

## UM ESTUDO SOBRE A PERSPECTIVA DA LIDERANÇA EM UMA EMPRESA FAMILIAR

João Biron de Oliveira Filho<sup>1</sup>

### RESUMO

A liderança é um aspecto muito observado em todos os segmentos da sociedade. Neste artigo descrevemos os diversos fatores que compõem a liderança, dentro de uma empresa familiar. Serão abordadas as competências de cada um dos envolvidos no seu processo, a motivação, as capacitações, a análise, o comportamento e o foco nos resultados, como fatores determinantes dentro de um conjunto (empresa x colaboradores). Este estudo não tem o propósito de trazer respostas definitivas, mas de provocar uma análise e uma discussão dos processos dentro da empresa familiar.

**Palavras-chave:** Liderança. Empresa Familiar. Competências. Motivação. Objetivos.

**Data de submissão:** 20/03/2019

**Data de aprovação:** 24/04/2019

### INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo fazer um estudo de como é exercida a liderança dentro de uma empresa com estrutura familiar, abordando os aspectos positivos e negativos, bem como a influência que essa liderança exerce sobre todos os envolvidos no processo. Os instrumentos que irão fundamentar este artigo serão as referências bibliográficas e observações *in loco* em uma empresa de origem familiar, situada em Jaboatão dos Guararapes – Pernambuco, ao longo de um período de três anos.

A empresa origem deste estudo existe desde 2001, baseada em uma estrutura familiar, na qual seus sócios são parentes consanguíneos e seus membros exercem as funções diretivas e administrativas. Em cada subdivisão ou setores existem os líderes que se relacionam com os demais funcionários, mas sempre direcionados com a visão dos administradores que detêm o comando de toda estrutura.

---

<sup>1</sup> Professor da Faculdade Metropolitana da Grande Recife: joaobiron@gmail.com

A ideia deste artigo é mostrar como a liderança pode auxiliar e dar força a essa estrutura, focando nas estratégias, de forma a estabelecer um melhor aproveitamento em função de um resultado que seja positivo para todas as partes e estabeleça uma mudança nos processos, com a criação de mecanismos mais eficazes.

## REFERENCIAL TEÓRICO

É inegável a importância das empresas familiares para a economia. A respeito desse tema, Cruz (2013) afirma que

o estudo das empresas familiares é um aspecto importante do sistema econômico. Este tipo de organização configura-se como um dos mais representativos globalmente, tendo um contributo fundamental ao nível da oferta de emprego e da produção interna. Este aspecto revela a importância de uma análise das particularidades deste tipo de empresa. (CRUZ, 2013, p. 3).

Segundo estudos, estima-se que entre 65% a 80% das empresas mundiais são familiares, desde as menores até empresas mundialmente conhecidas como a Wal-Mart ou a Fidelity Investments. Esses estudos indicam ainda que das 500 maiores empresas listadas pela Fortune, cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias. (GERSICK *et al.*, 1997 apud CRUZ, 2013, p. 13).

Como forma de sustentação do nosso estudo, o referencial teórico está baseado em Bornholdt (2005), além de alguns artigos científicos. Analisaremos a influência que essa liderança exerce entre todos os envolvidos no processo e a sua importância nos resultados obtidos pela instituição ao longo dos anos em que a empresa atua no mercado. Reconhecemos que a liderança é a base para que as mudanças ocorram e que através dela os resultados podem ser conseguidos mais rapidamente, pois toda equipe precisa de alguém que coordene e articule as ações, condição importante para o sucesso de uma organização. Essa liderança não é exercida através do poder, mas da influência que os líderes exercem em uma equipe. Neste enfoque, discutiremos o papel dos líderes dentro da instituição e como os mesmos exercem sua influência nas ações, atividades e rotinas de trabalho.

## A LIDERANÇA DENTRO DA EMPRESA FAMILIAR

Em uma empresa familiar a liderança é fruto, muitas vezes, da interpretação e sugestão do seu administrador. Por critérios de confiança ele delega a alguns subordinados este papel. Isso normalmente não traz os resultados esperados, pois, esse líder pode não possuir as

aptidões necessárias para desenvolver essas habilidades, gerando um alto custo para a instituição.

A liderança de uma empresa familiar, conforme Mastre & Britto (2015, p. 2), “é o principal agente de mudança e seu papel é estimular a criação de cultura estratégica, o desenvolvimento e a busca de realização profissional dos membros de sua equipe [...]”.

É nesse conjunto dessas três equações: líder, liderados e tarefas que se concentra este estudo, partindo de uma análise individual dessas três variáveis e o papel que as mesmas exercem no produto final, ou seja, nos resultados, foco de toda estrutura organizacional, pessoal, familiar e empresarial. Assim, percebe-se que os líderes são indicados pela afinidade e confiança do principal interlocutor e que, embora já tenham uma caminhada dentro da organização, necessitam de um treinamento constante, o que facilitaria a obtenção dos resultados. Esses líderes possuem total confiança por parte do administrador, apesar das situações que podem ocorrer durante o processo, sejam elas de natureza pessoal, funcional e situacional da empresa, em todos os seus segmentos.

### **Competências**

Segundo Bornholdt (2005), a liderança passa por três competências: emocionais, gerenciais e intelectuais. Essas, por sua vez, imersas em diversas situações. Na competência emocional são observadas a motivação, a consciência, a sensibilidade, a influência, a autoconsciência, a resiliência emocional e intuitiva. Na competência gerencial são observadas a gestão de recursos, a comunicação engajadora, o desenvolvimento, a capacitação e os resultados. Na competência intelectual são observadas a perspectiva estratégica, a visão, a criatividade, o senso crítico e os critérios de seleção e julgamento.

De acordo com Helen e Caroline (2004, p. 3), a competência intelectual é responsável por 27% do desempenho da liderança; a gerencial, por 16%; e a emocional, por 36%.

No objeto de estudo encontramos muitos fatores que referendam esta teoria, mas que em algumas situações também podem descaracterizá-la. De forma geral são pertinentes tais estudos e teorias, pois compreende-se que é importante conhecer o ambiente e ao mesmo tempo conhecer as pessoas com quem se trabalha, identificando suas principais competências, de forma a distribuir as tarefas de acordo com suas habilidades. Os líderes, principalmente, devem buscar cada vez mais o autoconhecimento e a especialização.

### **Análise dos líderes**

Os líderes desta instituição, como já citado anteriormente, foram escolhidos pelos responsáveis pela empresa, dentro de um critério baseado em competências, mas também pelo grau de confiança. Percebemos que os liderados, em relação aos liderandos, têm uma relação de confiança nos seus pares, embora possamos observar que, em alguns casos, haja conflitos de interesses entre as partes. Mesmo que num percentual bem pequeno, estes fatores são motivados por divergências na maneira de percepção por parte dos envolvidos. Mastre & Britto (2015) dizem a esse respeito que

a maior dificuldade para a mudança na dinâmica da empresa familiar esbarra em questões emocionais e afetivas, próprias da cultura brasileira, que podem gerar conflitos de interesses. Mas nada que impeça essas organizações de se adaptarem e acompanharem o ritmo acelerado de transformações no Brasil e no mundo.  
(MASTRE & BRITTO , 2015, p. 6).

Nessa dimensão entra a figura do gestor ou gestores da empresa familiar. Os mesmos precisam estar em constante acordo e consonância, pois a menor divergência entre eles pode levar a guerras e conflitos, fazendo com que sejam criados vários grupos, cada um defendendo o ponto de vista do seu líder. Dentro do ambiente corporativo isso pode gerar diversas ameaças e desentendimentos, provocando ruídos na comunicação e, conseqüentemente, uma rede de intrigas que prejudica o resultado final objetivado pela instituição.

Esses líderes tendem a tomar partidos e posições que muitas vezes causam interpretações negativas junto aos seus liderados e que podem causar desentendimento em toda equipe. Isso pode levar a um processo de punições e até demissões, trazendo um clima de desconforto que contribui para a desestabilização das lideranças e que muitas vezes pode levar a resultados negativos em seu produto final.

As crises e os altos e baixos no processo de governança de uma empresa familiar podem ser compreendidos como “perigos” e “oportunidades”. Este é um processo fascinante, mas ao mesmo tempo muito difícil. Os interesses financeiros acumulados ou herdados trazem regras que regem esses comportamentos, que devem ser definidos entre os interesses individuais. O ideal é que sejam priorizados os interesses coletivos e para isso é fundamental o processo de renúncia. Tal processo pode provocar os mais diversos sentimentos como paixão, ódio, amor, inveja, segurança e resignação que, embora latentes, dificilmente são admitidos.  
(BORNHOLDT, 2005, pág. 21)

## PERFIL DA EMPRESA

O conceito mais comum para empresa familiar “é aquela cujas quotas ou ações estejam sob o controle de uma família, podendo ser administradas por seus membros, ainda que com o auxílio de gestores profissionais, ou seja, apenas as sociedades em que o controle é detido por dois ou mais parentes”. (MAMEDE, 2012 apud MASTRE & BRITTO, 2015, p. 5).

A empresa analisada existe desde 2001 e está baseada em uma estrutura familiar na qual seus sócios são parentes consanguíneos e exercem as funções diretivas e administrativas. Ela está localizada no município de Jaboatão dos Guararapes, região metropolitana do Recife.

Bornholdt (2005) traça um paralelo ente a empresa, a família e a sociedade, que são muito pertinentes a este estudo e estão representados no quadro a seguir.

Quadro 1 – Família, sociedade e empresa

Família	Sociedade	Empresa
Relacionamento	Acordo de Acionistas	Lucros e/ou Investimentos
Desenvolvimento Pessoal	Patrimônio	O negócio em si
Conflitos	Retorno	Gestão
Desenvolvimento	Sucessão Profissional	O mercado
Saúde Física e Emocional	A perpetuação	A competência p/ competir

Fonte: Bornholdt (2005)

O sistema familiar e empresarial possuem em comum o desejo de resultados, crescimento, coesão e reconhecimento. Ambos os sistemas almejam o retorno de investimentos, segurança, competitividade e competência profissional, além do interesse comum pelo equilíbrio financeiro, poder, acessibilidade e resultados. Estabelecer uma relação harmoniosa entre todos esses interesses e ao mesmo tempo criar mecanismos saudáveis de competição e execução dos processos entre os elementos da empresa é uma tarefa árdua que exige da parte dos líderes um profundo conhecimento da gestão e dos objetivos gerais da instituição. Isso pode fazer com que esses interesses comuns sejam o carro chefe da organização, buscando o envolvimento de todos nesse processo.

### **Planejamento estratégico**

Para chegar a resultados cada vez mais positivos - passando pelo processo de liderança -, sem perder a criatividade e inovação, urge encontrar formas cada vez mais focadas na obtenção de resultados a pequeno, médio e longo prazo, estabelecendo uma relação de dependência entre eles. Antes de ser encarado como um desafio, a obtenção dos resultados passa a ser uma responsabilidade que envolve a todos. Para que os mesmos sejam atingidos, torna-se indispensável uma mudança de mentalidade por parte dos dirigentes da empresa familiar, pois antes de ser um negócio pessoal, é um negócio coletivo. Para que cada um se sinta corresponsável pela gestão, deve-se buscar parcerias entre todos os envolvidos no processo, não só no âmbito interno, mas também externo. Dessa forma, todos devem estar envolvidos, desde o mais simples colaborador ao cargo mais importante, embora todos tenham sua importância vital no processo.

### **Processos de avaliação**

Torna-se necessário avaliar os liderados para definir seus níveis de maturidade e adequação ao cargo, levando em conta a capacidade e a disposição. Devem ser observados os níveis de confiança, motivação, segurança (dentre outros), e assim poder trabalhar, sabendo das potencialidades e limitações, objetivando o crescimento pessoal de cada um. Estes processos devem ser transparentes, de forma que seus resultados sejam compartilhados, dando aos liderados a oportunidade de autocrescimento, baseado na manutenção dos seus pontos fortes e na melhoria e aperfeiçoamento de seus pontos fracos.

Trabalhar nos processos de avaliação é uma tarefa árdua e exige dos gestores um olhar constante. Na empresa familiar esta tarefa deve ser compartilhada entre todos e o foco deve ser no trabalho em equipe, pois os resultados aparecem à medida que os gestores e os colaboradores visem seu bem estar e a saúde equilibrada da empresa, numa dimensão de resultados sempre positivos. A empresa familiar é caracterizada pela figura do líder geral que centraliza o poder e faz com que tais processos geralmente sejam conduzidos por ele, o que muitas vezes acarreta em decisões que não expressam a verdadeira intenção de todos os envolvidos, podendo atrair insatisfações e insucessos. Focar em uma visão, muitas vezes conturbada, faz com que esses resultados sejam mascarados e distorcidos.

## CONFLITOS NA EMPRESA FAMILIAR

Bornholdt (2005) fala em administrar os conflitos dentro da instituição, focando na necessidade da transparência na gestão e na demonstração do desempenho, procurando impor regras que levem a essas concretizações. Esses conflitos ocorrem devido a interesses diversos entre os sócios e que por sua vez refletem nas equipes, muitas vezes integradas ao pensamento e posições dos mandatários, o que leva a mudanças de atitudes e desvios de comportamento.

Os conflitos são absorvidos como esponjas e muitas vezes podem causar rupturas ao longo do processo, o que custa muitas vezes o insucesso do empreendimento familiar ou a queda vertiginosa dos resultados, fazendo com que surjam crises entre os membros da estrutura societária. Isso afeta diretamente os funcionários da instituição, que se sentem atraídos por um ou por outro lado. As discussões e estremecimentos entre os envolvidos no processo fazem com que se esqueçam de pensar na empresa como um conjunto, o que pode gerar perdas irreparáveis.

Especificamente, no que se refere aos padrões de liderança existentes nas empresas familiares, acredita-se que

Existe por parte do gestor familiar uma preferência pelo controlo directo e pessoal. Indica que os objectivos dos proprietários não se limitam aos interesses financeiros (maximização do lucro, dimensão da empresa, entre outros), focando-se este tipo de gestores em aspectos como o controlo da empresa, o estilo de vida e a segurança no trabalho. Estas características implicam que as decisões de investimento ou de distribuição de dividendos sejam mais afectadas pelas relações familiares do que pelas necessidades da empresa. No entanto, se por um lado, a gestão profissional se foca mais nos interesses económicos, o estilo de gestão familiar possui vantagens como o facto de os membros familiares estarem mais dispostos a ajudar financeiramente a empresa, ou, em certos casos, a reputação da família facilitar as relações económicas a estabelecer. (CORREIA, 2003 apud CRUZ, 2013, p. 24).

## ESTUDO DE CASO

A pesquisa para observar como a liderança está atuando dentro da instituição revelou que ela é, na maioria das vezes, bem exercida dentro das equipes. Por outro lado, também foi possível observar que ela não é fator preponderante no processo de motivação, pois esta é encontrada mais pelo ambiente de trabalho e pelas condições de crescimento oferecidas. Foi visto também que os líderes tem uma capacidade profissional satisfatória, mas que precisam melhorar no desenvolvimento intelectual e dar uma ênfase maior aos resultados gerais. Outro aspecto que vale ser destacado é com relação à convivência em grupo. Existe um grau de satisfação muito intenso na execução das tarefas e também um clima satisfatório entre as equipes. No final observou-se que, apesar de toda essa satisfação, as oportunidades de

crescimento ainda são citadas como um fator que pode levar a saída dos funcionários para outras empresas.

## CONCLUSÃO

Podemos afirmar que a liderança exercida dentro da empresa analisada tem raízes nas suas origens familiares e que, apesar destes líderes ainda precisarem de uma capacitação, os mesmos estão em um processo positivo de construção. Embora, algumas vezes, este processo não seja de todo compreendido pela instituição e por parte de seus colaboradores, existe um caminho que está sendo percorrido. É possível afirmar que há muito ainda a se conquistar, mas os passos estão sendo dados e é perceptível que os resultados estão sendo conquistados.

Os líderes reconhecem a necessidade de capacitação para que as mesmas possam exercer adequadamente o seu papel dentro do conjunto. Os resultados almejados serão alcançados na medida em que gestores, colaboradores e parte societária se enquadrem na busca de um objetivo comum, que passe pelo conhecimento e ordenação das tarefas individuais. As metas só serão alcançadas em sua plenitude se houver um equilíbrio entre os setores. Os gestores devem buscar a cada dia trabalhar em conjunto para que cada um conquiste o sucesso pessoal, profissional e empresarial. Cada colaborador deve ter a sua tarefa sempre bem definida, não esquecendo de que todos fazem parte de um mesmo time e que cada um tem a sua missão dentro deste conjunto chamado empresa.

## REFERÊNCIAS

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRUZ, Diogo Miguel Gomes. (Dissertação de mestrado). **Liderança e sucessão nas empresas familiares: um estudo de caso**. 2013. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2013.

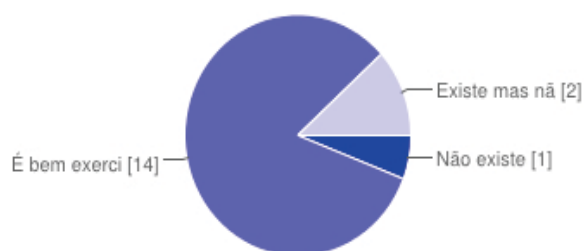
GONÇALVES, Helen Silva; MOTA, Caroline Maria de Miranda. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Revista Produção**. João Pessoa: UFPB. vol. 21, n.3, p. 404-416. jul/set. 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop\\_t6\\_0007\\_0204.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/aop_t6_0007_0204.pdf). Acesso em: 20 dez. 2014.



MASTRE, Tania Cristina Maia; BRITTO, Lidiane de Campos. **Liderança e motivação em empresa familiar de pequeno porte.** In: Revista Eletrônica Thesis, São Paulo, ano XII, n. 24, p.1-17, 2º semestre, 2015.

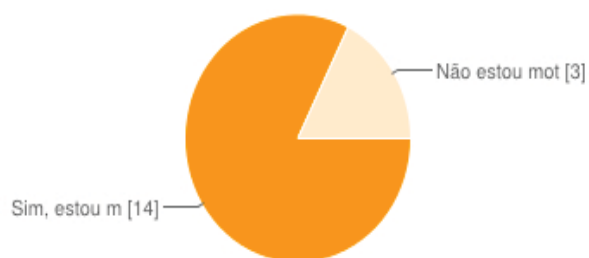
**APÊNDICE A – Pesquisa realizada com os colaboradores**

**1 - Como você observa a liderança na sua equipe de trabalho?**



Não existe	1	6%
É bem exercida pelo líder	14	82%
Existe, mas não é exercida adequadamente	2	12%

**2 - Você se sente motivado dentro da equipe?**

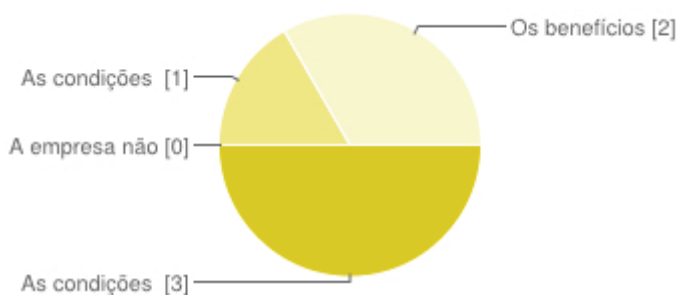


Sim, estou motivado	14	82%
Não estou motivado	3	18%

### 3 - O que caracteriza sua motivação?

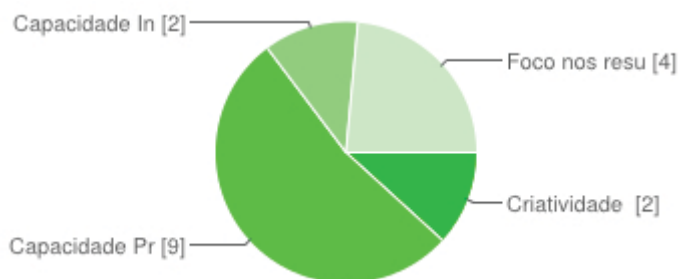
O ótimo ambiente de trabalho	6	35%
As oportunidades de crescimento	7	41%
As condições salariais	0	0%
Os benefícios que a empresa oferece	2	12%
A liderança exercida pelo gestor de equipe	1	6%

### 4 - Se você não está motivado o que o leva a sentir-se assim?



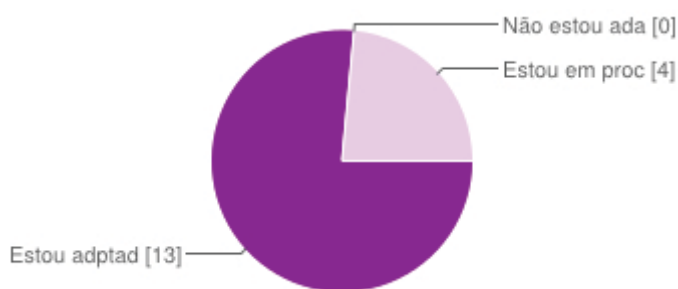
As condições inadequadas de trabalho	3	18%
A empresa não oferece oportunidades	0	0%
As condições salariais são insatisfatórias	1	6%
Os benefícios são escassos ou não existem	2	12%

### 5 - Qual o fator que mais é observado no seu líder?



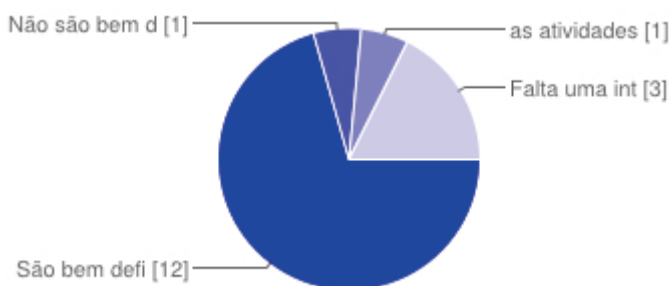
Criatividade e Inovação	2	12%
Capacidade Profissional	9	53%
Capacidade Intelectual	2	12%
Foco nos resultados	4	24%

**6 - Como você se vê no conjunto da equipe?**



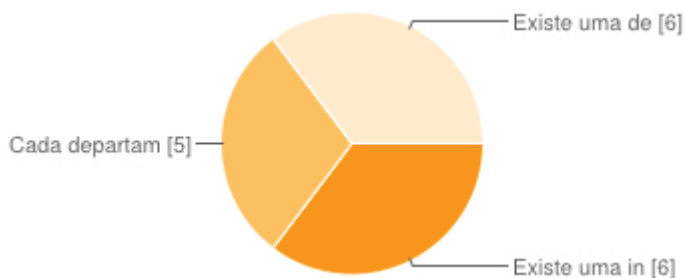
Estou adaptado a minha equipe	13	76%
Não estou adaptado à equipe	0	0%
Estou em processo de adaptação	4	24%

**7 - Como você observa as atividades desenvolvidas pela equipe?**



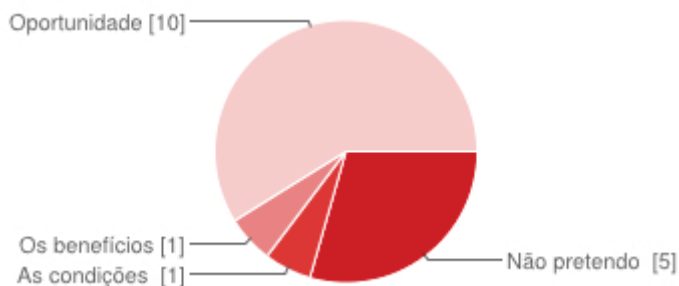
São bem definidas	12	71%
Não são bem definidas	1	6%
As atividades não são bem planejadas	1	6%
Falta uma integração entre as atividades	3	18%

### 8 - Como você observa os departamentos dentro da empresa?



Existe uma integração entre eles	6	35%
Cada departamento é independente	5	29%
Existe uma dependência entre as atividades	6	35%

### 9 - O que levaria você a mudar de emprego hoje?



Não pretendo mudar de emprego	5	29%
As condições salariais	1	6%
Os benefícios oferecidos	1	6%
Oportunidades de crescimento	10	59%