



FACULDADE DE NEGÓCIOS
METROPOLITANA

FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Desafios da gestão em empresas familiares

Jéssica Silva dos Santos

Orientador: Marcelo Vituzzo Perciani

RESUMO

Este estudo objetivou compreender os desafios da gestão em empresas familiares, bem como identificar e descrever as experiências dos seus funcionários perante a organização. Para tanto foi utilizado como método de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, através do conteúdo levantado no referencial teórico sobre os diversos tipos de liderança, pode-se perceber a importância da gestão dentro das empresas e quais são os desafios particulares que esse formato de empresa enfrenta em comum.

Palavras-chave: Liderança, Gestão de pessoas, Cultura organizacional, Empresas familiares.

ABSTRACT

This study aimed to understand the challenges of management in family businesses, as well as to identify and describe the experiences of its employees before the organization. For that, bibliographical research was used as a data collection method, through the content raised in the theoretical framework on the various types of leadership, one can see the importance of management within companies and what are the particular challenges that this company format faces in common.

Keywords: Leadership, People management, Organizational culture, Family businesses.

INTRODUÇÃO

Com a globalização e as mudanças no comportamento na sociedade, o papel do líder nunca foi tão avaliado como nos dias de hoje. A nova geração de trabalhadores busca dentro das empresas um tipo de liderança moderna e compreensiva. Esse papel vem se tornando tão importante ao ponto de influenciar no poder de escolha do cliente final em relação ao produto ou serviço oferecido pela empresa.

Os líderes sempre tiveram um importante papel dentro da história, a questão é que existem vários estilos de liderança e até hoje não existe uma receita de bolo com o melhor formato de gestão, o segredo é entender e conectar o melhor perfil de acordo com a necessidade do local. A proposta do artigo é demonstrar e analisar os principais estilos de liderança e as consequências dessa diversidade de comportamento em empresas familiares. Como a falta de profissionalismo pode impactar na gestão das empresas familiares? E como a identificação do estilo de liderança necessário no local faz a diferença?

Quem nunca ouviu alguém comentar por exemplo como é complicado trabalhar com parentes ou familiares? por exemplo, o quanto uma empresa familiar pode destruir relações pessoais afetivas. A questão é que independente do formato da empresa uma coisa é verdade, lidar com pessoas não é uma tarefa muito fácil e quando o líder da organização não consegue guiar seus funcionários separando o profissional do pessoal isso torna o dia a dia da empresa mais pesado para o convívio e desenvolvimento profissional dos seus integrantes.

O artigo possui a escolha do tema em especial com a intuição de promover esse questionamento em relação a gestão de pessoas em empresas familiares, e como é feito o gerenciamento dos conflitos internos nessas organizações. Somado ao conteúdo da pesquisa, foi abordado temas dos aspectos da liderança, tais como estilos de liderança, traços de lideranças e a importância da cultura organizacional.

Através de pesquisas abordadas nesse artigo, pode-se observar com mais clareza as lacunas encontradas nesse nicho de organização em geral, e como ao mesmo tempo, seus desafios podem parecer grandes aos de fora e ao mesmo tempo insignificante perante a força e união de seus membros que acima de tudo são uma equipe, uma família!

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Liderança

Para Chiavenato (2007,p.122) a liderança é indispensável em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas. Sabe-se que a figura do líder é projetada na humanidade desde os inícios dos tempos, porém foi em 1911 quando Frederick Winslow Taylor, pai da administração científica, publicou o conceito de liderança nos “Princípios da Administração Científica”. Considerada como a habilidade de motivar, influenciar e inspirar pessoas, a liderança vem sendo o foco de várias empresas como alternativa para uma a criação ou manutenção da do bem estar da cultura organizacional dentro das empresas.

Chiavenato (2003, p. 122) afirma também que a liderança é um “processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, as levam a realizar um ou mais objetivos”.

Para uns a liderança é mais do que um cargo ou status, mais sim, vista como um grande poder de influência para os demais. Palavras mal colocadas são como venenos dentro de uma organização, pois podem prejudicar ou até mesmo destruir uma equipe. Liderem têm que ser impecáveis com as palavras, principalmente para os perfis mais influenciadores.

Segundo Peter Drucker, (2017,p.159) a única verdadeira definição de um líder ele ou ela, é alguém que tem seguidores. Um líder eficaz não é alguém que seja amado ou admirado. Ele ou ela cujos seguidores fazem a coisa certa. A popularidade não é liderança, os resultados são.

Já para Maximiano (2000,p.158), “a liderança é a realização de uma meta por meio da direção e dos colaboradores”

O autor pontua, que:

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos, onde o homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específica é um líder e um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações (MAXIMIANO, 1995, p. 357).

Ainda sobre Robbins, Ludge e Sobral (2011, p.359), o fato é que as organizações precisam de líderes que criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros a querer realizar essas visões.

Em todas essas definições, assim como em outras semelhantes, a liderança é definida como uma relação de influência. Nessa relação, a figura do líder é dominante, como se a liderança fosse uma virtude ou competência que dá a algumas pessoas a capacidade de influenciar outras. No entanto, a liderança é mais que somente uma competência que supostamente algumas pessoas têm e outras não (MAXIMIANO, 2011, p. 256).

1.2 Teoria dos traços

Para Robbins, Ludge e Sobral (2011, p.360), as teorias dos traços são: “Teorias que buscam identificar as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes”.

Os traços de personalidade são como as digitais de uma pessoa, na administração é visto com um dos componentes criadores dos comportamentos. Segundo Chiavenato (2000, p.88), “Seriam desejáveis em um líder: inteligência, comunicabilidade, espírito empreendedor, empatia, criatividade, entusiasmo, visão de futuro, flexibilidade, responsabilidade e confiança, dentre outros”.

Traços de personalidade são teorias mais antigas a respeito da liderança. Verificam uma qualidade ou característica marcante do líder, ou seja, o que o distingue dos outros. Isso acaba influenciando outras pessoas e são chamadas de teoria do grande homem. Exemplos desses traços ou características: traços físicos, traços intelectuais, traços sociais e traços relacionados com a tarefa. Em suma, o líder deve inspirar confiança e ser inteligente, perceptivo (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com uma pesquisa feita na Universidade Estadual de Ohio, com o objetivo de analisar o comportamento de um líder, foi identificado dois comportamentos predominantes em comum, chamados de consideração e de estrutura inicial:

Consideração cai na categoria de comportamento orientado para as pessoas e é a extensão na qual o líder é atento aos subordinados, respeita suas ideias e seus sentimentos, e estabelece confiança mútua. Líderes atenciosos são amigáveis, oferecem comunicação aberta, desenvolvem trabalhos em equipe e são orientados para o bem estar dos seus subordinados.

Estrutura inicial é o grau do comportamento orientado para o trabalho, isto é, a extensão na qual o líder se volta para o trabalho e dirige as atividades dos subordinados em direção à realização da meta. Os líderes com esse estilo, em geral, dão instruções, gastam tempo planejando, enfatizam os prazos-limites e fornecem cronogramas explícitos das atividades e trabalho (DAFT, 2010, p. 690).

Para a pesquisa, “a consideração e a estrutura inicial são independentes uma da outra, o que significa que um líder com um alto grau de consideração pode ser alto ou baixo na estrutura inicial”, como reforça DAFT (2010, p. 690).

Segundo o resultado da pesquisa do Estado de Ohio, a alta estrutura inicial atingiu um desempenho melhor e maior satisfação do que os outros estilos de líderes, porém esses estudos sugerem que os líderes eficazes podem ser altos em consideração e baixo na estrutura inicial ou vice e versa, dependendo da situação.

Em contrapartida outro estudo realizado no mesmo período na Universidade de Michigan, obteve uma conclusão diferente comparado a pesquisa citada anteriormente na Universidade de Ohio sobre o comportamento dos líderes eficazes e não eficazes.

Segundo a pesquisa realizada, “os supervisores mais eficazes foram aqueles que se concentraram nas necessidades humanas dos subordinados para construir grupos de trabalhos eficazes com meta de altos desempenho” DAFT (2010,p.691)

Criada então pelos pesquisadores da universidade, os termos “líderes centrados no funcionário” e “líderes centrados no trabalho”. O primeiro para aqueles que mostraram comportamento de apoio com os subordinados, além de ter estabelecido metas de alto desempenho DAFT (2010,p.691)

Já de acordo com a pesquisa, o segundo termo é ligado aos líderes cuja a tendência foi serem menos preocupados com o alcance das metas e com as necessidades dos funcionários, “em favor de cumprir a programação, mantendo o baixo custo e atingindo a eficiência na produção (DAFT, 2010, p. 691).

1.3 Estilos de liderança

Para Chiavenato (2014, p. 128), “a abordagem dos estilos de liderança se refere aquilo que o líder faz, isto é, seu estilo de comportamento para liderar. A teoria mais conhecida refere-se a três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática”.

1. Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, e nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação em relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando ele se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

2. Liderança liberal: o líder delegava totalmente as decisões ao grupo e deixava-o completamente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados com o trabalho. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.

3. Liderança democrática: o líder conduzia e orientava o grupo e incentivava a participação democrática. Houve formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os trabalhadores. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal dentro de um clima de satisfação (CHIAVENATO, 2014, p.129)

Segundo Peter Drucker, pai da administração, defende a ideia que estilos de lideranças não existem e que “líderes natos” podem existir, mas “a liderança pode e deve ser aprendida” (2017, p.159).

Pelo senso comum um líder nato nada mais é que aquele que já nasce com características ou traços de personalidade presente em perfis de liderança, porém é necessário ter consciência de que essas habilidades também possa ser aprendida por quem não nasceu com as mesmas.

Maximiano (2000, p. 405) declara que, “Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal.

Para Maximiano (2008) a liderança autocrática nada mais é do que o poder de decisão ser centralizado somente no líder, isto é, concentra a autoridade com seus subordinados. Nota-se que o líder autocrático é centralizador e estabelece os objetivos de seus liderados, define o que deve fazer e não deixa que os liderados participem das decisões, ou seja, não escuta as opiniões dos subordinados.

Para Maximiano (2000) um estilo de liderança liberal em que o líder não toma as decisões, acarreta em atitudes mais contrárias e a um desempenho mais baixo. Na liderança liberal o líder está aberto para ouvir, confia nas opiniões dos liderados que têm liberdade total nas decisões e o líder participa pouco nas decisões da organização.

Quanto ao estilo democrático Maximiano (2008, p. 184) salienta que quanto mais decisões o grupo tomar, mas o líder denota o estilo de comportamento democrático e propicia melhores condições de trabalho, além de ser um fator motivacional para seus liderados. A liderança democrática apresenta boa relação do líder com os liderados, proporciona a participação e confiança da equipe, e assegura uma boa comunicação do líder com os liderados.

1.4 Empresas familiares

A empresa familiar é o empreendimento em que os donos e funcionários do negócio fazem parte de uma mesma família. Consequentemente, o patrimônio e a renda dos colaboradores são vinculados aos do estabelecimento.

Segundo informações no guia sobre gestão de empresas familiares, SEBRAE “Curiosamente, é possível identificar diferentes tipos (ou níveis) de empresas familiares” são elas:

Empresa de controle familiar: Um primeiro exemplo é a empresa de controle familiar. Nesse caso, a família exerce o controle da organização, comumente com 51% (ou até mais) das cotas ou ações da empresa. Isso faz com que a posição da família seja muito importante nas decisões estratégicas. Entretanto, nesses casos, a administração do negócio não está necessariamente repleta de familiares. Existem muitos profissionais do mercado e com extensa experiência em outras organizações, o que pode ajudar a aliviar algumas das tensões familiares.

Empresa de administração familiar: Outro exemplo é a administração familiar. Nesse caso, a administração do negócio é repleta de profissionais da mesma família, sobretudo nos cargos mais elevados. Eles estão lá porque são de confiança, possuem experiência na área e compromisso com o negócio. É possível, porém, que a família não tenha o controle do negócio, sendo que muitas das cotas ou ações do

empreendimento pertencem a outros proprietários. Assim, a composição societária é mais heterogênea, o que pode facilitar algumas decisões estratégicas.

Empresa familiar tradicional: O terceiro tipo, mais frequente, é a empresa familiar tradicional. Nesse caso, o controle é familiar, e a administração, também. Portanto, a família influencia os negócios de todas as formas, sendo muito difícil dissociá-la da imagem do empreendimento. Nesse tipo de empresa, é preciso ter bastante cuidado, visto que não existem muitos mediadores de fora dela. Além disso, é importante ter um conjunto de políticas claras que facilitem a vivência da família ao longo do expediente, sem que isso comprometa a vida pessoal. SEBRAE ¹.

No Brasil, as empresas familiares correspondem aproximadamente a 90% da quantidade de empresas registradas, gerando algo em torno de 62% do PIB e 60% dos empregos, conforme dados apresentados pelo SEBRAE em 2013.

As empresas familiares no Brasil são importantes socioeconomicamente, elas correspondem aproximadamente a 12% do PIB no setor do agronegócio; 3% na indústria e 54% na prestação de serviços, segundo dados de pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013).

Essas informações mostram a relevância da presença de organizações desse modelo para a sociedade e para o país no geral, mas a maior problemática se encontra na gestão, sendo que a cada 100 empresas familiares apenas 30 sobrevivem à segunda geração; 15 à terceira e 4 à quarta. Essas informações mostram a relevância da busca de uma boa gestão nas organizações deste modelo.

1.5 Cultura organizacional

A cultura organizacional ao longo do tempo ganhou diversas definições, atualmente é um objeto de estudo muito importante no campo organizacional. Zanelli e Silva (2004, p. 410) declara que:

O termo cultura foi introduzido nas organizações no final da década de 1950, em virtude das multinacionais terem ampliado significativamente sua presença em todos os continentes do planeta, mas foi no início de 1980 que a questão cultural ganhou força efetiva nos estudos

¹ Notícia fornecida pelo SEBRAE, Negócios familiares, 24/11/2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-denegociosfamiliares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 23/11/2022

organizacionais, com o aumento da competitividade entre as organizações de modo geral. Um exemplo típico apresentado na literatura diz respeito ao declínio da produtividade norte-americana e ao ganho de competitividade dos japoneses, virando moda no cenário da administração. Salieta ainda que o tema tornou-se relevante para todos os que se interessam pela compreensão do comportamento humano nas organizações, porque os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem.

A cultura organizacional funciona como se fosse um termômetro para empresa medir seus resultados perante seus valores adotados, se ela é boa quer dizer que todos estão seguindo o que deve ser feito aos olhos da organização. Agora se ela for ruim, algo existente em suas crenças não está legal aos olhos dos seus empregados. Ela vem se transformando em uma obsessão para as empresa em ser especial diante de seu mercado, concorrentes e sociedade. Pois quando a empresa consegue oferecer de forma positiva algumas mordomias relacionadas ao ambiente de trabalho, incluindo ao mesmo tempo esse cuidado com a família do empregado, dificilmente o trabalhador irá conseguir enxergar problemas dentro da organização.

Uma boa cultura e um bom clima organizacional incentivam a todos em sua volta, nada melhor do que se trabalhar em um ambiente onde haja respeito e sintonia com os mesmos interesses. O cultivo de uma boa cultura é de responsabilidade de todos os membros envolvidos. Porém principalmente daqueles que ocupam cargos de confiança, pois o fúnil deve ser direcionado sempre para os objetivos incomuns da organização.

1.6 Principais dificuldades em empresas familiares

Zanelli e Silva (2004, p. 410) afirmam que uma das principais dificuldades encontradas em empresas familiares é a questão da transferência de responsabilidades, entre o fundador e o sucessor. Dado que reforça outra questão em comum dentro desse tipo de organização, onde o fundador cria conciente ou inconcientemente uma hierarquia dentro de si, não levando em consideração na maioria das vezes as habilidades e competência de todos dentro do local.

Sabe-se a importância que existe em uma boa sucessão de cargos dentro de uma empresa, mais o quanto é delicado esse mesmo procedimento dentro de empresas familiares isso já um fato indiscutível. Um dos desafios do gestor nesse

caso é desvincular laços familiares e enxergar de forma neutra e racional o potencial do futuro ou futura líder da empresa. Conseguir engajar e motivar todos de acordo com os caminhos escolhidos pela organização.

Segundo o especialista em empresas familiares Renato Steinberg, falta de regras claras: O movimento natural das pessoas durante suas interações, afeta diretamente seus laços profissionais em determinado momento profissional:

- 1) Misturar contas pessoais com contas da empresa: É preciso definir metas e retiradas mensais, além de optar por contas bancárias diferentes de pessoa física com jurídica
- 2) Cabide de empregos - laços familiares não podem ter peso diferente na hora da decisão, parentes devem ser vistos como qualquer outro funcionario dentro da empresa.
- 3) Não planejar a sucessão - É como diz o velho ditado, "a empresa é a cara do dono" sendo assim quando se fala de sucessão é necessario que haja transparencia sobre os criterios adotados ao restante do pessoal, caso haja algum incidente nesse meio tempo, todos da empresa ja sabem os proximos passos².

1.7 Gestão em empresa familiar

O tipo de gestão praticada dentro de uma empresa familiar tem um papel bastante significado, a tendência na maioria delas é tomar como estilo de liderança os traços do fundador. Esse tipo de organização também sofre com as ameaças internas próprias, como a falta de profissionalismo e a falta do preparo por parte de seus integrantes, onde podem influenciar e prejudicar no crescimento da organização.

Segundo Bernhoeft, "Tem-se um estudo feito pela Hoft (Primeira empresa de consultoria para empresas familiares do mundo, que mostra que no Brasil 70% das empresas familiares que desapareceram tem como consequência principal conflitos familiares não resolvidos"³.

² Gestão Eficaz - Empresas Familiares - Desafios da sucessão, 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2H51qBv3F9g&t=142s>. Acesso em: 20/11/2022.

³ EBS Business School, Gestão Eficaz - Empresas Familiares – Desafios da sucessão, 23/05/2011.

Apesar dos diversos desafios enfrentados, a gestão de empresas familiares não deve ser sempre vista como dor de cabeça, a partir do momento em que a empresa consegue definir uma hierarquia, planejar sua sucessão, investir na qualificação de seus funcionários e ter um controle de suas emoções, não confundindo o lado profissional com o pessoal, existem grandes chances do negócio ser promissor.

Boas práticas como uma melhoria na comunicação interna da empresa, a realização de investimento em políticas de transparência, criação de um bom plano de carreira e sucessão, investimentos na qualificação da alta administração, desenvolvimento de técnicas para lidar melhor com os conflitos, não conceder privilégios, contratar pessoas que não sejam apenas família, descobrir como crescer e evoluir preservando o núcleo, Não misturar gastos familiares com os gastos da empresas além de não ter medo de desligar familiares.

São práticas que reforçam os objetivos da empresa em manter uma boa cultura organizacional, além de espantar os fantasmas mais temidos por esse tipo de organização, os famosos conhecidos como “Conflitos internos”. Uma empresa familiar deve ser construída sob os pilares da ética, sua gestão baseia – se em planejamento, execução e controle dos resultados, porém como em qualquer outra organização há uma necessidade muito maior em jogo quando se fala em empresas familiares, necessidade essa que a empresa precisa adotar para não acabar com o trabalho da família.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo foi construído por meio de pesquisa bibliográfica, em diferentes plataformas digitais e físicas, onde foi possível coletar todo material relacionado ao assunto tanto em artigos científicos quanto em livros e sites, partindo da origem da liderança na sociedade até o impacto dos diferentes tipos de gestão presentes no mercado, desde então abordada como assunto principal nesse artigo os desafios da gestão em empresas familiares.

Com a escolha do tipo de pesquisa bibliográfico dedutivo, foi possível encontrar de modo inverso a raiz de alguns problemas internos nas organizações, pois o objetivo do artigo é fomentar essas reflexões dentro das empresas familiares.

A ferramenta escolhida para a coleta de dados foi feita via questionário online, visando a eficiência em atingir um número maior de pessoas comparado há outras modalidades de pesquisa

A intenção foi prospectar profissionais em diferentes setores de atuação no estado de São Paulo, independente de seus cargos ou algo parecido, mais sim buscando um retorno sobre suas experiências vividas em empresas cujas, origem e gestão seja familiar. Foi possível abordar dentro do roteiro assuntos como, quais são as expectativas relacionadas ao desenvolvimento profissional e qual a energia gerada pelo estilo de liderança na organização dentro dos colaboradores.

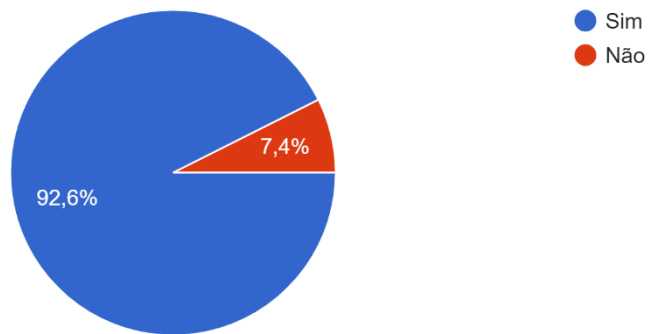
RESULTADOS

Com o objetivo de abordar os principais traços de personalidade de um líder e seus diferentes estilos de liderança em empresas familiares, a pesquisa também foi importante ao ponto de conhecer e entender qual o estilo de liderança predominante e seus efeitos positivos e colaterais dentro desse tipo de organização.

Por meio dessa avaliação o questionario abordou o nível de satisfação dos funcionários das empresas em relação aos traços de personalidade do gestor, e quais são suas expectativas dentro do plano de carreira que a organização oferece, o questionário foi realizado através da ferramenta online e gratuita Google Forms ou Formulários do Google mais conhecida por muitos, com a divulgação do link em grupos do whatsapp foi possível captar informações importantes para o levantamento desse artigo.

Foram realizadas 8 perguntas via questionário e coletados os dados de 27 pessoas, segue a análise das informações recebidas:

Gráfico 1: Você trabalha ou já trabalhou em alguma empresa familiar?

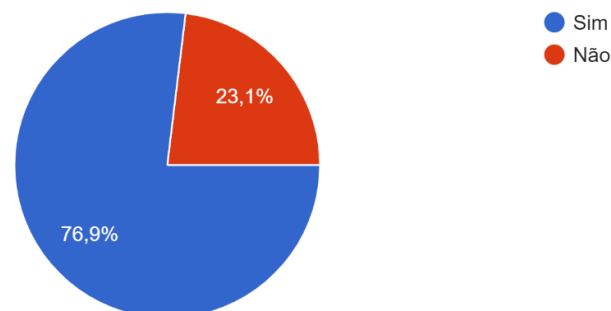


Fonte: dados obtidos através da pesquisa de campo.

De acordo com o gráfico 1, 92,6% dos entrevistados já trabalhou ou ainda trabalham em empresas familiares no estado de São Paulo, 37% dessas pessoas ficaram trabalhando durante um período de até 1 ano, seguido por 22,20% que ficaram de 1 até 2 anos, 14,8% de 3 até 4 anos empatado com a mesma porcentagem de 14,8% nas pessoas que ficaram acima de 10 anos.

Pode-se identificar também que a maioria das empresas familiares cujo número exato foi de 25,9% dos voluntários possuem de 5 até 10 funcionários, em sequência o empate entre o percentual de 22,0% destinado a empresas de 1 até 4 funcionários e acima de 100 colaboradores.

Gráfico 2: A maioria dos cargos de liderança são compostos por membros da família?

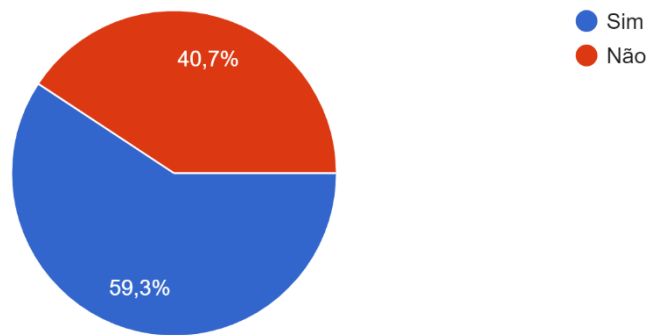


Fonte: dados obtidos através da pesquisa de campo.

De acordo com o gráfico 2, pode-se observar como a questão dos laços familiares acabam tomando proporções desiguais perante aos colaboradores, pois 76,9% dos cargos são ocupados por membros da família e quando se questiona sobre o estilo de liderança predominante, tem-se em comum a maioria concordando em 59,3% com o tipo de liderança autocrática e 40,7% democrática.

Com o impulso desse tipo de comportamento de gestão, a maioria das pessoas concordaram que tiveram dificuldades para crescer dentro desse tipo de ambiente organizacional conforme o gráfico 3:

Gráfico 3: Você teve ou tem dificuldades de crescer profissionalmente dentro da empresa?



Fonte: dados obtidos através da pesquisa de campo.

Somando à essa informação, foi colocado em questão para os entrevistados no questionário uma nota referente ao plano de carreira oferecido pela empresa com uma variação de 1 até 5. Obteve-se a maioria com 25,9% considerando a nota 3 como mais coerente, seguido por mais um empate de 22,2% com notas 1 e 2 e finalizando com o percentual de 14,8% com as notas 4 e 5.

Finalizando então a pesquisa de campo com uma pergunta aberta aos participantes: "Qual foi seu maior obstáculo trabalhando em uma empresa familiar?"

Foi possível identificar uma dor em comum entre os voluntários, pois a maioria das pessoas expuseram dificuldades em comum, relacionadas a gestão do local de trabalho e a falta de espaço para o crescimento profissional.

Fatos como a falta de espaço para o crescimento profissional dentro da empresa, comportamento dos "patrões", comunicação não transparente e a dificuldade dos membros da família em misturar problemas particulares com o trabalho

fazem da organização um ambiente tóxico aos olhos de quem almeja oportunidades.

A pesquisa traz ao leitor temas que precisam e devem ser abordados nesse tipo de organização, viu-se que o grande desafio na maioria das vezes é que a pessoa que deve tomar tal iniciativa para melhorar algo é exatamente o problema do local, e por conta da sua forma de agir acaba impactando negativamente dentro da organização com suas culturas enraizadas e cheias de premissas do passado em relação a gestão de pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao desenvolver a pesquisa, pode-se perceber como a semelhança entre o conteúdo apresentado no início do trabalho sobre os tipos de liderança existente e a influência dos estilos de gestão em empresas familiares tem em comum, foi possível entender um pouco mais da dor de ambos lados nessa ocasião.

Contudo, é de extrema necessidade que haja interesse das empresas em querer expandir seus negócios, por isso é necessário implementar uma política justa e neutra dentro da organização, onde todos sejam bem vistos e valorizados.

Descobriu-se que as empresas familiares possuem grande fatia de representação no mercado, além de um enorme potencial de negócio quando seus valores e crenças estão alinhados, empresas familiares são de extrema importância para economia local, regional e mundial.

Apesar de nem todas as empresas familiares gerenciar seu negócio como deveria de acordo com o artigo, muitas delas optam por continuar insistindo com o mesmo pensamento que seu fundador. De outro lado tem-se várias delas vistas como verdadeiros exemplos de cases de sucesso, aplicando teorias de gestão voltada especialmente para o cuidado e tato com as sucessões, além de promover uma cultura organizacional saudável para todos os membros, sejam eles de vínculo familiar ou não.

No término deste estudo, obteve-se a percepção de o quanto é importante ser trabalhada uma gestão profissional dentro desses tipos de organizações, pois ao mesmo tempo que podem voar como foguetes, também podem ser arrastadas por qualquer vendaval interno, já que nesses casos suas raízes não suportaram tanta

pressão de ambos lados. Em virtude do conhecimento que foi mencionado nesse artigo, o mesmo poderá servir para futuros estudos relacionados ao tema escolhido, pois suas informações são de extrema procedência e alta relevância. Ao concluir este trabalho, retoma-se o objetivo inicial do artigo que foi conhecer e entender um pouco mais das dificuldades enfrentadas durante a gestão de pessoas em empresas familiares.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração**. 2 ed. 2010.

DRUCHER, P. F. **O líder do futuro**. 11 ed. São Paulo: Futura, 1996.

DRUCHER, P. F. **Melhores práticas**. 1 ed. São Paulo: Editora Autêntica Business, 1996.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987, 151 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MAXIMIANO, Antonio. **Introdução à administração: Liderança**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antonio. **Introdução à administração**: 8.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P; LUDGE, T. A; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education,

2011.

SEBRAE. **Negócios familiares**. 2013. Disponível em:
<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>.
Acesso em: 10/09/2022.

STEINBERG (2016), Bernhoeft EBS Business School, Gestão Eficaz - Empresas Familiares – **Desafios da sucessão**. 23/05/2011. Disponível em:
<<https://www.youtube.com/watch?v=2H51qBv3F9g&t=142s>>. Acesso em:
10/09/2022.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. Cultura organizacional. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bitencourt. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Autmed, 2004. p. 406 a 441.