



FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Estilos de liderança em empresa familiar

Carlos William Moura Júnior
Orientador: Marcelo Vituzzo

RESUMO

Dentro de um mercado atual totalmente globalizado, a centralização de decisões pode se tornar um fator determinante para o futuro da empresa. Pensando nisso, o objetivo do trabalho é mostrar como são tomadas as decisões em empresa familiar, os conceitos de liderança, avaliar a efetividade das decisões centralizadas em empresa familiar. No Brasil e no mundo, as atividades realizadas pela área de gestão vêm se transformando a cada dia. As pessoas é que movem as empresas, sem elas não seria possível a sua existência. A metodologia da pesquisa é bibliográfica por meio da coleta de informações em livros, artigos e revistas de administração. A pesquisa de campo foi realizada na Petiscaria e Restaurante Garcia situada em Jaboticabal, São Paulo por meio de uma entrevista com os gestores desta empresa familiar e os líderes da mesma como forma de resposta ao objetivo e problema proposto neste estudo e compreensão dos estilos de liderança adotados por esta empresa e sua influência no clima organizacional.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Liderança, Administração.

ABSTRACT

In today's fully globalized market, the centralization of decisions can become a determining factor for the company's future. With this in mind, the objective of this work is to show how decisions are made in a family business, the concepts of leadership, to evaluate the effectiveness of decisions centralized in a family business. In Brazil and in the world, the activities carried out by the management area are changing every day. People move companies, without them their existence would not be possible. The research methodology is bibliographic through the collection of information in books, articles and management magazines. The field research was carried out at Petiscaria e Restaurante Garcia located in Jaboticabal, São Paulo, through an interview with the managers of this family business and its leaders as a way of responding to the objective and problem proposed in this study and understanding of leadership styles adopted by this company and its influence on the organizational climate.

Keywords: Family Business, Leadership, Administration.

INTRODUÇÃO

Formar novos líderes, identificar novas práticas de liderança e gestão de equipes e apresentá-las aos gestores poderia fortalecer as equipes e, conseqüentemente, tenderia a melhorar a entrega dos resultados e a qualidade também voltado a empresas familiares.

Para que essas empresas que possuem o estilo de gestão familiar possam obter lucratividade e crescimento no mercado, é necessário agir com precaução em alguns pontos, por exemplo, o trabalho em equipe, cada um deles definindo sua carreira a seguir, mas sempre ocupando cargos correspondentes às suas habilidades. Com a profissionalização e a globalização, muitas dessas empresas têm alcançado ótimos resultados de grande aumento em suas participações de mercado.

A liderança parte do princípio de que um indivíduo que consegue tomar iniciativas e em conjunto com sua equipe, tomar a decisão correta. É papel do líder, fazer com que seus liderados estejam sempre seguindo essas decisões. Não basta apenas mantê-los no rumo certo, mas, além disso, prever e solucionar situações conflitantes que podem vir a aparecer.

Desta forma, o trabalho abordará o seguinte problema de pesquisa: A centralização das decisões traz eficiência?

Parte da hipótese que no decorrer dessa exemplificação o foco é a empresa familiar que permanece no mercado atual, vê-se quais as diferenças encontradas entre uma centralização e descentralização de poder, mostrando assim os pontos positivos e negativos de cada um dos estilos de gestão.

Normalmente a estrutura administrativa é mínima e existem dificuldades na captação de informações que sustentem a gestão da mesma, além dos recursos financeiros serem acompanhados bem mais à risca por serem escassos e pela administração ser diretamente feita pelo proprietário.

O objetivo do trabalho é analisar os desafios na gestão do clima organizacional em uma empresa familiar.

O problema de pesquisa será: Qual é a importância da liderança para o alcance dos resultados em uma empresa familiar?

Hoje as empresas pequenas representam a maioria da parcela do mercado mundial, portanto é uma oportunidade não só para o país, mas para o mundo inteiro.

Muitos possuem o sonho de abrir o próprio negócio e muitas vezes a falta de conhecimento e profissionalização na área de atuação se tornam fatores predominantes para o fracasso ou falência da mesma, justificando a escolha do tema para a sociedade, profissionais de empresas familiares e comunidade acadêmica.

1. LIDERANÇA NAS EMPRESAS

Cada dia mais o mundo empresarial têm discutido sobre o que é liderança, como formar líderes ou desenvolver aqueles que já são líderes natos. Os líderes têm sido estudados desde a década de 30 por diversos pesquisadores que procuram definir uma teoria para liderança, podendo ser empresarial, esportiva, pessoal entre outras.

Durante muito tempo liderança foi considerada como um dom, uma aptidão que nascia com a pessoa e, portanto, era destinada a poucos. Hoje, após inúmeros estudos, sabe-se que é uma competência, uma habilidade que pode ser desenvolvida por qualquer pessoa. Dentre as aptidões de um líder destacam-se, segundo Motta (2019, p.22):

- **Aprendizado contínuo** – O mundo está em transformação constante. Novos conhecimentos e novas tecnologias surgem diariamente. O líder deve estar sempre atualizado.
- **Feedback** – O líder deve sempre fornecer feedback aos seus liderados, bem como receber *feedback* deles. A função do *feedback* é promover o crescimento pessoal e profissional de líder e liderados.
- **Transparência** – O líder deve propagar informações para sua equipe. A visão de que informação deveria ser guardada para acesso de poucos é ultrapassada.
- **Delegar** – Delegar tarefas aos seus liderados promove o crescimento pessoal e profissional dos mesmos preparando-os para novos desafios, inclusive para tornarem-se líderes.

“Uma das descobertas que trouxe maior consistência ao tema é que “aquilo que a liderança deveria ser depende da situação específica, da tarefa a ser realizada e das características dos subordinados ao líder” SCHEIN (1995, p. 82). A dinâmica empresarial deve ser também levada em conta, a mesma pessoa pode desenvolver a liderança de maneiras diferentes quando trabalhadas em ambientes diferentes.

A liderança em empresas que valorizam essa questão é tratada como fator imprescindível para o sucesso de suas operações deve andar alinhada aos objetivos e metas para o futuro. Segundo Peter Drucker (1996, p.11) “Líderes natos podem existir, mas com certeza raros dependerão deles. A liderança deve e pode ser aprendida”. Daí o tão comum interesse dessas empresas em desenvolver cada vez mais líderes fortes dentro de suas equipes.

Acompanhar diariamente ou vigiar os funcionários de uma empresa é algo muito custoso e traria muito trabalho para a empresa. Pensando nisso, fica muito mais vantajoso desenvolver líderes que possam fazer esse trabalho, que irão fazer a gestão de seus subordinados, instruí-los, norteá-los, e moldá-los de acordo com a estratégia da empresa. A liderança é baseada nisso, motivar e dar direcionamento aos liderados, olhando além do que se vê.

Muitos estudiosos sobre esse tema, há tempos se baseiam na premissa de que líderes são líderes em virtude da posição que ocupam. Por esse motivo, quando se quer pesquisar sobre liderança em determinada organização, pesquisa-se o nome de seu presidente ou diretor. Para a maioria desses estudiosos, isso se torna desmoralizante, pois engrandece-se a figura daqueles em altos cargos e, de forma implícita, desvaloriza-se os que não atingem o topo, mas que tem grandes contribuições para o sucesso da empresa. Drucker (1996) observa que os conhecimentos necessários para o sucesso de uma organização estão largamente distribuídos. São encontrados não apenas nos altos cargos, mas também entre aqueles que constituem o operariado, como era chamado na era industrial. A verdade é que os empregados comuns deixaram de fazer apenas tarefas operacionais; nas organizações modernas e que são voltadas para o conhecimento, eles exercem atividades impactantes na estratégia.

Um dos primeiros atributos que um líder necessita aprender é administrar a si mesmo antes de saber como liderar uma equipe. De acordo com Robbins e Finlet (2005), quando alguém passa a ser líder deve enfrentar a ansiedade, verificar o ambiente de trabalho, conhecer a equipe e decidir que tipo de líder será. Assim, os autores conceituam alguns tipos de líderes que obtém sucesso (conforme abaixo), visto que é útil compreender os pontos positivos e negativos de cada liderança na tentativa de encontrar soluções para equipes desmotivadas.

Os tipos de líder são:

- Líderes idealistas: aqueles que confiam, acreditam, são animados com suas ideias, sendo perseverantes. São bons comunicadores e motivam a equipe com sua animação e entusiasmo no trabalho, porque transmitem sua energia. Entretanto, o cuidado com os idealistas acontece quando suas ideias não são tão boas e o líder passa a ser inconveniente e maçante.
- Líderes mentores: segundo os autores, é um orientador, um treinador de futuros outros líderes. Sua função é ensinar e moldar seus funcionários até que os mesmos obtenham crescimento na empresa. Entretanto, é comum esse tipo de líder formar vínculos com alguns funcionários e outros acharem que não estão tendo o mesmo privilégio.
- Líderes inovadores: costumam fazer com que a equipe raciocine mais, trazendo reflexões e energia à equipe. Contudo esses líderes se desmotivam fácil quando se deparam com burocracias,
- Líderes sintetizadores: conforme explanado por Robbins e Finlet (2005, p. 49), “possuem o dom de se afastar de um problema, pesquisar grandes quantidades de informação e múltiplos pontos de vista e então tomar boas decisões”. O defeito destes líderes é não serem nada ousados e não serem motivadores.
- Líderes parceiros: também estão na lista dos autores acima citados. São funcionários que lideram colaborando com a equipe, trabalham lado a lado com seus subordinados, fazendo com que o grupo tenha união e senso prático. No entanto, esses líderes não aceitam quando alguém não quer participar com entusiasmo de suas atividades, não entendendo seu ponto de vista e as vezes menosprezando-os.
- Líder entusiasta: aquele que transmite energia. “Costumam ser divertidos e, além disso, resistentes. Muito tempo depois que todos já enjoaram da missão e querem ir embora, eles ainda a acham atraente e valiosa” (ROBBINS e FINLET, 2005, p. 51). Porém, ao colocar esse tipo de líder em uma equipe mais pacata pode ser uma má ideia, pois necessitará de muito esforço para atingir a equipe ou o próprio líder se desmotivará.
- Líder advogado: os autores citam que é o tipo de liderança mais forte. É responsável e sério. Normalmente são os funcionários mais experientes, protege a equipe, assumem a culpa quando algo saiu errado e dividem os elogios e honraria quando dá certo. Estes líderes necessitam ter cuidados nas

épocas mais calmas na equipe, pois não é necessário despender de tanta energia quando não há intensidade nas atividades.

- Líder Diplomata: abordado por Robbins e Finlet (2005) por ser um líder atencioso, paciente, reservado, bom ouvinte, porém, são raros de encontrar essa liderança hoje no mercado de trabalho.

Não se pode dizer que há um tipo de líder melhor ou pior, e sim que o bom líder reúne atributos dos vários tipos citados.

1.1 Conceituando liderança

Na organização a liderança é a capacidade de gerenciar uma determinada quantidade de pessoas, fazendo com que essas pessoas trabalhem como uma equipe e gerando resultados. Encaminhando-os para que a equipe alcance objetivos em prol da estratégia da organização.

A reunião de pessoas que trabalham na mesma tarefa não constitui necessariamente uma equipe, uma vez que “equipe” se caracteriza por um propósito comum e pela responsabilidade compartilhada em relação aos resultados. Grupos são potencialmente equipes, e o papel do líder em esclarecer o propósito, as estratégias e responsabilidades é fundamental nessa transição.

O líder precisa ter uma visão sistêmica, ver o quadro com todos os elementos que se inter-relacionam ao invés de apenas alguns eventos. A transformação digital, a globalização dos mercados, a velocidade da informação são alguns dos fatores que tornaram a sociedade complexa e as pessoas vulneráveis. A capacidade de absorver e gerir tais mudanças são características do líder e de equipes de alto desempenho. (SENGE, 2008)

Na mesma linha de pensamento, Blanchard (2019) coloca que a colaboração e o trabalho em equipe são exigências em todos os setores das organizações, compartilhando conhecimentos e perspectivas diferentes, o que gere um campo rico para: tomadas de melhores decisões, resolver problemas mais complexos; fomentar a criatividade; aprimorar as habilidades individuais. Nesse contexto, torna-se perceptível a inexistência de espaço para pessoas que desejam trabalhar sozinhas, além de todas as mudanças que vem ocorrendo, especialmente na área tecnológica,

o trabalho isolado torna mais difícil o alcance das metas e pesquisas indicam que o trabalho isolado causa maiores danos à saúde.

A pesquisa da empresa de Blanchard (2019) apontou também alguns obstáculos ao alto desempenho, quais sejam: falta de responsabilidade; tomada de decisão sem clareza, má liderança, mau planejamento ou falta de planejamento; desorganização ou falta de organização; falta de propósito ou de objetivos claros.

Coyle (2019) também apresenta alguns fatores que influenciam no desempenho da equipe. Com base nos estudos de Pentland ele aponta cinco fatores, outros quatro fatores relacionados aos estudos do professor Rosenthal e mais cinco derivados dos estudos de Edmondson no Mountain Medical.

Fatores baseados nos estudos de Mussak, (2010, p.54):

- Todos no grupo fazem pequenas contribuições, falam e escutam na mesma medida;
- Nível alto de contato olho no olho entre os integrantes, além de conversas e gestos repletos de energia;
- Comunicação 360°, ou seja, os integrantes interagem entre si e não apenas com o líder;
- Desenvolvimento de conversas secundárias ou paralelas com outros integrantes da equipe;
- Os integrantes exploram o que acontecem fora da equipe e posteriormente compartilham com os demais.

Fatores baseados nos estudos de Rosenthal:

- Calor humano – gentileza, atenção e abertura à conexão dos professores/líderes;
- Contribuição – quantidade de material fornecida para o aprendizado/resolução;
- Oportunidade de resposta – escuta ativa dos professores/líderes;
- Feedback – maior retorno do líder, em especial quando acontecem erros.

Ao comparar os quatro estudos verifica-se a relevância da liderança para o sucesso da equipe, tendo em vista que da comunicação, da participação de todos os elementos do grupo, de que todos conheçam seu papel e a sua importância para a equipe, da clareza com a qual a informação é transmitida, seja na transmissão de metas ou estratégias até mesmo no feedback e celebração dos resultados dependem o entrosamento e a colaboração entre os membros, o que gera resultados.

A habilidade mais importante para um líder durante a formação de uma equipe é garantir que ela tenha um propósito claro, além de metas, papéis, estratégias e expectativas claras. Nossas pesquisas confirmam que a eficácia nas organizações e hoje não é um esporte individual, e que sem uma abordagem de liderança de equipes apropriada, é improvável que uma equipe tenha sucesso. (BLANCHARD, 2019, p. 164)

Coyle (2019) revela algumas características de equipes brilhantes e como elas são construídas. Uma equipe precisa sentir segurança para assumir riscos e essa construção se dá através do pertencimento. Outro atributo é o da vulnerabilidade, pois os membros precisam expor suas fragilidades para que haja cooperação e o crescimento coletivo, mas tal evolução só acontece com treinamento, coragem, criação de conexões, empatia e clareza. A terceira propriedade é o propósito e a necessidade de se estabelecer um engajamento consistente em torno dele, da equipe saber onde está e aonde quer chegar. Segundo, Drucker (1996, p. 12), todos os líderes eficazes encontrados por ele, tanto os que trabalhou, quanto os que apenas observou, sabiam quatro coisas simples:

1. A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outras profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas sem seguidores não podem existir líderes.

2. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem a coisa certa. Popularidade não é liderança, resultados sim.

3. Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo.

4. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade.

Para Drucker, além da diversidade da personalidade, estilos, objetivos e capacidade, os líderes eficazes encontrados por ele, com quem trabalhou e a quem observou também se comportavam de forma semelhante.

1. Não começavam pela pergunta “O que eu quero?”, começavam perguntando, “O que precisa ser feito?”.

2. Depois questionavam, “O que penso e devo fazer de importante?” Isso precisa ser algo que tanto necessite ser feito quanto corresponda à capacidade do líder e a maneira como ele é mais eficaz.

3. Constantemente questionavam. “Qual a missão da organização e quais são suas metas? O que constitui o desempenho e os resultados nesta organização?”

4. Eles eram muito tolerantes com a diversidade das pessoas e não procuravam cópias em papel carbono de si mesmos. Raramente perguntavam, “Gosto ou não gosto dessa pessoa?” Mas eram totalmente – cruelmente – intolerantes quando se tratava do desempenho, padrões e valores de alguém.

5. Não temiam a capacidade de seus associados. Desfrutavam muito dela. Tivessem-no ouvido ou não, seu lema era o que Andrew Carnegie, economista americano, quis colocar na lápide: “Aqui jaz um homem que atraiu para assisti-lo pessoas melhores do que ele próprio”.

6. De uma forma ou de outra, submetiam-se ao ‘teste do espelho’ – isto é, certificavam-se de que a pessoa que viam no espelho pela manhã era o tipo que gostariam de ser, respeitar e acreditar. Desse modo, fortaleciam-se contra as maiores tentações do líder – fazer coisas populares em vez de certas, e fazer coisas triviais, insignificantes e inconsistentes.

Por fim, fica claro que esses líderes eficazes não eram pregadores de regras, eram pessoas ativas.

A liderança eficaz trata de fornecer à sua equipe o que não foi possível alcançar por si própria. O líder como citado acima, deve agir conforme seu discurso, pois serve de exemplo aos demais. Um verdadeiro líder sabe o momento certo de passar a liderança para outros que tenham melhores condições do que ele para solucionar determinados tipos de problema. Quando um líder toma essa atitude, com naturalidade a liderança volta as suas mãos, e junto com ela o problema resolvido (MUSSAK, 2010).

Os líderes devem estar preparados para lidar com valores importantes e básicos para os seres humanos, e entre esses, estão o amor, a integridade e o sentido. O significado disso é exercer a liderança não pelo poder, mas sim pela persuasão. Quando utilizada da persuasão as pessoas irão fazer o que são pedidas para fazer de forma natural, por interesse próprio e de boa vontade. Quando utilizada a liderança através do poder, se está apenas obrigando as pessoas a fazerem o que se quer por conta de nossa posição (MEIRELES, 2017).

2. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS EMPRESAS

Para Passeto e Mesadri (2012), para que uma organização tenha um desenvolvimento sustentável e conquiste espaço no mundo dos negócios, tornou-se fundamental a participação de todos seus funcionários no processo de crescimento. Os colaboradores das organizações são a parte principal para o atingimento dos objetivos, e é a partir desses que surgem novas ideias, sugestões de melhorias e críticas que levam a equipe a exercer um papel diferenciado dentro da empresa. Ao líder, cabe incentivar e direcionar sua equipe a sentirem essa importância que tem e lutar pelo sucesso coletivo e da empresa.

Perante as atividades do cotidiano, hoje se tornou caráter de exigência uma liderança que tenha a capacidade de se moldar com rapidez de acordo com as situações e com seguidores mais responsáveis e ativos na organização. O mundo está em constante mudança, às empresas sofrem com isso e aos líderes não seria diferente.

Liderança, segundo a etimologia do termo, denota a ideia de guiar/conduzir (leadership, do verbo to lead). Segundo Chiavenato (2014, p. 26), especialista em liderança, “esta palavra corriqueira pode ser definida de forma bastante simples como a qualidade que permite a uma pessoa comandar outras”. Isso implica que a liderança, como o poder e autoridade, também é, acima de tudo, uma relação mútua entre líder e liderado, indivíduo e grupo. A palavra também indica ação. O líder e o grupo fazem alguma coisa juntos.

Sobral e Peci (2013, p. 61) afirmam que liderança e autoridade, muito frequentemente, são dois conceitos conflitantes

Muitas pessoas com autoridade não sabem exercer a liderança e outras exercem-na sem autoridade, simplesmente pelo fato de identificarem um problema [...] e terem condições de mobilizar as pessoas para solucioná-lo. [...] No passado a liderança tinha um forte componente de autoritarismo e hoje se observa atitudes mais participativas.

O termo liderança também tem sido referido como mobilização das pessoas em torno de uma causa, tal como: “O papel do líder é fazer com que um grande número de pessoas persiga um mesmo sonho” (RETONDO, 2020, p. 14).

Para Nascimento et al, (2018, p. 127), liderança é uma forma especial de poder que envolve:

[...] a habilidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, para incentivar a concordância voluntária dos seguidores em uma variedade de assuntos. Liderança se distingue do conceito de poder por acarretar influência, isto é, mudança de preferências, ao passo que o poder implica somente que as preferências dos subordinados são mantidas suspensas.

A ênfase da influência do líder sobre o comportamento do liderado está colocada na autoridade pela influência (baseada na aceitação consciente ou inconsciente, por parte do receptor do sistema de poder, que leva o persuasor a ser sempre aceito e legitimado pelo receptor) da tipologia de poder (RETONDO, 2020).

Uma vez decidido pelo grupo a aplicação da disciplina de equipe, é necessário transformar as habilidades em potencial em desempenho, seguindo as seguintes ações de acordo com Katzenbach (2001, p.54):

1. Designação de tarefas. Conforme as habilidades do grupo para garantir o crescimento necessário.
2. Produtos de trabalho coletivo. Integrantes trabalhando em conjunto.
3. Avaliação progresso quanto a metas e desempenho.
4. Colaboradores *ad hoc*. Pessoas especializadas necessárias no decorrer das atividades.
5. Treinamento e instrução. Atentar para o momento oportuno para aplicação.
6. Feedback pessoal. Entre os integrantes e membros externos ao grupo.

As ações de desenvolvimento podem ser divididas em duas categorias, a primeira são ações de desenvolvimentos formais, onde a organização programa os conteúdos, utilizando metodologias didáticas, instrutores capacitados e material bibliográfico; e a segunda são as ações de desenvolvimento informais, conduzidas através do próprio trabalho e a situações do dia-a-dia do profissional (DUTRA, 2002).

Para que se obtenha sucesso nos processos de desenvolvimento de pessoas a organização e os líderes devem propiciar um clima organizacional favorável e as oportunidades de desenvolvimento devem ser concomitantes e efetivas (MARRAS, 2000).

A valorização das necessidades das pessoas surgiu quando as empresas perceberam que as pessoas são os verdadeiros pilares de sustentação para o crescimento das mesmas e dessa forma poderiam “extrair” de seus colaboradores o

melhor possível. Essa valorização foi percebida através de benefícios, treinamentos e principalmente pelos líderes que podem fazer com que as pessoas estejam motivadas e comprometidas com os objetivos organizacionais.

As organizações e equipes sempre tiveram êxito em suas operações e participações no mundo corporativo por alguns motivos, e dentre eles, sem sombra de dúvidas, é atribuído ao papel que o líder executa sobre sua equipe, norteando as atividades e criando um clima de confiança dentro do ambiente organizacional.

2.1 Estilos de liderança

Ser líder não é tarefa simples, afinal são poucas pessoas que tem a capacidade de gerenciar uma equipe, grupo ou organização a ponto de motivá-las, ajudá-las e acima de tudo delegar tarefas para que todos alcancem o objetivo comum. Segundo estudos realizados sobre estilos de lideranças foram identificadas diversas vertentes de ideias do assunto e a mais conhecida é a que Idalberto Chiavenato cita em seu livro Teoria Geral da Administração, ele explica que existem vários estilos de liderança, cada um agindo de acordo com a sua crença, cultura ou personalidade, mas sempre buscando um único objetivo, o êxito com seus liderados.

Pensando nisso, Chiavenato (2014, p.124), realizou uma pesquisa para analisar três estilos de liderança: liderança autocrática, liderança liberal e liderança democrática:

- Liderança Autocrática

O líder Autocrático é quem toma as decisões, ele centraliza e desconsidera a opinião dos seus liderados assim sempre impondo sua vontade. Com esse método de trabalho a tendência é que a equipe desenvolva suas atividades de maneira mais focada e acompanhada do seu líder por perto, quando o líder não está por perto à equipe relaxa e pode perder um pouco o ritmo de trabalho.

Esta maneira de liderança caracteriza-se pelo respeito na autoridade, presume-se que os liderados não tomaram iniciativa a menos que forem delegadas as atividades. Geralmente os líderes autocráticos imaginam que são indispensáveis para suas equipes, por entender que somente seus métodos de trabalho o farão alcançar o resultado. Entretanto quando este perfil de líder se desliga de sua equipe, muitas

vezes o grupo se sente sem rumo ou totalmente perdidos, pois não estão acostumados a tomar suas próprias decisões.

- Liderança Liberal

A liderança Liberal também é chamada de Laissez-Faire uma expressão francesa que significa “deixai fazer, deixai ir, deixai passar”. Nesse estilo de liderança o líder delega as decisões para grupo deixando-o procurar o melhor caminho para atingir o resultado e não necessita de sua supervisão. Desta maneira a equipe se sente livre para colocar suas ideias em práticas e desenvolver seus projetos sem que o líder indique à sua maneira de trabalho para alcançar o êxito.

As pessoas que tendem a exercer esse estilo de liderança, muitas vezes, são líderes que necessitam se ausentar de sua equipe, ou pessoas que não desejavam chegar a esse cargo e quando chegam decide liderar de maneira liberal esperando que o grupo se desenvolva sozinho apenas com sua supervisão de longe.

Entretanto essa maneira de liderar não é totalmente eficaz, pois muitos autores acreditam que deixando a equipe se desenvolver sem a presença do líder ao menos supervisionando, pode acarretar em ineficiência. Como comentado por Chiavenato (2004, pg.123) “As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais não relacionados ao trabalho. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder”.

- Liderança Democrática

O líder democrático interage com o grupo de maneira que juntos cheguem a uma decisão, este perfil de líder não se preocupa só em delegar funções ou que a sua equipe encontre um caminho sozinho sem seu auxílio de longe para chegar e desempenhar um ótimo trabalho, este líder, procura junto com a sua equipe planejar o trabalho e desenvolver caminhos que agrada a todos em busca do objetivo comum, deixando até mesmo a critério das pessoas a formação de grupos de trabalhos. Este líder tem por características ser aberto a questionamentos, melhorias ou sugestão de métodos de gerenciamento.

Portanto, agindo deste modo o líder não só ajuda à equipe a definir caminhos como também a desenvolver possíveis líderes que estão escondidos em suas equipes. Logo: “A tarefa do líder é desenvolver líderes” (Drucker, 1996, p. 162), pois toda organização precisa de líderes, mesmo que muitas não abram espaço para o desenvolvimento de futuros líderes.

2.2 Líder X Chefe

Liderar e chefiar são duas atividades extras nos dias atuais. Sim, líder e chefes são diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir. Toda companhia busca profissionais com características de liderança em seu perfil e os expõem a rotinas que fazem com que essas características sejam trabalhadas buscando o desenvolvimento do funcionário. Normalmente dentro de uma Organização os gerentes adotam atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação ao alcance de metas. Existe uma necessidade de liderança nos negócios, ao mesmo tempo existe um vazio sobre o que isso significa na prática e como fazer mudanças (RETONDO, 2020).

Dentro da organização, administrar é tratar com complexidade e liderar é tratar com mudanças, devido a essas definições, organizações sem bons administradores tendem a perder força nos quesitos de qualidade e lucratividade, despencando no mercado, perdendo posições para outras companhias com profissionais mais capacitados. Já empresas sem grandes líderes tornam-se incapazes de acompanhar as frequentes alterações de mercado, já que para superar as barreiras impostas pelas mudanças nos negócios necessitam dos líderes para guiar as equipes e lidar com as complexidades impostas. Por esses motivos que a liderança é definida como uma das características mais complexas onde o líder é a pessoa que tem habilidade de influenciar outros no trabalho, já o chefe tem o poder legítimo e pode tanto premiar como punir (MEIRELES, 2017).

Lundgren (2018) acredita que não se deve confundir líder com chefe. Um bom chefe não precisa ser, obrigatoriamente um bom líder e o líder nem sempre é um chefe. Na realidade, os líderes devem estar presentes em todos os níveis hierárquicos, ou seja, em todas as áreas de atuação. Contudo, é na gerencia que reside o ponto mais crítico da liderança. Nele, são elaborados e traduzidos os objetivos e necessidades da empresa e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais níveis da hierarquia empresarial.

O líder deve convencer as pessoas a seguirem suas ideias. Já, o chefe não precisa agir dessa maneira, ele apenas ordena seus liderados a atingir os objetivos definidos. O líder ouve com atenção as ideias da equipe. Já, o chefe faz com que todos ouçam com atenção as suas ordens. O líder acredita no alcance do bom

trabalho, visando motivar a equipe, já o chefe não se importa com essa psicologia motivacional, seu interesse principal é obter lucro. O líder aceita reclamações, procurando melhorar sempre, e o chefe é aquele que mais se mostra descontente com os funcionários. Mesmo com todas essas diferenças, em algumas empresas ainda confundem o papel do líder e o do chefe, porém liderar é um processo mais amplo. Gerenciar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que seja atingido determinado objetivo (SOBRAL, PECCI, 2013).

Segue algumas das principais diferenças de cada posição empresarial:

Diferença entre Chefe e líder.

CHEFE	LÍDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberta para sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um dos seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de segurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: Sobral e Peci (2013, p.24).

Definitivamente, liderar requer mais consciência, o líder necessita saber o seu objetivo, mas, o mais importante, ele deve saber como influenciar os seus liderados para que possa direcioná-los para superação.

3. RESULTADOS

A pesquisa de campo foi realizada na Petiscaria e Restaurante Garcia situada em Jaboticabal, São Paulo por meio de uma entrevista com os gestores desta empresa familiar e os líderes da mesma como forma de resposta ao objetivo e problema proposto neste estudo e compreensão dos estilos de liderança adotados por esta empresa e sua influência no clima organizacional.

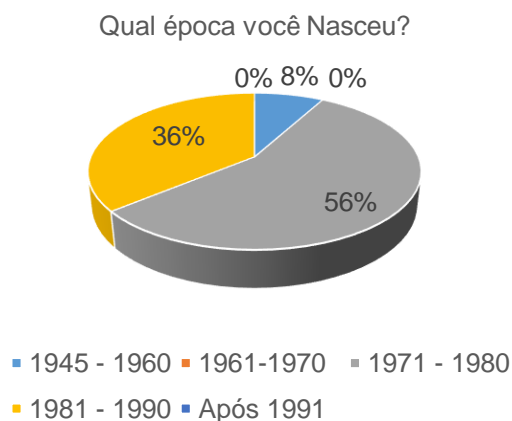
3.1 A empresa

A Empresa Petiscaria Garcia foi fundada em 10 de junho de 2016 no fornecimento de lanches porções, pratos a lá carte marmitex no atendimento presencial e delivery. A empresa está situada na Av. Amorim Brenha, 38 - Vila Santa Rosa, Jaboticabal - SP, 14876-015 possui aproximadamente 25 funcionários.

3.2 Análise dos resultados

Conforme mencionado no item acima, os resultados estão divididos em quatro grupos: (1) geral, abordado perfil dos funcionários, (2) gestão familiar, (3) cultura organizacional e (4) objetivos do clima organizacional e desafios nesta empresa familiar Os dados a seguir apresentam o perfil dos funcionários. A pesquisa de campo foi elaborada com resposta de 16 homens e 9 mulheres totalizando 25 pessoas conforme pesquisa de campo.

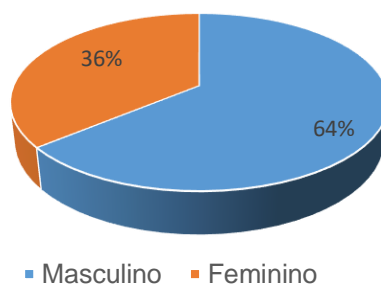
Gráfico 01: Nascimento



Fonte: O pesquisador (2022).

Pode analisar pelo Gráfico 1, que a partir dos conceitos de Foscht e Schloffer (2009), sobre definição de gerações e suas datas de nascimento que 8% dos trabalhadores são baby boomers, ou seja, pessoas nascidas de 1945 a 1960. 36% é geração Graciosa ou X nascidas em 1961 a 1970. Em 1971 Á 1980 não houve registro de nascimento. 56% é geração y pessoas nascidas em 1981 a 1990 e não há nenhum membro da empresa que se encaixe na geração Z Nascido após 1991 até Gráfico 1.

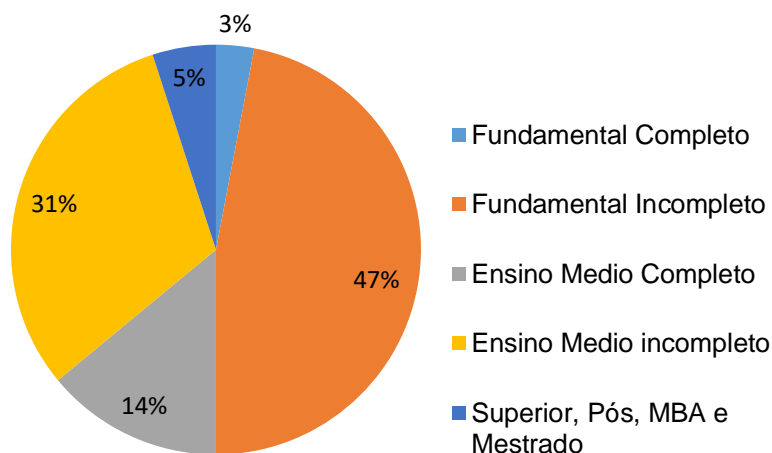
Gráfico 02: Sexo Masculino / Feminino.



Fonte: O pesquisador (2022).

Em relação ao Gráfico 2 pode-se verificar que 64% da composição da empresa é do sexo masculino e 36% do sexo feminino. A maioria dos entrevistados foram do sexo masculino na composição do estudo de caso e relação ao objetivo proposto.

Gráfico 3: Escolaridade



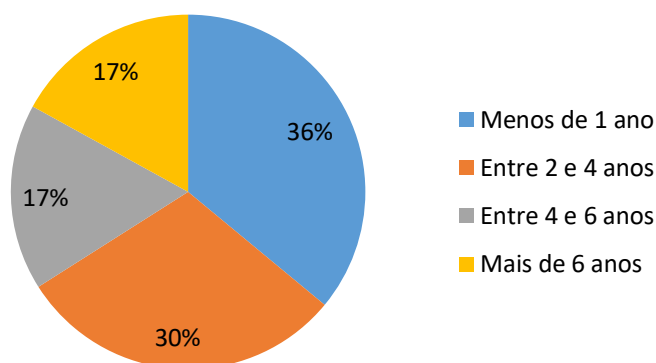
Fonte: O pesquisador (2022).

Em relação ao Gráfico 3 nota-se que somente 14% de todos os sexos atingiram o ensino médio completo e 47% possuem uma formação fundamental incompleta, ou seja, funcionários na área de produção. Observa-se que a maioria possui o ensino médio e fundamental incompleto, mas participam de palestras e estudos na empresa e setores dos quais fazem parte. Na entrevista observou-se que estes funcionários

que não concluíram seus estudos, fazem parte de um programa na empresa para a formação educacional e assim fazer parte de outros setores, pois a empresa exige ao menos o Ensino Médio completo.

Gráfico 4 – Tempo de Empresa

Há quantos anos você trabalha na empresa?



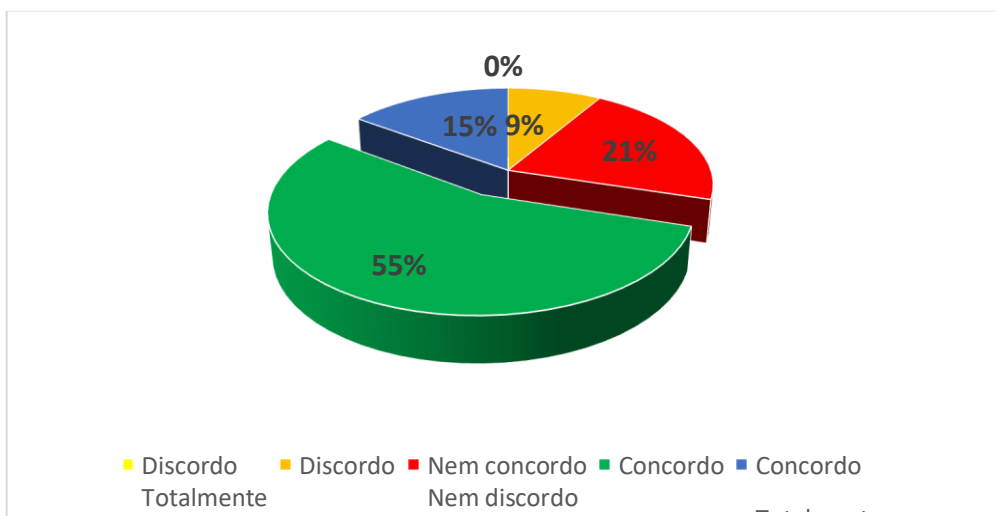
Fonte: O pesquisador (2022).

Conforme observado no gráfico 4, dos 25 funcionários entrevistados, 36% trabalham a menos de 1 ano na empresa, 30% trabalham entre 2 e 4 anos, 17% trabalham entre 4 e 6 anos e 17% a mais de 6 anos. Importante ressaltar que a empresa foi fundada em 2016, mas a proprietária e administrador atuava no ramo a pelo menos dois anos anteriores a fundação da Petiscaria Garcia. Os funcionários que trabalham a menos tempo na empresa fazem parte do grupo de estagiários, sendo dois destes já efetivos. Aqueles que trabalham a mais tempo na empresa, participaram de forma mais ativa na pesquisa.

Através da análise do gráfico 5, é possível perceber que a liderança, na maioria das vezes, é transparente nas informações em relação as decisões do setor, da mesma forma expõe Junqueira (2010), “Cabe ao responsável gerenciar essas situações e informar adequadamente os colaboradores do que está acontecendo”.

O índice atingido nesta afirmativa foi de 3,8, considerando um clima bom, sendo que aproximadamente 70% da equipe de trabalho acha que realmente são informados das decisões do setor.

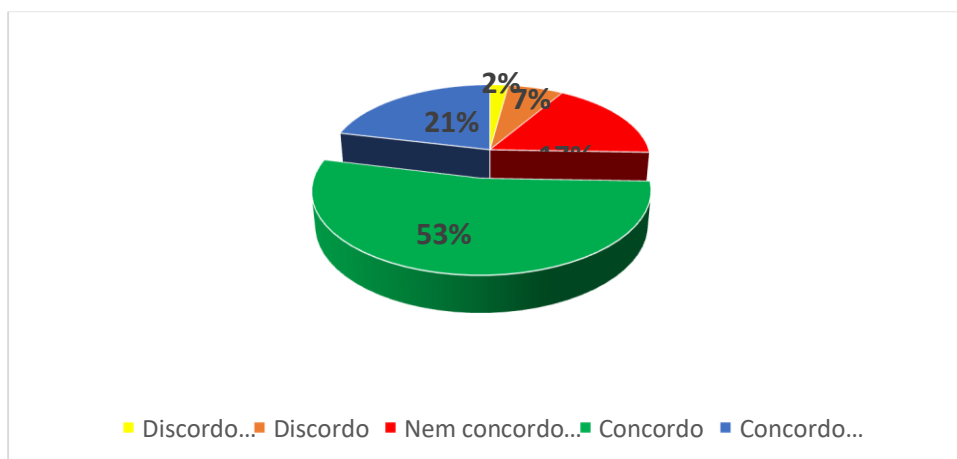
Gráfico 5- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.



Fonte: O pesquisador (2022).

Com a análise do gráfico 6, percebe-se que as resoluções dos conflitos são resolvidas pelo próprio grupo informal, ou seja, os problemas de relacionamento existentes ou esporádicos são resolvidos sem a necessidade de mediadores externos. Por este motivo o índice alcançou 3,9, correspondendo a 74% de concordância entre os pesquisados.

Gráfico 6 – Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.

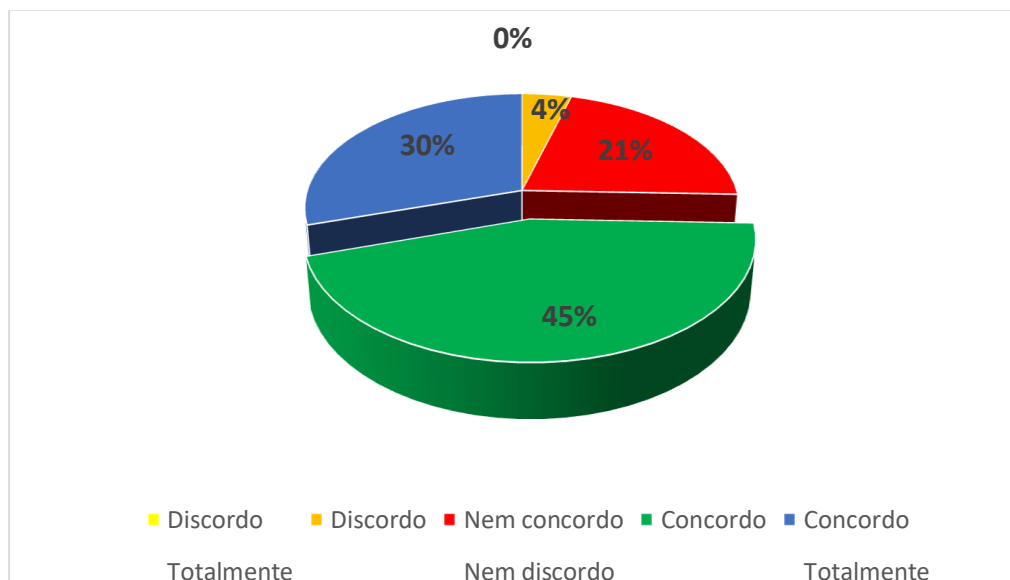


Fonte: O pesquisador (2022).

O alto percentual de concordância (75%) e o baixo de discordância (4%), demonstra no gráfico 3 que a maioria dos servidores são auxiliados pelos chefes na execução das tarefas realizadas e a outra parcela, daqueles que nem concordam ou

discordam (21%), provavelmente recebem orientação de outros colegas experientes. Devido a isso, o índice de clima é considerado bom, visto que atingiu o patamar de 4,0.

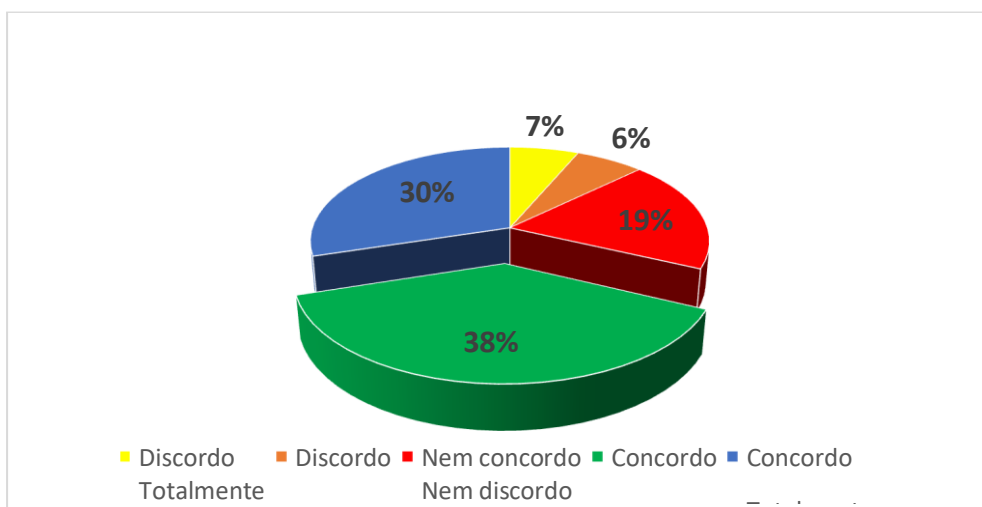
Gráfico 7 - O Servidor recebe orientação da chefia para executar suas tarefas.



Apesar do índice próximo ao limite (3,6), é possível notar que o índice caiu devido à quantidade de pesquisados que não concordam e nem discordam (23%), sendo provável que esta parcela ou não executa tarefas longas ou o chefe não participa da forma que gostariam nas etapas.

Mudanças devem ser planejadas e acompanhadas pela chefia para reduzir a resistência dos servidores e manter o fluxo do trabalho. Diante disso, com índice de 3,8, percebe-se um clima bom quanto o acompanhamento das mudanças pela chefe, principalmente tendo em vista o baixo percentual de pessoas que discordam da afirmação (13%).

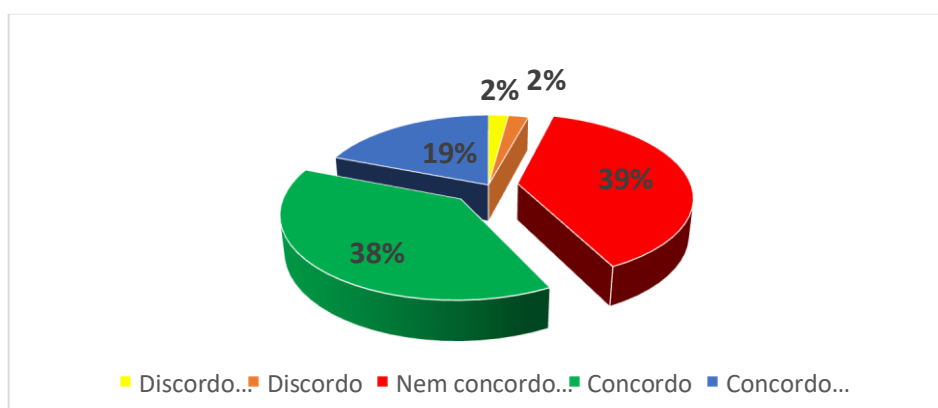
Gráfico 8- As mudanças são acompanhadas pelos chefes.



Fonte: O pesquisador (2022).

Ao analisar os dados do gráfico 8 e ressaltando que o foco da pesquisa é do setor público, identifica-se que a rigidez do serviço público atrapalha a inovação no trabalho, onde na maioria das vezes o serviço é realizado em sistemas operacionais complexos e que não aceitam formas diferentes de execução. Por este motivo, verificando isoladamente os dados, a maioria dos entrevistados alegaram que nem concordam e nem discordam, pois a inovação é algo difícil em um sistema com etapas rígidas. Mesmo com grande percentual de respostas neutras, o índice ainda permaneceu dentro da faixa de clima desejável (3,7), devido ao fato da baixa quantidade de pessoas que discordam (4%) e o número um pouco maior no somatório entre os que concordam (57%).

Gráfico 9 - As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pela chefia.



Fonte: O pesquisador (2022).

Apesar do chefe acompanhar as mudanças (na visão da maioria conforme gráfico 7) o percentual de servidores que nem concordam e nem discordam aumentou em 7%, dessa forma, o índice caiu para 3,6, ficando próximo ao limite, mas ainda mantendo o bom clima.

O processo de maturação da cultura é dividido em três etapas: nascimento e crescimento, meia idade, idade madura e declínio, Schein (1998). O nascimento e crescimento está sob o comando do fundador ou da família, que definem e direcionam como se deve trabalhar e focando em manter a organização unida com seus ideais. Na segunda, acontece a sucessão e o fundador ainda presente para ver se eles irão manter a identidade do negócio.

Os resultados obtidos através da aplicação do questionário mostraram em que pontos a empresa precisa melhorar para alcançar os seus objetivos e em que pontos se destaca em relação ao tema proposto. Portanto, foi abordado sobre os fatores determinantes de um clima organizacional saudável, sendo de suma importância para alcançar a motivação e a satisfação dos colaboradores. E, por consequência, aumentar o desempenho dos mesmos e proporcionar a competitividade da empresa. Possibilitando, desta forma, a conclusão de que o estudo do clima organizacional auxilia na melhoria dos relacionamentos, na motivação, na satisfação e na produtividade. Em relação à característica familiar da empresa, os entrevistados garantem que nota-se que é uma empresa familiar, porém isso só vem a contribuir, pelo clima positivo gerado, pelas boas relações e confiança mútua entre direção e colaboradores.

Em relação à característica familiar da empresa, os colaboradores discordam totalmente que haja relações ruins entre os funcionários, concordando totalmente que há profissionalismo por parte da família na empresa e dos colaboradores concordam que há alto grau de profissionalismo de todos na empresa, seguido de 35% que também afirmam haver profissionalismo dentro do ambiente organizacional. Também percebe-se que os colaboradores acreditam não haver nepotismos, privilégios ou favorecimentos a amigos e parentes da alta direção, afirmando que certamente não há. Em relação à direção da empresa, os colaboradores acreditam que não há uma direção firme, e que afirmam totalmente que não há e que existe uma facilidade em a empresa inovar e aceitar mudanças, seguidos de 30% que concordam totalmente com esse pensamento de fácil aceitabilidade de mudanças e inovações na empresa.

Empresas familiares costumam ser caracterizadas por terem sua administração e seu processo operacional enxuto, funcionários antigos terem muita confiança com os donos, sendo assim os donos acabam esperando alta fidelidade dos mesmos, gerando uma formação de laço, inclusive tendo influência em seu desempenho e comportamento.

Centralização do comando, dificuldade para separar as emoções das razões, jogos de poder, ou seja, em alguns momentos acabam prevalecendo a habilidade política, e não a competência administrativa entre outros mais (LOIDI, 2012).

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo mundo. Elas ocupam uma parte muito grande da passagem econômica e social no Brasil, que, muitas vezes, passam despercebidas. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Uma vez que empresa familiar são as principais fontes geradoras de emprego são responsáveis por mais de 85% das rendas do mercado. (PASSOS, 2010).

Houve o incremento de empresas familiares, resultante de vários movimentos imigratórios, tais como o italiano, o japonês, o alemão etc. Não se pode esquecer, porém, o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram várias empresas familiares de sucesso. Atualmente, as empresas familiares têm elevada representatividade no Brasil e, também, no mundo (OLIVEIRA, 2009, p.21).

É considerada empresa familiar, quando a organização está ligada a uma família por pelo menos duas gerações, tanto na política da empresa, como nos objetivos familiares.

O fundador da organização divide tarefas com seu cônjuge, e de forma precoce, envolve os filhos em atividades e operações da empresa. Criando assim uma sociedade familiar (PASSOS, 2010).

Ao iniciar uma empresa familiar, muitos acionistas levam em consideração o fato de terem um bom relacionamento com seus familiares. A utilização de familiares para execução de tarefas é uma das principais características de uma empresa familiar, ocorrendo com maior frequência no início da empresa. Uma das razões para precisar da ajuda dos familiares em determinadas funções da empresa, é o fator econômico, pois no início geralmente encontra-se dificuldades como capital para pagar funcionários com salários altos. Outro fator é a confiança que se tem em

familiares e como desempenham suas funções. Muitas vezes os empregados por serem familiares são esforçados e leais, todos têm um objetivo comum (OLIVEIRA, 2010).

Empresas Familiares garantem lealdade e dedicação de seus gestores, tendo um maior envolvimento de todos os seus funcionários. Para que a empresa tenha sucesso, os envolvidos na sua administração precisam estar em plena sintonia, ou seja, todos com os mesmos interesses e objetivos junto à empresa, isso é fundamental para o seu crescimento. Abaixo seguem vantagens deste tipo de organização:

Aproximadamente 70% das empresas em todo mundo pertencem a famílias; esse percentual pode aumentar para duas próximas gerações se forem consideradas algumas vantagens das empresas familiares, quando se analisa sua preparação para o futuro, focando-se alguns aspectos, tais como: As empresas familiares se dão melhor que as outras no tocante às questões da qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado; As empresas familiares trabalham com um horizonte de investimento mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do rumo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquescimentos da economia e continuam comprometidas na relação família versus empresa versus mercado. (PASSOS, 2010, p.13).

Os pontos fortes são formados pela rapidez na decisão, lealdade e obediência dos empregados a tradição, gerando cultura empresarial forte. Se a figura do dono é um bom exemplo, a empresa toda cria valores com os do fundador. Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais.

Já os pontos fracos citados são o paternalismo, ou seja, as coisas são direcionadas conforme humor do dono. Excesso de centralização. Formação do sucessor dentro da própria empresa, assim adquirindo vícios. Indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional, assim permitindo empregar profissionais não competentes. Ao passar das gerações, aparecem alguns conflitos de interesses, originando da fragilidade do desaparecimento do fundador (OLIVEIRA, 2010).

Sucessão, com certeza um assunto muito pensado, e discutido pelos fundadores das organizações, é uma decisão que mudará o rumo da organização para melhor, ou para pior.

A sucessão pressupõe a propriedade e é regulada pela lei e pela moral, em virtude de um conjunto de propriedade que determinado grupo social adote em momento específico. Em muitas sociedades reconheceu-se ao proprietário o direito de uso e abuso do que era seu, como também o de decidir sobre a sua sucessão. (MUSSAK, 2010, p. 40)

Escolher um sucessor significa mudanças na empresa, isso é natural, pois a mudanças de regras, novas estruturas de poder, novas alianças e novas formas de se tomar decisões, por isso a escolha se torna dura e difícil. Uma sucessão leva tempo, normalmente é um processo longo onde o sucessor tem que mostrar interesse, e se preparar para o cargo, absorvendo o máximo possível da empresa, para que no momento certo esteja pronto para a sucessão.

A sucessão nas sociedades familiares é algo muito delicado, não existindo lógica ou racionalidade que o resolva completamente. Torna-se necessário um grande envolvimento de todas as partes interessadas. O início das discussões e análises do tema deve ser feito pelo próprio fundador. Assim, se o processo se inicia com ele em vida, existem grandes possibilidades de sucesso, exigindo muito desprendimento e capacidade de entender que a obra e seus ideais devem ultrapassar sua existência. (PASSOS, 2010, p. 41).

Para minimizar as chances de ter um resultado negativo, pode-se dizer que o herdeiro, tenha algumas características semelhantes às do fundador. Sempre ao se iniciar uma sucessão é importante ressaltar que, o sucessor tenha exercido cargos baixos, para saber lidar com diversas situações, sendo assim ele irá subindo gradativamente, conforme seu nível de conhecimento, e principalmente por merecimento, é uma tradição familiar que isso aconteça para que o próximo sucessor esteja inteirado de como funciona a empresa que herdará (NASCIMENTO, et al, 2018).

O sucessor tem que estar ciente que sempre haverá uma comparação com o perfil do sucedido (ou fundador) com todo o trabalho feito pelo fundador à família sempre ficará em dúvida se o sucessor conseguirá prosseguir com a empresa.

No critério de escolha do sucessor, deve ser deixado de lado o favoritismo, e levar em conta o mérito, pois negócio é família e vice-versa, não se desliga desse aspecto ao sair da empresa, ele é contínuo. É preciso que haja a diferenciação entre os interesses familiares e interesses da empresa, o que isso significa que para gerenciar uma organização neste aspecto, a sucessão para ser bem sucedida deverá ser isento de emoção, ao decidir se a empresa será gerida por um membro da família ou por um profissional externo, com isso essa separação ajudará nos critérios de

decisões como, contratações, remuneração e promoção de seus funcionários (PASSOS, 2010).

CONCLUSÃO

Ao decorrer desse trabalho foi possível conhecer o conceito de liderança, quais são os estilos de liderança e a diferença entre chefe e líder. Foi demonstrado, como são tomadas as decisões em empresas familiares, bem como as características das empresas familiares.

Ambas as maneiras de gerenciar empresas, centralizando ou descentralizando as decisões, podem ser eficientes, cada uma com seus respectivos pontos positivos. A centralização aloca todas as decisões em um único local ou indivíduo que está no topo da hierarquia, essa maneira de decidir geralmente é feita por conhecimento do mercado que atua e conhecimento profundo de todos os departamentos, o que pode trazer alguns benefícios como facilidade no controle e organização, eficiência na comunicação e melhor acesso às informações.

Já a descentralização, permite a tomada de decisões por posições mais baixas da hierarquia. As decisões gerenciais são distribuídas às respectivas áreas das organizações e tomadas por profissionais capacitados em cada área, instruídos e com conhecimento técnico para encontrar a melhor decisão possível em sua área de competência. O que precisa ser levado em consideração são as condições estruturais da empresa, quantidade de funcionários, tempo de atuação no mercado e outras coisas mais.

Portanto, pode-se responder a problematização deste estudo em deixar claro que não existe uma receita para o sucesso, a empresa precisa saber exatamente as suas forças e trabalhar em cima das fraquezas, sempre levando em conta a sua estrutura para tomadas de decisões e o desejo de onde quer chegar.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com as pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. São Paulo: Planeta, 2003.

BERNHOEFT, Renato. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro Editora: Campus, 2003

BLANCHARD, K. **Liderança de Alto Nível**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COYLE. D. **Equipes Brilhantes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

CORRÊA, J. A. Como planejar, formar, gerenciar, motivar e conquistar resultados com equipes especiais. In: RIZZI, M.; SITA, M. (orgs.) **Ser Mais com Equipes de Alto Desempenho – como recrutar, selecionar, treinar, motivar e dirigir equipes para superar metas**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012, p. 171-177.

CASILLAS, J.C.V., DIAZ, C.D. **Gestão da empresa familiar**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração**, Rio de Janeiro, Campos, 2004.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2003 14ª edição p 121-182.

DONATTI, L. **Empresa familiar: A empresa familiar em um âmbito global**. 1999. Caderno de pesquisas em Administração. V.1, n. 10.

DRUCKER, Peter F. **O Líder do Futuro**. Futura, São Paulo, p.11 – 14, 1996.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012 < <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/2431/pdf>> Acesso em: 23 de março de 2022.

GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. 11. ed. São Paulo: Futura, 1995. Cap. 1, p.15.

GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J. C. **Empresa familiar x competitividade: TENDÊNCIAS E RACIONALIDADES EM CONFLITO**. 1998.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, C. James, **O Monge e o Executivo uma História Sobre a Essência da Liderança**, Rio de Janeiro, Sextante, 2004.

KOTTER, J.P., **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2017.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia**. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

LENCIONI, P. **Os cinco desafios das Equipes**: Uma história sobre liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

LI, C. **Mindset da Disrupção**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

LEONE, Maria de Clodoaldo Pinto Guerra, **Sucessão na Empresa familiar**. São Paulo, Editora Atlas, 2005.

LODI, João B. **A empresa Familiar**. 5° Edição. São Paulo: Editora Pioneira, 2012.

LODI, João B. **A empresa Familiar**. 5° Edição. São Paulo: Editora Pioneira, 2012.

LUECKE, R. **Criando equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

LUNDGREN, Ronaldo. **Teoria da liderança servidora**. 2018. Disponível em: <https://www.lideranca.blog.br/teoria-da-lideranca-servidora/>. Acesso em: 14 de março de 2022.

MEIRELES, R. B. **Gestão de pessoas**: princípios para o desenvolvimento humano. São Paulo: SENAI-SP, 2017. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Gest%C3%A3o-pessoas-Princ%C3%ADpios-desenvolvimento-humano-ebook/dp/B075KHNG8>. Acesso em: 13 de março de 2022.

MILLS, Daniel Quinn. **O Renascimento da Empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

MUSSAK, E. **Gestão humanista de pessoas e o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NASCIMENTO, A. M.; LAGRAFE, T. F.; SADAQ, E.; SALATI, G.; SALUSSE, M.; VALE, M. **Administração**: uma abordagem inovadora com desafios práticos. São Paulo: Empreende, 2018.

OLIVEIRA, Djalma. **Empresa Familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3° Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PASSETO, N. V.; MESADRI, F. E. **Comportamento organizacional**: integrando conceitos da administração e psicologia. Curitiba: IBPEX, 2012.

PASSOS, Édio. **Família, família, negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente, 2010.

PASSOS, Édio. **Família, família, negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente, 2010.

PINK, D. H. **Motivação 3.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

RETONDO, Lucas. **Liderança liberal**: o que é e quais as vantagens e desvantagens? 2020. Disponível em: <https://startupcreator.com.br/blog/lideranca-liberal/>. Acesso em: 12 de março de 2022.

ROBBINS, *et all*, **Comportamento Organizacional** – teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SANTOS, Bettina Steren dos. **A motivação em diferentes cenários**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.

SENGE. P. M. **A Quinta Disciplina**. 24 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TOURINHO, N. Chefia **Liderança e Relações Humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Centralização x Descentralização**: Uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento. Revista de Administração IA-USP. São Paulo, 1979, vol.14(2), pp 101-121.