

O Comportamento dos Líderes: um Estudo Comparativo Entre Empresas Familiares de uma Cidade da Mesorregião do Sudoeste Paranaense

Leaders Behavior: a Comparative Study of Family Business in a City of Meso Southwest Paraná

Josiani Aparecida Karpinski^a; Silvio Roberto Stefano^{ab*}

^aUnicento, Mestrado Profissional em Administração, PR, Brasil

^bUniversidade do Vale do Itajaí, Programa de Doutorado em Administração e Turismo, SC, Brasil

*E-mail: professor-silvio@hotmail.com

Resumo

O presente artigo teve por objetivo analisar o comportamento dos líderes em um grupo de empresas familiares de uma cidade da Mesorregião do Sudoeste Paranaense. Foi realizado um estudo de caso em seis empresas de ramos de atividades diferentes onde os líderes são, em sua maioria, da mesma família. Foram desenvolvidos estudos teóricos, visando relacionar os conceitos de liderança, líder e chefe. Também foram aplicados questionários estruturados para aferir o perfil da liderança. A pesquisa teve a participação de quinze líderes, dentre eles, sete homens e oito mulheres. Os resultados apontaram para o método tradicional de liderar, pois o conhecimento técnico, confiança, eficiência, são características que os gestores possuem nas empresas pesquisadas. As mulheres se destacam, pois são centradas e disciplinadas. Uma característica das empresas familiares é a liderança tradicional, ou seja, constituída pelo pai e ensinada aos filhos que admitem que a liderança possa ser desenvolvida com o aprendizado e aperfeiçoada com as experiências.

Palavras chave: Gestão de Pessoas. Empresas Familiares. Liderança e Poder.

Abstract

This paper analyzes the behavior of the leaders in a group of family businesses in a town in Greater Region Southwest Parana. A case study was conducted in six companies of different activities where the leaders are from the same family. Theoretical studies were developed to relate the concepts of leadership, leader and chief. Structured questionnaires to assess the profile of the leadership were also applied. The survey was attended by fifteen leaders, among them seven men and eight women. The results showed a traditional method of leadership, because managers have shown technical knowledge, confidence, efficiency. Women stand out because they are focused and disciplined. A characteristic of family business is the traditional, leadership constituted by the father and taught to the children, who admit that leadership can be developed and improved with the learning from the experiences.

Keywords: Human Resources. Family Business. Leadership and Power.

1 Introdução

As empresas familiares são relevantes na economia brasileira, pois a maioria delas é constituída e gerenciada por integrantes de determinadas famílias, porém geram emprego e renda, produtos e serviços para a sociedade (LODI, 1998). Não existe um consenso em torno do conceito de empresa familiar e as definições se ampliam de acordo com a diversidade em que as empresas se encontram em determinado campo de atividade.

Segundo Donneley (1964), um dos precursores no estudo sobre tais organizações, a empresa para se caracterizar como familiar deve se identificar com uma família há no mínimo duas gerações, influenciando-se reciprocamente. Lodi (1998) conclui que uma empresa familiar, na qual não se verifica a presença de herdeiros nem de investimentos de uma família não pode ser caracterizada como tal.

A definição de empresa familiar está alicerçada na complexidade da sobreposição dos fatores empresarial e familiar na organização. Entretanto, há três vertentes conceituais principais. A primeira concentra-se no fato de

a propriedade da empresa ser de uma família; a segunda é que a gestão da empresa esteja nas mãos de familiares; e a terceira vertente é baseada na questão de sucessão, ou seja, a geração seguinte ao fundador encontra-se na empresa e tende a assumir o controle da organização (LEONE, 2005).

A empresa familiar nasce geralmente da segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder. Lodi (1998) menciona ainda que a empresa familiar é aquela em os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

As empresas constituídas e administradas por famílias possuem características específicas ligadas às tradições e valores adquiridos no contexto em que vivem. Alguns exemplos de organizações que foram constituídas de forma familiar e que se expandiram no mercado são: Ford Motor, Samsung, LG Group, Carrefour, entre outras. No Brasil, as empresas familiares estão presentes em todas as atividades, como setor financeiro, grande varejo, dentre outras como

grandes organizações e pequenos negócios que atuam até na informalidade criando uma grande rede de relacionamentos (PIETRESKI; GOMES, 2007).

Nesse sentido, é relevante analisar o comportamento dos líderes nas organizações familiares, pois se compõe de diversos fatores e elementos que proliferam com as situações encontradas no dia-a-dia. Ao longo dos anos, o comportamento dos líderes vem sendo analisado, tendo sido encontrados vários estilos de líderes e diferentes tipos de poder.

Liderança e Motivação são processos interligados. Maximiano (2004), destaca que motivação é um processo fundamental do comportamento que afeta o desempenho das pessoas e organizações e a liderança é o papel ou função que todo administrador líder exerce ou influencia sobre o comportamento das pessoas.

O objetivo principal desse artigo foi analisar os estilos de liderança predominante em um grupo de empresas familiares de uma cidade da Mesorregião do Sudoeste Paranaense. O problema da pesquisa era evidenciar quais as influências da liderança no processo de gestão de pessoas e como é o comportamento dos líderes em uma empresa familiar.

2 Material e Métodos

2.1 Revisão de literatura

2.1.1 Líder e estilo de liderança

Líder é aquele que influencia os outros a atingirem objetivos. Os líderes orquestram a mudança, estabelecem orientações e motivam as pessoas a superar obstáculos e a

mover a organização em direção a seu futuro ideal, de acordo com Bateman e Snell (1998). Os autores explicam que “um líder é alguém que influencia os outros a atingir metas. Quanto maior o número de seguidores, tanto maior a influência. E quanto mais bem sucedida a realização de metas importantes, tanto mais evidente a liderança” (BATEMAN; SNELL (1998, p.335).

Silva (2001, p.252) afirma que “liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos, no sentido do alcance de objetivos, em uma dada situação”. Para Stoner e Freeman (1999, p.344), liderança é “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”.

Embora existam múltiplas definições para a liderança, segundo Paiva (2010, p.15)

[...] é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas: por um lado é um fenômeno de grupo e, por outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos.

As funções de liderança incluem, portanto, todas as atividades de influência de pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para por em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas.

De acordo com Maximiano (2004, p.294), “o estilo pode ser autocrático ou democrático, dependendo da maneira como o líder se relaciona com os liderados.”

O Quadro 1 apresenta, de forma conceitual, os três estilos de liderança:

Quadro 1: Os três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (<i>laissez-faire</i>)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas, e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo grupo.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Maximiano (2004).

De acordo com Leon, Donald e Paul Junior (1998, p.377) “Líderes Autocráticos são chamados de autoritários, tomam todas as decisões, em vez de permitir a seus seguidores que participem dela”. Ressaltam também que Líderes Democráticos ou Participativos “envolvem bastante os seguidores no processo de decisão. Usam envolvimento grupal para estabelecer objetivos e estratégias básicos e para determinar as funções dos cargos.” Já os líderes de Tipo

Laissez-Faire “chamados de “líderes da rédea” – são frouxos e permissivos e deixam os seguidores fazerem o que querem”.

a) Liderança Situacional

A liderança situacional logo da à ideia de situação. Para Maximiano (2004, p.299). “A essência das teorias da liderança situacional é a ideia de que, para ser eficaz, o estilo tem que ser apropriado à situação. Situação é uma palavra elástica, que admite muitas interpretações.”

b) Liderança Transacional

De acordo com Maximiano (2004, p.304): “o líder transacional, ou negociador, apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias dos seguidores. Ele promete recompensas para conseguir que os seguidores (ou subordinados) trabalhem para realizar as metas”.

Segundo Maximiano (2004, p. 304):

Algumas recompensas materiais que o líder transacional pode oferecer aos seus subordinados são as seguintes:

- Promoções;
- Aumentos salariais;
- Autonomia e liberalidade no uso do tempo;
- Atendimento de solicitações relacionadas a transferências, designação para outros projetos e dispensas;
- Prêmios por desempenho, como “diploma do melhor

- funcionário do mês”, ou uma participação nos resultados, e
- Patrocínio de programas de treinamento.

2.1.2 Poder e liderança

De acordo com Bateman e Snell (1998, p.337), “De central importância para a liderança eficaz é o poder”, a habilidade de influenciar outras pessoas. Nas organizações, isso muitas vezes significa fazer com que as tarefas sejam realizadas ou atingir as próprias metas apesar da resistência dos outros. Os líderes se identificam basicamente com quatro tipos de poder: o poder legítimo, poder sobre recompensas, poder de coerção e poder de referência.

Apresenta-se, a seguir, o Quadro 2 com a síntese dos tipos de poder e suas características:

Quadro 2: Tipos de Poder e suas características

Tipos de Poder	Características
Poder Legítimo	O líder com poder legítimo tem o direito, ou a autoridade, de dizer aos subordinados o que fazer; os subordinados são obrigados a obedecer às ordens legítimas.
Poder sobre recompensas	O líder que tem poder sobre recompensas influencia os outros porque controla recompensas valorizadas; as pessoas obedecem aos desejos do líder para receber essas recompensas.
Poder de coerção	O líder com poder de coerção tem controle sobre as punições; as pessoas obedecem para evitar essas punições.
Poder de referência	O líder com poder de referência tem características pessoais que atraem os outros; as pessoas obedecem devido à admiração, ao desejo de aprovação, à estima pessoal, ou a vontade de ser apreciadas pelo líder.

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (1990, p.338).

O líder de poder legítimo é o tipo de líder que autoriza, obriga os subordinados a desenvolverem determinados tipos de tarefas, que delega funções. Por outro lado, o líder de poder por recompensas, o próprio nome já define, influencia os subordinados a desenvolverem as tarefas para depois receberem recompensas. O líder que possui o poder de coerção lidera sobre punições, e o líder com poder de referência é o tipo de líder mais ideal, que os subordinados admira pelas suas características próprias, sem precisar punir ou obrigar seus liderados desenvolvem tarefas sozinhos.

O poder é moldado conforme as culturas organizacionais de cada líder. Quando o poder é exercido individualmente, constitui diversas formas de arbitragem para coagir os ordens perante os subordinados - “[...] a gestão, em outras palavras, constitui-se como uma complexa teia de formas de poder” (SROUR, 1998, p.148).

2.1.3 O Comportamento do líder e o gestor/administrador

Os Líderes podem apresentar algumas ações amigáveis em relação aos seus subordinados, o que proporciona-lhes o bem-estar. Como diz Yakul (1989), consideração se refere às ações amigáveis e apoiadoras de um líder, mostrando preocupação pelos subordinados e procurando o bem-estar deles.

A falta de capacidade ou de habilidade dos líderes forma uma barreira. A empresa ergue barreiras quando não

proporciona treinamento, oportunidades de carreira ou recompensas apropriadas. Segundo Weiss (1991, p.36):

Conseguir o máximo e o melhor dos outros quer dizer que você deve estabelecer padrões elevados, mas razoáveis, deve reconhecer suas próprias responsabilidades, bem como a dos empregados, e deve deixar que o empregado pague o preço pelo mal resultado, ou receba a recompensa pelo sucesso.

As atitudes de um líder podem ser relacionadas ao comportamento de um funcionário que pode ter um comportamento adequado e suas atitudes com relação ao comportamento dos demais funcionários também serão adequadas.

A liderança não deve ser confundida com gestor ou gerência. De acordo com Cusins (1994, p.9), “[...] a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização”.

O Quadro 3 retrata que um líder nem sempre é um chefe e um bom chefe não deve ser, necessariamente, um líder eficaz.

Quadro 3: Diferenças entre os termos Chefe e Líder

Chefe	Líder
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Esta aberta a sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções

Continua ...

... Continuação

Chefe	Líder
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: Iannini (2000, p.24).

O líder deve ser visto como um exemplo, pelas suas atitudes e pela forma de liderar. A forma com que o líder conduz uma tarefa é totalmente diferente do chefe, porque o líder motiva continuamente seus liderados. Um líder solicita as tarefas aos subordinados de forma que eles as realizem sem a presença do líder. Já o chefe impõe tarefas, dando ordens aos seus subordinados e deixando-os desmotivados. Assim, acabam desenvolvendo a tarefa sem usar do livre arbítrio, ou seja, o chefe tem que estar por perto até o término da tarefa.

2.2 Metodologia

Os aspectos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa partiram de um estudo bibliográfico. Quanto aos objetivos, a presente pesquisa apresentou-se de forma descritiva e caracterizando-se como exploratória.

Os instrumentos utilizados durante a pesquisa para alcançar os objetivos propostos e responder a problemática apresentada foram os questionários (respondidos por gerentes e proprietários), entrevistas informais e observação. Os gerentes estudados apresentam duas características diferentes, alguns são gestores por conquista do cargo, começaram em outras funções inferiores e foram nomeados a gerentes e outros são gerentes que já nasceram chefes que herdaram o cargo. O questionário foi aplicado de forma a esclarecer que fonte de poder cada líder ou gerente exerce e as questões foram adaptadas de Robbins (2001). Os dados foram ponderados através de gráficos que revelam o comportamento e as fontes de poder de cada líder e empresa.

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa é quantitativa que, de acordo com Oliveira (1998, p.115), “significa quantificar opiniões, dados nas formas de coleta de informações, assim como também o emprego de recursos e técnicas estatísticas”. A pesquisa de campo foi desenvolvida através de análise dos líderes e gerentes, questionários comparativos e visita às empresas. A análise dos resultados foi realizada através de gráficos comparativos como o grau de comportamento e o nível de formação que os gerentes têm em relação ao cargo de poder que cada gerente ou líder ocupa.

A pesquisa foi realizada de uma cidade da Mesorregião do Sudoeste Paranaense com aproximadamente 20 mil

habitantes, no período de 60 dias, através questionários respondidos por 15 gerentes de um grupo de empresas familiares de atividades diferentes, como: combustíveis, comercial, nutricional e farmacêutico. A área de abrangência da pesquisa realizada incluiu o setor recursos humanos, gestão de pessoas e liderança.

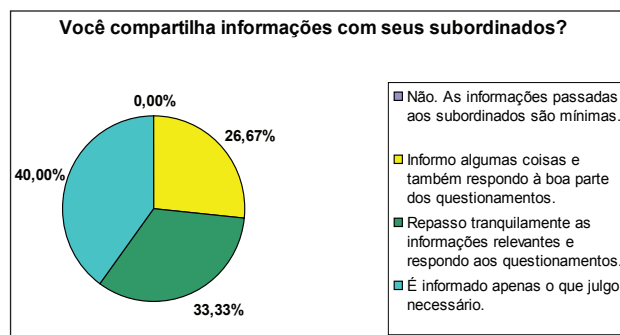
3 Resultados e Discussão

A pesquisa realizada abrangeu 15 gerentes de 6 empresas familiares, sendo 67% gerentes do sexo masculino e 33,34% gerentes do sexo feminino. Os resultados apontaram que 73,34% dos gerentes confiam em seus subordinados, embora a confiança nem sempre seja total, e 26,67%, confiam as vezes, ressaltando que nem sempre deve-se confiar totalmente em seus subordinados.

Em relação às formas de liderar, 86,67% dos gerentes afirmam que há diferença entre a forma de liderar de homens e mulheres, justificando que as mulheres têm maior facilidade para liderar pela forma de pensar, agir e coagir seus subordinados, enquanto 13,34% afirmam que não veem diferença na forma de liderar entre homens e mulheres.

O Gráfico 1 apresenta o compartilhamento de informações dos gerentes para com os seus subordinados.

Gráfico 1: O compartilhamento de informações dos gerentes para com seus subordinados.



Fonte: Dados da pesquisa.

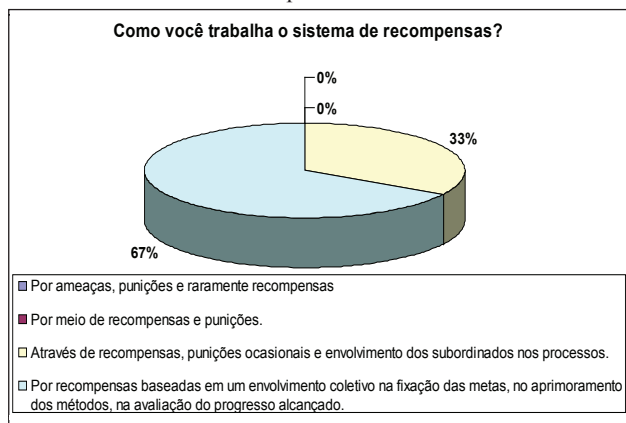
Como pode ser visto no Gráfico 1, 40% dos gerentes responderam informar somente o que julgam necessário para o desempenho das tarefas nas atividades diárias em sua jornada de trabalho e 33,33% informaram que repassam tranquilamente as informações relevantes e respondem também aos questionamentos que seus subordinados venham a lhe dirigir. Para finalizar, 26,67% informam apenas algumas coisas que julgam relevantes e também respondem à boa parte dos questionamentos.

O levantamento de dados em relação à busca de ideias e opiniões dos gerentes para com seus subordinados para a solução de problemas revelou que 66,67% quase sempre buscam opiniões, 20% disseram sempre buscar ideias e opiniões, 13,33% disseram raramente e nenhum dos gerentes afirmaram que nunca consultaram seus subordinados para

solução de problemas na empresa.

O Gráfico 2 apresenta a forma de recompensas que os líderes trabalham com seus subordinados.

Gráfico 2: Sistema de recompensas



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme mostra o Gráfico 2, 33% dos gerentes responderam que desempenham suas ordens através de recompensas, mas ocasionalmente ordenam sobre punições, assim acreditam que melhora o envolvimento dos subordinados aos processos. Já 67% dos gerentes afirmam trabalhar as recompensas baseadas em um envolvimento coletivo na fixação de metas, no aprimoramento de métodos e na avaliação do progresso alcançado.

Os problemas que afligem os subordinados nem sempre são de total conhecimento dos líderes e gerentes. A pesquisa afirma que 46,67% dos gerentes não conhecem a fundo os problemas de seus subordinados, mas não manifestam nenhum interesse a respeito do problema. Já 40% responderam que sabem dos problemas e compreendem bem, mas não se envolvem. Apenas 6,67% responderam que estão perfeitamente cientes dos problemas e aflições dos subordinados e procuram oferecer sugestões para resolvê-los e, os demais, que compõem mais 6,67%, não tomam nenhum conhecimento dos problemas que dizem respeito aos subordinados.

O treinamento, quando oferecido aos subordinados, pode ser uma forma de recompensa e também progresso na realização das tarefas para a finalização do produto com sucesso, representando lucratividade para a empresa. Em relação ao treinamento oferecido pelos gerentes analisados em questão, 13,34% afirmaram que raramente oferecem treinamentos aos seus subordinados, 66,67% na maioria das vezes, ou seja, quase sempre oferecem treinamentos e 20% sempre oferecem treinamentos para todos os seus subordinados antes do desenvolvimento de novas tarefas e também treinamentos de atualizações e aperfeiçoamento.

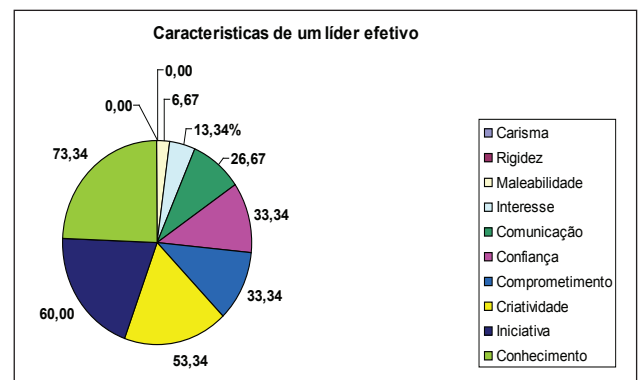
O nível de auxílio no desempenho das funções depende muito das normas de cada empresa, uma vez que existem

ainda empresas que não são departamentalizadas, onde um subordinado desenvolve várias funções e tarefas ao mesmo tempo. Com base no questionário aplicado às empresas, foi possível medir o nível de auxílio que os líderes e gerentes oferecem aos seus subordinados para desempenharem suas funções: 6,67% responderam que ajudam apenas o necessário para desempenhar as funções de acordo com o procedimento; 53,34% afirmaram interesse em treinar e auxiliar os subordinados a aprenderem novas maneiras de realizar o trabalho, levando sempre em consideração o assunto proposto, e 40% disseram que dão o máximo de auxílio ajudando-os a resolver construtivamente os problemas, dando não apenas as respostas, mas explicando as causas do problema.

A realização dos funcionários de cada setor depende da observação e competência na forma com que cada líder comanda sua equipe. A partir dos dados obtidos, 20% dos líderes afirmam raramente reconhecerem as realizações dos seus subordinados; 53,34% disseram que quase sempre conseguem visualizar as realizações, e 26,67% sempre reconhecem as realizações dos funcionários do setor que dirigem.

Os líderes efetivos são capazes de liderar e monitorar apresentam personalidades diferentes, são autoconfiantes, conservadores, criativos, possuem iniciativas próprias, sensíveis e possuem um bom controle emocional. O Gráfico 3 apresenta as características de um líder efetivo.

Gráfico 3: Características do líder efetivo

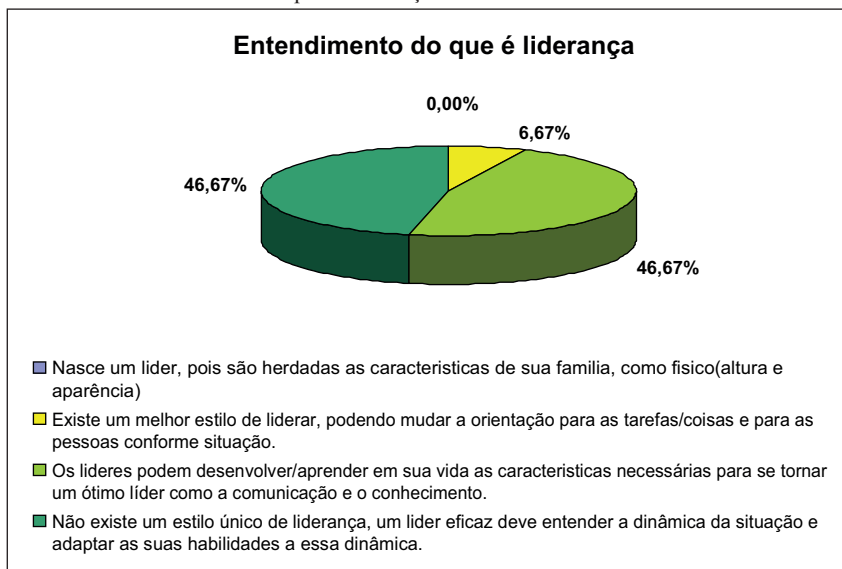


Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 3 apresenta as três características mais relevantes do líder efetivo detectadas através do gráfico múltipla escolha que são: conhecimento com 73,34%, iniciativa com 60% e criatividade com 53,34%. Estas são as características mais importantes de um líder efetivo. O líder exerce poder sobre seus subordinados delegando tarefas para atingir seu objetivo.

O Gráfico 4 apresenta os conceitos de líderes de acordo com a opinião dos gerentes das empresas onde o questionário foi aplicado.

Gráfico 4: Entendimento do que é liderança



Fonte: Dados coletados pelos autores na pesquisa de campo.

O Gráfico 4 apresenta que 6,67% dos gestores acham que existe um estilo melhor de liderar, podendo mudar a orientação para as tarefas/coisas e para as pessoas conforme a situação; 46,67% disseram que os líderes podem desenvolver-se e aprender em sua vida as características necessárias para se tornar um ótimo líder, e o mesmo

percentual, ou seja, os demais 46,67% disseram não existir um estilo único de liderança, um líder eficaz deve entender a dinâmica da situação e adaptar as habilidades a essa dinâmica.

A Tabela 1 identifica o perfil dos líderes quanto a terem potencial para líder ou chefe.

Tabela 1: Avaliação para o potencial de chefe/líder

Afirmação	Discordo		Indiferente	Concordo	
	Muito	Pouco		Pouco	Muito
1) A melhor maneira de controlar as pessoas é dizer a elas o que desejam ouvir.	21,4%	42,8%	0%	21,4%	14,4%
2) Quando você pede para alguém fazer-lhe alguma coisa, é melhor dizer o motivo real para isso do que dar razões que poderiam ter um peso maior.	15,4%	23%	7,7%	30,7%	23,7%
3) Uma pessoa que confie plenamente em outra está atraindo problemas.	28,5%	21,4%	14,3%	14,3%	21,5%
4) É difícil ir adiante sem polir arestas aqui e ali.	7,7%	15,4%	0%	46,2%	30,8%
5) É mais seguro supor que todas as pessoas têm um ponto fraco e que este se manifestará quando lhes for apresentada uma oportunidade.	8,3%	50%	0%	41,7%	0%
6) Somente se deve entrar em ação quando se está moralmente certo.	7,1%	28,6%	7,1%	21,4%	35,7%
7) As pessoas, em sua maioria, são basicamente boas e generosas.	23,1%	23,1%	7,7%	30,8%	15,4%
8) Não há nenhuma desculpa para mentir para alguém.	28,6%	21,4%	14,3%	7,1%	28,6%
9) A maioria das pessoas esquece da morte do pai mais facilmente do que da perda de sua propriedade.	46,2%	23,1%	0%	23,1%	7,7%
10) Em geral, as pessoas não trabalharão duro, a menos que sejam forçadas a fazer isso.	7,1%	21,4%	21,4%	35,7%	14,3%

Fonte: Dados coletados pelos autores na pesquisa de campo.

A Tabela 1 apresenta uma análise grupal e individual dos gestores comparados com as gestoras. O nível mais elevado de pontuação foi o das gestoras, que demonstraram ter mais habilidades de liderança, tendo maior potencial para líder do que os gestores. As gestoras apresentaram 75% acima da média de 25 pontos contra os gestores com 43%, sendo que 25% das gestoras ficaram com média abaixo de 25 e os gestores 57% ficaram abaixo de 25 pontos. Isso revela que

os gestores que obtiveram pontuação acima da média de 25 pontos estão voltados para o poder, ou seja, quanto maior a pontuação, mais voltados para o poder eles estão, e mais potencial para líderes eles têm.

A seguir, nos Quadros 4 e 5, serão descritos dados relacionados às questões sobre o conceito que as gestoras e gestores tem da sua pessoa e como suas características pessoais influenciam a empresa.

Quadro 4: Conceito dos gestoras como pessoa

Gest 1	Tenho que aprender muito sobre liderança, recompensa financeira e comissão, sou matriarca, consigo ver resultados de uma ação proposta.
Gest 2	Sou uma líder criativa, instrutiva, persistente, trabalho método de recompensas; sou simpática, leal, consigo ver o crescimento com lucratividade e satisfação.
Gest 3	Sei mandar e instruir com humildade; sou criativa, prática, detalhista, organizada e perfeccionista; Tenho prazer em trabalhar, ser útil e ensinar para meus subordinados o que aprendi.
Gest 4	Sou criativa, organizada, tenho bom senso, trabalho por método de iniciativa e comissões; Realizo-me quando consigo ver os resultados.
Gest 5	Sou uma boa líder, êxito meus funcionários; dou oportunidades para se aperfeiçoarem; sou persistente; Vejo a realização pessoal de cada um.
Gest 6	Sou inovadora; mostro os benefícios aos subordinados; sou transparente; Vejo quando meus projetos se realizam com sucesso pela ajuda de meus colaboradores.
Gest 7	Sou eficiente, pontual; sou calma, dinâmica e incentivadora; sou paciente, compreensiva. Realizo-me quando vejo a atividade finalizada.
Gest 8	Sou persistente, determinada, otimista e realista; uso de tentativas, sou ousada.

Fonte: Dados coletados pelos autores na pesquisa de campo.

O Quadro 4 demonstra que as gestoras se percebem como pessoas determinadas e com personalidade forte e, através destas características, persistem nas suas opções profissionais, afirmando que, apesar da experiência que adquiriram com o

tempo, precisam aprender muito sobre liderança. Às vezes um predicativo considerado negativo se transforma em algo positivo, com a persistência e determinação para alcançar o sucesso profissional.

Quadro 5: Conceito dos gestores como pessoa

Gest 1	Sou um líder democrático; delego obrigações e ouço as ideias de meus subordinados; estou sempre aberto a novas oportunidades; realizo-me quando alcanço as metas.
Gest 2	Sou parceiro; ofereço liberdade aos meus subordinados; sou um líder democrático, onde não posso centralizar tudo em si próprio; realizo-me quando cada desenvolve seu papel.
Gest 3	Sou em líder persistente, comunicativo, inovador, incentivador e de sucesso.
Gest 4	Sou um líder de pouca experiência, comunicativo, criativo e valorizo quando as tarefas são desenvolvidas com sucesso.
Gest 5	Sou criativo, determinado.
Gest 6	Sou um líder que cresce a favor de meus subordinados; sou natural, interesseiro, almejo os resultados.
Gest 7	Sou comunicativo, ágil, inteligente.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 5 demonstra que os gestores se percebem como pessoas democráticas e com personalidade forte e, através destas características, demonstram delegar regras mais centralizadas do que as gestoras. Os gestores enfrentam maior dificuldade em liderar, por serem menos compreensivos, menos democráticos, menos sensíveis, menos detalhistas e menos objetivos.

4 Conclusão

A liderança e as relações desenvolvidas nas empresas são de responsabilidade de todos os líderes e gerentes, e os valores que os mesmos adotam têm grande influência quando da forma de liderar no dia-a-dia.

Ao desenvolver este artigo no grupo de empresas familiares pesquisadas, foi possível concluir que alguns aspectos são relevantes e considerados de extrema importância, como a forma de liderar entre homens e mulheres. Os resultados apontaram para o método tradicional

de liderar, pois o conhecimento técnico, confiança, eficiência, são características que os gestores possuem nas empresas pesquisadas, porém com maior intensidade identificadas nas mulheres do que nos homens gerentes, visto que, os gerentes homens admitem que enfrentam mais dificuldades em relação a como se comportam, se sentem menos compreensivos, menos democráticos e se consideram menos detalhistas em relação as gerentes mulheres.

É necessário que as empresas familiares pesquisadas continuem aplicando o processo de gestão, transição e capacitação de sucessores. A capacitação de sucessores para as empresas familiares é fundamental perante o avanço tecnológico e concorrência global.

Em se tratando de líderes, sugere-se que apresentem novas formas de conduzir os subordinados, como: iniciativa própria na condução de tarefas, formas de delegação de tarefas e liberdade controlada, para que o subordinado possa inovar e apresentar novas habilidades, já que a maioria dos

entrevistados afirma não existir somente um estilo único de liderança. Os líderes podem aprender, em suas vidas profissionais, a desenvolver suas características necessárias para tornar-se um ótimo líder com a comunicação e com o conhecimento, pois um bom líder se aperfeiçoa com a experiência que adquire com o passar do tempo em que pratica os princípios de liderança.

A liderança nestas empresas pode ter um rumo diferente no momento em que os líderes desenvolverem a sua própria liderança. A liderança “vem do interior” de cada indivíduo, fazendo assim diferentes tipos de líderes, onde, os estilos de liderança são inúmeros e podem contribuir de forma construtiva para as empresas, almejando o sucesso que todos buscam.

Uma das formas de liderar é compartilhar o conhecimento com subordinados. As empresas estão em mudanças constantes, atualizadas, modernas e práticas. Assim, os líderes terão que adaptar-se de acordo com as mudanças da tecnologia e humanidade. Se trabalharem uma liderança semiaberta, poderão alcançar o sucesso com seus subordinados e, automaticamente, realizando todas as metas propostas sem impor o poder autoritário, causando conflito entre chefes e subordinados.

O estudo realizado deixa inúmeras possibilidades para serem realizadas novas pesquisas nestas empresas. Tratam-se ramos de atividades diferentes e estão em constante crescimento, podendo os líderes desenvolver e aproveitar o máximo do potencial para com os subordinados, contribuindo para o crescimento das empresas. Pode-se ainda, serem desenvolvidas pesquisas em áreas específicas das atividades, por exemplo, explorar de forma individual o potencial da área de combustíveis, farmácia, nutrição além de como individualizar as empresas, ou seja, cada líder administrar especificamente cada empresa, visando a maximização dos lucros.

Referências

- BATEMAN, T.; SNELL, S. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CUSINS, P. Gerente de sucesso. São Paulo: Clio, 1994.
- DONNELEY, R.G. The family business. *Harvard Business Review*, v. 42, n. 4, Aug. 1964.
- IANNINI, P.P. *Chefia e liderança: capacitação gerencial*. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.
- LEONE, N.M.C.P.G. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005.
- LEON, C.M.; DONALD, C.M.; PAUL JUNIOR, H.P. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1998.
- LODI, J.B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Introdução a administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, S.L. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- PAIVA, M.L. *O gestor de biblioteca universitária: estilo de liderança*. 2010. Monografia. (Especialização em Recursos Humanos) – Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza 2010.
- PIETRESKI, J.L.; GOMES, P.A. Morte e vida das empresas familiares do centro oeste do Paraná. *Revista Eletrônica Latu Sensu*, v.2, n.1, p.539-552, 2007.
- ROBBINS, S. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- SILVA, R.O. *Teorias da Administração*. São Paulo. Pioneira, 2001.
- SROUR, R.H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- WEISS, D. *Motivação e resultado: como obter o melhor de sua equipe*. São Paulo: Nobel, 1991.
- YAKUL, G.A. *Leadership in organizations*. USA: Prentice-Hall, 1989.