto financeira e a família exerce total domínio sobre os negócios. O segundo é a híbrida que, apesar de possuir capital aberto, a família ainda detém o controle, porém há mais participação de profissionais não familiares na administração. No terceiro tipo, nota-se a influência familiar na maioria das decisões, pois embora as ações estejam em poder do mercado, a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém influência através de participação acionária significativa.

Lescura *et al.* (2012) citam algumas variáveis vinculadas à instância familiar, que supostamente influenciam o desempenho dessas organizações, entre elas as práticas de gestão, as particularidades organizacionais e o estilo gerencial do fundador. Diante disso, pode-se observar que as ligações pessoais e os laços emocionais se apresentam mais intensos nos empreendimentos familiares, tornando a gestão desses tipos de organização muito mais complexa.

No que se refere ao perfil dos trabalhadores desse tipo de empresa, Leone (2005) afirma que, de maneira geral, há uma cultura de contratação de pessoas da própria família em um percentual elevado principalmente durante a fase inicial de criação da empresa.

3.2 VANTAGENS E DIFICULDADES IDENTIFICADAS

Conforme destacado por Leone (2005), os pontos fortes de uma empresa familiar são: proximidade da empresa e o centro do poder; possibilidade de decisões ágeis; conhecimento das características do país; facilidade para implantar mudanças estruturais; agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas e agilidade entre propriedade e gestão.

Ricca (1998) considera, entre outras, as seguintes vantagens de se trabalhar em uma empresa familiar, carisma do fundador, rapidez de decisão, lealdade e obediência dos empregados à tradição, objetividade (os objetivos são claros na empresa), tradição em tudo que faz.

Para Lodi (1987), o que facilita a comunicação entre os tomadores de decisões e demais funcionários e confere agilidade às tomadas de decisão é a união dos membros da organização, que também gera possibilidades à continuidade da organização. Além disso, o autor destaca algumas características de empresa familiar que foram identificadas por meio de consultas a diretores desse tipo de empresa, entre elas estão: lealdade dos empregados, rapidez na tomada de decisões, união entre o passado e o futuro da empresa através da sucessão, continuidade da administração.

Além das características citadas, Silva e Júnior (2011) destacam que a cultura da empresa familiar é arquitetada sobre valores e crenças que se direcionam para o sentimento da



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



“Grande família”, permitindo maior comprometimento, identificação e proximidade dos funcionários, sendo estas características vantagens para as empresas familiares.

No que se refere às dificuldades, de acordo com Grzybovski e Tedesco (1998), o desafio da empresa familiar é representado pela manutenção de um membro da família (pai, mãe) como mediador dos conflitos que aparecem no ambiente familiar e são reproduzidos, muitas vezes inconscientemente, no ambiente empresarial, sendo o contrário também verdadeiro. Ainda de acordo com esses autores, *a priori* as desavenças familiares podem não influenciar as decisões gerenciais, mas, na primeira discussão dentro da empresa, elas podem vir à tona.

Algumas dificuldades que podem ser notadas nesse tipo de empresa, também em função de muitas vezes serem de pequeno porte, são: confusão entre propriedade e gestão; ausência de estratégias claramente definidas; lutas constantes pelo poder; predominância de caprichos individuais; falta de clareza sobre a vocação da empresa; carência de investimentos em recursos humanos, tecnologia e melhoria de métodos e processos; centralização de poderes na pessoa do fundador, que assume papel multifuncional; ausência de um organograma bem definido; uso indevido de recursos da empresa por familiares; confusão e o acúmulo de cargos e funções em poucas pessoas; contratação de amigos ou familiares em detrimento da contratação de profissionais mais capacitados; paternalismo; além da reduzida possibilidade de ascensão profissional, em detrimento de um membro da família. Deve-se ressaltar, no entanto, que existem vários exemplos de empresas familiares que não apresentam os problemas citados anteriormente.

Além das dificuldades já destacadas, um dos principais problemas são os conflitos, que podem se tornar mais frequentes do que em outras empresas, já que, além da relação profissional há também a familiar. Para Gersicket *et al.* (2006), o conflito não pode e nem deve ser evitado em uma empresa familiar, mas as fontes deste devem ser diagnosticadas e tratadas como algo produtivo.

Tais empresas precisam utilizar o conflito de maneira positiva, como já destacava Likert (1971, p.142) ao afirmar que “conflito e diferença de opinião sempre existem em uma organização salutar, viril, pois é usualmente de tais diferenças que emergem novos e melhores objetivos e métodos”.

Nota-se, no entanto, ainda de acordo com Likert (1971, p. 142), as divergências do tipo “amargas e pendentes”, podem paralisar uma organização. Nesse sentido, as empresas precisam possuir uma boa capacidade para lidar com conflitos, para não deixá-los paralisá-las, uma vez que em empresas familiares os conflitos podem vir de duas diferentes fontes, o próprio ambiente de trabalho e o ambiente familiar.

3.3 LIDERANÇA

Como já destacado, o presente trabalho, no que se refere à liderança, utilizou duas principais referências, Rensis Likert, um dos autores clássicos e precursores dos estudos desse tema e Patrícia Pitcher com uma contribuição mais contemporânea. Seguem breves descrições das teorias formuladas por esses autores.

3.3.1. Estudo sobre liderança de Pitcher

No que se refere ao estudo de Pitcher, foram utilizadas as conclusões a que a estudiosa chegou a partir de uma pesquisa longitudinal realizada por ela e publicada em seu livro *‘Artists, Craftsmen and Technocrats: the dreams, realities and illusions of leadership’*. O estudo é resultado de oito anos de pesquisa realizada pela autora sob orientação do Professor Henry



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Mintzberg e procura identificar perfis de liderança e seus impactos nas organizações. No livro, a autora aborda o tema gerência e liderança a partir da análise do perfil e da postura de seus gestores e estabelece três tipos de líderes – artistas, artesãos e tecnocratas.

A autora começa levantando três questões sobre liderança que, segundo ela, são mitos que estão inter-relacionados, sendo eles: toda empresa precisa de um único tipo de líder, o visionário; qualquer pessoa pode se tornar um líder e os líderes sempre fazem o que lhes é dito para fazer. Sua pesquisa põe tais mitos em xeque ao concluir que a liderança depende da interação do líder com o tempo e o contexto. Pessoas sábias e pessoas visionárias devem trabalhar juntas, pois uma organização precisa tanto de líderes que ouvem quanto daqueles que não ouvem, mas inspiram.

Pitcher procura delimitar o perfil das três categorias de líder estabelecidas, relacionando características, temperamento, maneira de pensar e de sentir de cada tipo de líder com seu desempenho.

Tais perfis foram extraídos de uma análise de *clusters* realizada a partir de dados coletados por 60 questionários aplicados em pares, subordinados e membros do conselho, avaliando 15 gestores de uma organização específica. Tal questionário era composto por um *Checklist* de Adjetivos, no qual uma lista de 60 adjetivos foi apresentada para um grupo de pessoas (superiores, pares e subordinados) que deviam escolher, de forma anônima, aqueles que representavam melhor o indivíduo a ser analisado. A partir dos resultados obtidos, procurou-se um padrão, uma espécie de retrato, que mostrasse em qual perfil a pessoa, no caso o gestor analisado, se encaixava melhor. Em sua pesquisa a autora utilizou também, entre outras ferramentas, o teste psicológico e entrevistas em profundidade.

A seguir, são apresentadas as principais características de cada um desses 3 tipos de líderes estabelecidos por Pitcher em seu estudo:

- Os Artistas: quanto ao comportamento, eles se destacam pela coragem, ousadia, imprevisibilidade e excitação. No que diz respeito à forma de pensar, eles são imaginativos, visionários (sua visão é de longo prazo), intuitivos e abertos a novas ideias. Também se destacam pelo temperamento orientado para pessoas (gostam das pessoas e admitem erros) e por serem despreocupados, calorosos, generosos, engraçados. No que tange à forma de sentir, são emocionais (passionais), voláteis (mudanças frequentes de humor) e inconformados com o senso comum.
- O Artesão: é aquele líder que possui experiência adquirida durante anos de trabalho. Três pontos básicos podem ser relacionados ao artesão: orgulho, habilidade e qualidade. O artesão trabalha duro, é dedicado, previsível, prestativo, humano (compreende e até espera erros), é educado e pontual. Quanto à forma de pensar, caracteriza-se por ser inteligente, ponderado, realista, sensível, sábio, sensato, aberto a novas ideias e conservador. Apesar dos dois últimos parecerem contraditórios, a autora explica que o artesão é receptivo às ideias do artista, mas mantém os pés no chão, avaliando-as antes de aceitá-las. No que diz respeito à forma de sentir, ele é suave, introspectivo, humilde e otimista, gosta das pessoas e admira aquelas que são disciplinadas e humildes. É dono de um temperamento direto (franco), honesto, responsável, amigável, estável, equilibrado, seguro e controlado. Apesar de não inspirar seus funcionários, o artesão é confiável.
- O Tecnocrata: de acordo com a autora, seu comportamento é metódico, difícil, determinado, centralizador, detalhista e energético, trabalha duro e não aceita críticas às suas análises. Sua forma de pensar se distingue pela meticulosidade, análise, brilhantismo (adjetivo que ele utiliza para aquele que é excepcional em análises) e pela



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



visão de curto prazo. O tecnocrata é sério, distante, duro, cerebral, não aceita brincadeiras e gosta de impressionar e intimidar as pessoas. Quanto à forma de sentir, o tecnocrata é defensivo, crítico, perfeccionista, pouco amigável e inflexível. Geralmente culpa outras pessoas pelos seus erros, pois se vê como perfeito. Não gosta dos artistas, pois eles representam a perda do controle sobre os resultados e menospreza os artesãos por considerá-los ultrapassados.

Para Pitcher (1995), de modo geral, toda forma de “receita“ deve ser rejeitada. É fundamental que haja diversidade na equipe gerencial: pessoas que saibam inspirar lealdade e participação, sonhadores e pessoas com dom para detalhes. O mais importante seria mantê-las trabalhando em conjunto e na mesma direção, evitando os tecnocratas em posições de autoridade, pois eles representam uma grande barreira para o trabalho em equipe.

Segundo a autora citada, embora artesãos representem a grande maioria da população, enquanto artistas e tecnocratas são minorias, estimativas sugerem que, em empresas de grande porte, quanto mais alto o nível hierárquico, mais provável seja de que artesãos estejam sub-representados e de que artistas e tecnocratas estejam super-representados.

No setor público, é maior a concentração de tecnocratas, pois o trabalho nas organizações estatais representa uma possibilidade de alcançar prestígio e poder por meio de análises metódicas e soluções de curto prazo. Em pequenas empresas, os negócios são geralmente iniciados por artistas e artesãos, uma vez que tecnocratas não têm imaginação suficiente para começar um novo negócio, exceto no campo da consultoria, onde encontram prestígio e podem aplicar as receitas prescritas.

É importante ressaltar que, na realidade empresarial, as pessoas possuem características mistas, ou seja, de um e de outro perfil, sendo raramente identificadas por um único tipo ideal. Os líderes, contudo, possuem tendências centrais em um desses perfis de líderes citados pela autora.

3.3.2. Estudo sobre liderança de Likert

No que se refere aos estudos de Likert, em seu principal livro publicado na década de 1960 (Novos padrões de administração), são apresentados os resultados encontrados a partir de pesquisas do *Institute for Social Research* com o intuito de determinar um sistema de administração mais eficiente. Um dos temas abordados foi a liderança, percebida como intimamente relacionada ao desenvolvimento organizacional. De acordo com Likert (1971, p.19), “um dos mais difíceis e importantes problemas do mundo, um dos que mais controvérsias têm causado, é o de como melhor organizar os esforços dos indivíduos a fim de alcançar os objetivos desejados”.

Likert liderou o grupo de pesquisa sobre comportamento do líder da Universidade de Michigan. De certa forma, ele seguiu a mesma orientação no delineamento dos estilos que vinha sendo adotado em outros estudos anteriores, vindo a denominá-los como estilo de chefia “orientado para o empregado” e estilo “orientado para a produção”. Esses estilos representavam dois extremos de um contínuo que englobava graduações que iam desde a participação e envolvimento total dos subordinados até a falta de envolvimento, onde o subordinado apenas segue o que é pedido sem mesmo saber a razão do que está fazendo (BERGAMINI, 1994).

As conclusões do trabalho de Likert destacaram o tipo “participativo” de líder, que caracteriza o estilo de liderança mais voltado para o envolvimento das pessoas no processo decisório como o mais eficaz, pois são esses líderes que têm maior probabilidade de ser mais bem avaliados por seus funcionários (CAVALCANTI *et al*, 2009).



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Likert estudou as diferenças no estilo de gestão de diversos líderes, dividindo os sistemas de liderança e gestão em quatro diferentes sistemas. O estudo foi feito considerando 7 variáveis: motivação, comunicação, interação, decisões, objetivos, controle e desempenho. O quadro 1 resume esses 4 sistemas.

Quadro 1: Estilos de liderança proposto por Likert

Estilo	Característica
Autoritário – Coercitivo (Sistema 1)	Os líderes não têm confiança nos subordinados, que não possuem liberdade para falar com os superiores sobre o trabalho. As principais decisões e o estabelecimento de dos objetivos da organização são feitos no topo. Os subordinados são forçados a trabalhar na base do medo, das ameaças, punições e raramente alguma recompensa. A pouca interação que tem lugar entre superiores e subordinados é feita com medo e desconfiança. O processo de controle está altamente concentrado no topo da organização, desenvolvendo-se em geral uma organização informal que se opõe aos objetivos da organização formal. A comunicação flui apenas dos superiores para os subordinados, sendo a comunicação de cima para baixo aceita com suspeita.
Autoritário – Benevolente (Sistema 2)	Os líderes têm uma confiança condescendente nos subordinados tal como sucedia entre patrões e empregados. As principais decisões e estabelecimento de objetivos originam-se no topo, mas muitas decisões são tomadas dentro de um quadro prescrito a níveis baixos. O processo de controle está ainda concentrado no topo, mas algo já é desligado para níveis intermediários.
Consultivo (Sistema 3)	Os líderes têm confiança substancial, mas não total nos subordinados. Os subordinados podem tomar decisões a níveis mais baixos. A comunicação flui, tanto no sentido descendente quanto ascendente da hierarquia. Utilizam-se recompensa, raramente punições para motivar. Há um certo grau, embora moderado, de interações superior-subordinado. Aspectos significativos de controle são delegados com um sentimento de responsabilidade partilhado tanto pelos níveis mais altos como pelos níveis mais baixos. Pode desenvolver-se uma organização informal, que tanto pode apoiar como, em parte, resistir aos objetivos da organização.
Participativo (Sistema 4)	Os líderes têm confiança total nos subordinados. As decisões acham-se largamente dispersas dentro da organização. A comunicação flui não apenas nos sentidos ascendente e descendente, mas também no sentido horizontal, entre colegas. Os trabalhadores são motivados pela participação e envolvimento a aumentar os lucros econômicos e a estabelecerem objetivos. Há uma interação amigável e generalizada entre superiores e subordinados, com alto grau de confiança mútua. As organizações formal e informal coincidem com frequência. Deste modo, todas as forças sociais apoiam os esforços para que a organização alcance os objetivos declarados.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Likert (1999)



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Likert recomenda que as empresas tentem passar dos sistemas 1 e 2 que são os menos participativos para os sistemas 3 e 4 nos quais, devido a maior participação, tende a ter um clima de maior satisfação das pessoas o que pode acarretar em melhoria de produtividade (BERGAMINI, 1994).

3.3.3. Liderança e motivação

Na atual ambiência corporativa, pessoas e organizações têm buscado refletir sobre o significado do verdadeiro papel que desempenham. Para as organizações, surge a percepção de um novo papel a desempenhar, considerando a necessidade de alinhar e integrar o meio ambiental, social e de negócios. Em relação às pessoas, amplia-se a necessidade de encontrar identificação e satisfação com seu trabalho e, além disso, contribuir para um bem maior (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Motta (1999) afirma que nas organizações atuais, o trabalhador não mais aceita ser tratado como mera peça de uma engrenagem. Ele deseja não só entender o sentido do seu trabalho, participar do processo decisório e dos lucros ou resultados da empresa, como, acima de tudo, contribuir de algum modo, para um objetivo maior.

Deve-se destacar também a importância e o poder que as empresas possuem no mundo contemporâneo, sendo muitas vezes mais ágeis, criativas, eficientes e ricas do que muitos países. Diante disso, pode-se considerar que o futuro, em grande parte, será influenciado pela ação das empresas mundiais. Nesse cenário, o papel da liderança torna-se cada vez mais central e importante de ser discutido (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Quando uma pessoa torna-se um líder, seus resultados não dependem mais, predominantemente e de forma direta, de seus próprios esforços, mas principalmente do desempenho de cada funcionário da equipe. E esse desempenho de cada um, depende não apenas da capacidade de cada funcionário, mas também de sua motivação (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, 1998).

No ambiente empresarial atual, os gestores precisam considerar que, entre outras coisas, os funcionários esperam receber tratamento justo e participar do processo decisório. De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.68), “só se obtêm níveis elevados de qualidade quando os empregados recebem tratamento digno, podendo responsabilizar-se pessoalmente pelo sucesso da organização”.

Além disso, nos últimos anos tem sido largamente difundido o conceito de *empowerment*, que busca oferecer uma maior autonomia aos colaboradores, de modo a oferecer respostas rápidas e eficazes aos clientes internos e externos. Para tanto, é necessário motivar as pessoas a descobrirem suas capacidades e aprenderem a usá-las e expandi-las de forma construtiva (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006).

Motta (1998) defende o envolvimento como meio eficaz de gerar motivação, de acordo com o autor, é preciso acabar com repressão organizacional que produz funcionários alienados, amedrontados e submissos. A participação mobiliza a inteligência da empresa e valoriza o potencial das pessoas, permitindo-lhes expressar suas ideias e emoções, desenvolver relações pessoais e organizacionais mais autênticas e tornar-se profissionais mais autônomos e competentes.

Vergara (2003) enfatiza o caráter intrínseco da motivação, uma vez que ela nasce de necessidades interiores. Sendo assim, o que os líderes podem fazer é estimular, incentivar e provocar a motivação de seus funcionários.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Luz (2003) cita alguns fatores que impactam na satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, no clima organizacional, como exemplo: remuneração adequada às necessidades pessoais e ao desempenho, condições físicas adequadas (limpeza, conforto ambiental...), sentimento de segurança e estabilidade no emprego, relacionamento interpessoal com colegas de trabalho, reconhecimento recebido pelos seus esforços, dentre outros fatores correlatos.

De acordo com Robbins (2005, p. 132), “motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação”, ele define motivação como “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”.

É importante destacar que o estudo da motivação não objetiva apenas obter mais dos funcionários. Sob um enfoque humanista, o entendimento da dinâmica dos indivíduos permite aos líderes atuarem conscientemente, buscando uma interseção entre os interesses dos funcionários e as demandas da organização e da sociedade (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Assim como existem diversas teorias relacionadas à liderança, há também muitas teorias que tentam entender/explicar a motivação humana, com intuito de utilizá-la a favor da organização, além de tornar o trabalho mais alinhado com os desejos dos trabalhadores.

4. PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa desenvolvida teve natureza predominantemente qualitativa, buscando compreender o fenômeno estudado (estilo de liderança e sua influência sobre a motivação) a partir da percepção dos envolvidos. Foram utilizados alguns procedimentos de estatística descritiva para melhor entendimento e apresentação dos dados levantados, mas não se chegou a ter uma orientação quantitativa. O foco esteve em interpretar criticamente os comportamentos observados, levando em consideração as percepções dos sujeitos envolvidos (MICHEL, 2009).

Quanto à sua finalidade, a pesquisa pode ser classificada, com base na taxonomia proposta por Vergara (2011), como explicativa e exploratória. Explicativa à medida que se propõe a detalhar características e estilos de liderança presentes em empresas familiares além de buscar estabelecer relações de causa e efeito entre o estilo de liderança adotado e a satisfação dos liderados; e exploratória, uma vez que é realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA 2011).

Ainda de acordo com Vergara (2011), a pesquisa pode ser classificada, quanto aos meios, como bibliográfica e de campo. Bibliográfica, por ser um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral. De acordo com Barros e Lethfeld (2007), esse tipo de pesquisa se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado. No presente trabalho, tomou-se como base os estudos e teorias que se referem a empresas familiares, gestão de pessoas e liderança.

Quanto à pesquisa de campo, ainda de acordo com Vergara (2011), é aquela que envolve uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Barros e Lethfeld (2007) dizem que nesse tipo de pesquisa o investigador assume o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos. A pesquisa de campo foi realizada por meio de observação direta extensiva (MARCONI e LAKATOS 2010), por meio da aplicação de questionários tipo *survey* (com escalas de medidas) nos funcionários das empresas pesquisadas.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Com já destacado, o universo pesquisado foi composto das empresas que têm sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações. A amostra foi não probabilística, constituída pelo critério de acessibilidade, uma vez que os elementos foram selecionados pela facilidade de acesso a eles (VERGARA 2011). Além disso, utilizou-se também a técnica de bola de neve, que ocorre quando a escolha dos sujeitos se deve a pessoas entrevistadas indicando outras (VERGARA 2011). É importante enfatizar que devido à técnica de amostragem utilizada na pesquisa, as informações encontradas não podem ser expandidas para todo o universo. Foram pesquisadas, então, dez diferentes empresas. Tendo sido assumido compromisso de confidencialidade, elas estão aqui identificadas como Emp.1, Emp.2, Emp.3, consecutivamente até a Emp. 10. Todos os funcionários das empresas que estavam em serviço nos dias de aplicação dos questionários participaram da pesquisa, perfazendo um total de 135 respondentes.

O tratamento dos dados foi realizado, inicialmente, com aplicação de procedimentos de estatística básica descritiva, com apoio de *software* de planilhas eletrônicas. Foram levantadas as frequências de marcação em cada opção de resposta do questionário, sendo depois convertidos em pontuações proporcionais ao peso estabelecido para cada item, conforme explicado na próxima seção. Em seguida, foram calculadas médias e desvios padrões, bem como elaborados gráficos para melhor visualização dos resultados obtidos. Passou-se, então, à análise qualitativa, comparando-se o que foi levantado no questionário com os conceitos encontrados no referencial teórico adotado.

A próxima seção destaca os resultados obtidos e apresenta breves reflexões sobre os mesmos.

5. RESULTADOS OBTIDOS NO CAMPO

O quadro 2 apresenta uma síntese dos resultados levantados nos questionários. São destacados o estilo de liderança predominante em cada empresa, com base nas taxonomias proposta por Likert (coluna 2) e Pitcher (coluna3). Apresenta também o índice de satisfação dos funcionários.

Quadro 2: Síntese das informações obtidas nas empresas pesquisadas

EMPRESA	ESTILO SEGUNDO LIKERT	PERFIL SEGUNDO PITCHER	SATISFAÇÃO
Empresa 9	3,5 (participativo)	Artesão - forte	8,29
Empresa 2	3,5 (participativo)	Artesão - forte	8,17
Empresa 4	3,4 (consultivo)	Artesão - forte	8,16
Empresa 6	3,1 (consultivo)	Tecnocrata tendendo a artesão	8,0
Empresa 1	3,1 (consultivo)	Artesão - forte	7,83
Empresa10	3,1 (consultivo)	Artesão - forte	7,83
Empresa 8	3,2 (consultivo)	Artesão - forte	7,79
Empresa 3	2,8 (consultivo)	Artesão - forte	6,97
Empresa 5	3,0 (consultivo)	Artesão - forte	6,94
Empresa 7	2,2 (autoritário benevolente)	Tecnocrata - forte	5,65

Fonte: elaborado pelos autores

Em relação aos resultados referentes aos estilos propostos por Likert, o resultado foi obtido avaliando-se dezessete características entre o conjunto total de características utilizadas pelo autor em seu estudo. O questionário contou com uma questão a respeito de cada uma



dessas características na qual o respondente deveria manifestar sua percepção a respeito de seu supervisor em uma escala de 1 a 4, na qual o grau 1 apresentava definições típicas do perfil autoritário explorador, o 2 do autoritário benevolente, o 3 do consultivo e o 4 do participativo, conforme exemplificado no quadro 3, a seguir.

Quadro 3: Primeira questão com base na taxonomia de Likert

COMPORTAMENTO	COLUNA 1	COLUNA 2	COLUNA 3	COLUNA 4
1. Confiança que seu supervisor deposita nos liderados	Nenhuma	Alguma	Considerável	Forte

Fonte: elaborado pelos autores

As respostas foram tabuladas da seguinte forma: cada marcação na coluna 1 valia um ponto; na coluna 2, dois pontos e assim sucessivamente. Depois, foi calculada a média aritmética de todas as marcações. Se tal média ficasse entre 1,0 a 1,7 seria considerado o estilo “autocrático explorador”. De 1,8 a 2,5, considerou-se como o estilo “autocrático benevolente”. O estilo “consultivo” foi atribuído para médias 2,6 a 3,4 e o participativo quando a média alcançasse de 3,5 a 4,0.

Observa-se que a maioria das empresas se aproximou do estilo consultivo, com duas chegando a caracterizar-se como participativas. Apenas na empresa 7, o estilo predominante foi o autoritário-benevolente. Nota-se também que, apesar da mesma classificação em grande parte da amostra, algumas empresas tenderam ao estilo participativo (empresas 2 e 9) e outras ao autoritário-benevolente (empresa 3). Esse resultado pode ser considerado positivo, com base nos estudos de Likert, que recomenda que as empresas tentem passar dos sistemas menos participativos para os sistemas mais participativos, já que esses tendem a ter um clima de maior satisfação das pessoas o que pode acarretar em melhoria de produtividade (BERGAMINI, 1994).

Quanto aos resultados referentes ao perfil do líder com base no estudo de Pitcher, o resultado foi obtido empregando-se a metodologia proposta pela autora, com a utilização de um *check-list* de adjetivos com características marcantes dos três perfis (artista, artesão e tecnocrata). Foi solicitado aos entrevistados que assinalassem aquelas que melhor representavam seu superior. Dessa forma, foi possível identificar de qual perfil os líderes mais se aproximavam. Foi também considerada uma subclassificação dos três perfis, indicando se o predominante teve forte aderência ou se tendeu para outro. As empresas 6 e 7 foram classificadas como “tecnocratas”, sendo a primeira com tendência para o perfil artesão e a segunda apresentou forte aderência ao perfil tecnocrata. Nas demais notou-se forte semelhança ao perfil dos artesãos. Tal resultado pode ser considerado bom, devido ao baixo número de empresas com líderes “tecnocratas”, uma vez que Pitcher (1995) alerta para o risco de se conceder espaço a esse tipo de líder que, segundo ela, acaba com a visão e com os visionários (os artistas), bem como com a experiência e os experientes (os artesãos).

Tratando-se do índice de satisfação (IS), ele foi criado a fim de unir os resultados obtidos nas questões referentes a satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho. Ele foi calculado a partir dos resultados de alguns fatores, sendo estes fatores: as questões 20 a 38 (fator 1) que avaliava algumas características das empresas; a questão 39 (fator 2), que considera a motivação que o próprio entrevistado atribuía ao seu trabalho; as questões 40 a 53 (fator 3), que avaliavam algumas características que impactam a satisfação no trabalho e a questão 54 (fator 4) que é referente às 3 características que mais impactam a satisfação dos entrevistados. O IS foi calculado para cada empresa considerando a média das respostas de seus funcionários.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Considerando o resultado máximo para cada fator avaliado, obtinha-se um total de 22 pontos, sendo:

- 4 da média das questões 20 a 38, com escala de 1 a 4;
- 10 da questão 39 que tinha uma escala de 0 a 10;
- 4 da média das questões 40 a 53, com escala de 1 a 4 e
- 4 da média da questão 54, que constava de três fatores com escalas de 1 a 4.

Com o intuito de trabalhar em uma escala mais prática e que facilitasse a visualização, foi feita uma substituição de bases, trazendo o valor alcançado para uma escala de 0 a 10.

Com base nos IS, que vai de 0 a 10, nota-se que a empresa pior avaliada foi a de número 7, seguida da empresa 3 e da empresa 5 e as melhores avaliadas foram as empresas 9 e 2. Observa-se uma correlação do índice de satisfação com o estilo de liderança de Likert, já que a empresa com estilo autoritário-benevolente obteve o menor índice de satisfação e os outros dois menores IS foram encontrados nas empresas com a segunda e terceira menor média geral relacionada ao estilo de liderança de Likert. Em outras palavras, os três piores IS foram encontrados nas três menores médias da coluna referente ao estilo de Likert, bem como os três melhores IS foram observados nas maiores médias dessa mesma coluna.

Em relação à correlação entre o índice de satisfação e o perfil de líder de Pitcher, nota-se que a empresa 7 que possui um perfil “tecnocrata-forte” foi a que obteve o menor índice de satisfação. No entanto, não ficou estabelecida de forma clara uma correlação, já que a outra empresa classificada como tecnocrata, porém tendendo para artesão, obteve o quarto maior índice de satisfação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como destacado na introdução, a pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados objetivou identificar o estilo de liderança predominante nas empresas familiares analisadas e verificar seus possíveis efeitos na satisfação dos funcionários.

No que se refere aos resultados relativos ao estilo de liderança, com base no estudo de Likert a maioria das empresas da amostra foi classificada no sistema 3 (estilo consultivo de líder), que é caracterizado por haver o envolvimento dos liderados nos processos decisórios, apenas uma empresa foi classificada no sistema 2 (estilo autoritário-benevolente). Tal resultado pode ser considerado positivo, já que para Likert (1971), quanto mais próximo do estilo participativo, maior tende a ser a eficácia da empresa. Além disso, nesse sistema o clima organizacional tende a ser melhor que nos sistemas 1 e 2, pois a reflete a satisfação dos trabalhadores, o que gera melhor produtividade para a empresa. Diante disso, é importante reforçar a necessidade constante dos líderes buscarem se aproximar do estilo participativo para que alcance os benefícios já citados desse tipo de liderança.

Em relação aos resultados referentes ao perfil do líder com base no estudo de Pitcher (1995), 80% das empresas foram classificadas no perfil denominado “Artesão” e 20% no “Tecnocrata”, também sendo esse um bom resultado já que apenas 2 empresas foram classificadas no perfil que Pitcher considera que deve ser evitado pelos líderes. Além disso, o “Artista” é mais facilmente encontrado nas empresas em sua fase inicial, devido ao perfil empreendedor desse tipo de líder, sendo positiva a presença de “Artesãos” ao longo da trajetória da empresa.

No presente estudo notou-se haver correlação entre os estilos de liderança de Likert e a satisfação, já que as empresas que mais se distanciavam do estilo participativo foram as que obtiveram menores índices de satisfação. Quanto ao estilo de Pitcher, não se pode afirmar que



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



há tal correlação já que as empresas com perfil “Tecnocrata” não tiveram o mesmo comportamento dos índices de satisfação, ou seja, foram encontrados nas empresas classificadas como Tecnocrata o pior IS e um dos melhores IS, fato que dificulta uma análise mais precisa.

Deve-se ressaltar que os resultados não têm por objetivo chegar a uma conclusão definitiva, devido, principalmente, ao tamanho da amostra utilizada que não permite obter maiores conclusões.

É importante destacar que o estudo abordou temas que são fundamentais para as organizações, como liderança e satisfação dos funcionários. Além disso, esse trabalho permite ainda muitos outros estudos sob outros aspectos, já que trata de assuntos relevantes e complexos.

Como já dito anteriormente, uma limitação para o estudo foi o número de empresas entrevistadas que, quando em maior quantidade, permite melhores análises e correlações. No entanto, devido à dificuldade de conseguir aceitação dos empresários de Juiz de Fora e ao tempo para a conclusão dessa etapa, não foi possível modificar tal fato.

Para futuros trabalhos, recomenda-se que seja explorado mais a percepção dos próprios líderes, já que este estudo ocorreu sob o ponto de vista dos liderados. Propõe-se, também, a utilização de outras técnicas de pesquisa que permitam maior conhecimento das empresas e dos funcionários, como por exemplo, entrevistas em profundidade e imersão no dia a dia das empresas entrevistadas.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S. A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2006.
- ANDREW, E; POUND, O; DORENKAMP, A; DAVIES, M. **Family firm:** a resilient model for the 21st century. *PwC Family Business Survey 2012*.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica.** 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança:** administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERNHOFER, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- CAVALCANTI, V. L. *et al.* **Liderança e Motivação.** 3.ed. Rio de Janeiro. Editora da FGV, 2009.
- CEJA, L.; ESCARTIN, J.; RODRIGUEZ-CABALLEIRA, A. *Revista de Psicologia Social* Jan2012, Vol. 27 Issue 1, p69-84.
- DONNELLEY, R. G. **The family business.** *Harvard Business Review*, v. 42, n.4, p.93-105, Jul./Agu., 1964.
- FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J. e FRANÇA, C. F.. **Modelos de Gestão.** 3 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2009.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. Mc C. e LANSBERG, I. **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. *RAE light*: v.7, n.1, p.7-12, jan/mar, 2000.
- GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. (2004, junho). **Conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares.** *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, Atibaia, SP, Brasil, 3.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C.. **Empresa Familiar x Competitividade:** Tendências e racionalidades em conflito. *Teor. Evid. Econ.*, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.
- HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. **Psicologia Para Administradores – A Teoria e As Técnicas da Liderança Situacional.** São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1986.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A.. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMOS, M. de F. M. **O processo de sucessão em empresas familiares**. Revista FAE Business, n.5, p. 40-42, abr. 2003. Disponível em <<http://www.fae.edu.br>>. Acesso em 05/04/2012.

LESCURA, C. *et al.* **Representações Sociais sobre as Relações de Parentesco**: Estudo de Caso em um Grupo Empresarial Familiar - RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, art. 6, pp. 98-117, Jan./Fev. 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>

LEONE, N. M. C. P. G.. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, nº 7, Brasília, 1997.

LETHBRIDGE, T. O desafio de trabalhar com o pai. *Revista Exame*. São Paulo, vol. 39. n. 5, pp. 22-35, mar. 2005.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MEGGINSON, L.; MOSLEY, D.; PIETRI, P. **Administração**: conceitos e aplicações. 7 ed. São Paulo: Habra, 1998.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 9 ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

_____. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: QualityMark, 1999.

PITCHER, P. **Artists, Craftsmen and Technocrats**: the dreams, realities and illusions of leadership. Toronto: Stoddart Books, 1995.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo, SP: CL-A Cultural, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marconde. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SILVA, R. G.; JÚNIOR, V. M. V. **Cultura Organizacional**: Revelando Manifestações que Traduzem Limites e/ou Possibilidades a Continuidade de uma Empresa Familiar. EnANPAD 2011. Rio de Janeiro/ RJ.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada à estratégia de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.