

INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E CONFLITOS INTERPESSOAIS EM EMPRESAS FAMILIARES

Juliane Ruffatto¹
Jandir Pauli²
Augusto Rafael Ferrão³

Resumo: *As empresas familiares possuem grande representatividade no cenário econômico atual. Sua gestão, geralmente sob a responsabilidade de membros da família fundadora, possui uma complexidade maior, em razão da necessidade de separação entre as questões familiares e a estratégia do negócio. O objetivo deste estudo é analisar a interferência do estilo de liderança em empresas familiares, evidenciando sua influência na motivação dos colaboradores e no surgimento de conflitos interpessoais na organização. Para tanto, foi realizada uma pesquisa empírica quantitativa- descritiva, com aplicação de questionários a 156 colaboradores de 9 empresas familiares da região de Passo Fundo, Rio Grande do Sul. Os resultados mostram que a motivação está significativamente relacionada com a liderança ($R^2=530$). Quanto aos conflitos intragrupais, observou-se que sua ocorrência não está significativamente relacionada com a atuação do líder, embora o estilo de liderança por relacionamento interfira no surgimento de conflitos de ordem afetiva entre os colaboradores.*

Palavras chave: Conflitos. Empresas familiares. Estilo de liderança. Motivação.

1 Introdução

O papel do líder de uma empresa, seja ela familiar ou não, é conservar um clima harmônico e motivador dentro de seu grupo de trabalho. Segundo Loenert (2003), o líder deve buscar a criação de um ambiente propício, onde os colaboradores se sintam motivados a buscar um determinado objetivo, deste modo o líder deve fornecer meios para que as pessoas sintam-se engajadas à equipe e lutem por um motivo comum a todos.

Nesse contexto entra em evidência a forma com que o líder trata os conflitos dentro da empresa, sendo necessário considerar que uma conduta motivada pode ser decorrência de múltiplos motivos atuando ao mesmo tempo. Assim, ao buscar desempenhar-se bem no

¹ Aluna PPG em Administração. Faculdade Meridional - IMED. Email: julianerufato@hotmail.com

² Doutor em Sociologia. Professor PPG Administração da Faculdade Meridional - IMED. Email: jandir@imed.edu.br

³ Bacharel em Administração. Faculdade Meridional - IMED. Email: augusto.ferrao@hotmail.com

exercício da profissão, um indivíduo pode estar motivado pela situação financeira, aprovação social, afiliação e reconhecimento pessoal.

Nesse sentido, motivação pode ser compreendida como um fenômeno contínuo, muito enfatizada no meio organizacional, visto que percebeu-se a importância individual do funcionário para a empresa, deixando de ser apenas um executor de tarefas para ser uma peça chave para o atingimento dos objetivos. As pessoas precisam ter motivos para agir, realizar uma ação, se expressar e determinar seu comportamento. Esses motivos podem ser estimulados por fatores externos (ambiente) e internos (processos mentais).

O ambiente de trabalho (fator externo) interfere na motivação tanto quanto nas expectativas do funcionário (fator interno). Nesse ambiente de trabalho também pode haver o surgimento de conflitos interpessoais, e o líder deve ser capacitado para saber gerir essa situação. O gerenciamento dos conflitos organizacionais envolve a análise dos processos que os abrangem, podendo ser entendidos como prejudiciais às organizações, pois podem instituir um clima organizacional maléfico, produto da criação de condições hostis e anseios de desconfiança por parte dos colaboradores (RAHIM. 2002).

Os conflitos, na maioria dos casos, são interpretados apenas de forma negativa, mas há também uma forma positiva de se entender os conflitos, com a concepção de oportunidade de correção de técnicas organizacionais. Para Bacal (2004), conflitos que acontecem em empresas, nem sempre têm que ser tratados como destrutivos, pois um bom gerenciamento pode fazer com que se encontre a natureza do conflito dentro do ambiente da empresa.

A relação liderança-conflitos-motivação ganha contornos ainda mais complexos quando o ambiente das relações humanas são as empresas familiares. Isto por dois motivos: primeiro porque em geral são os fundadores que exercem o papel de liderança e, em segundo lugar, porque a fronteira entre as questões familiares e a gestão do negócio é tênue, fazendo com que constantemente assuntos familiares influenciem na condução da empresa. Em outros termos, o contexto administrativo das empresas familiares possui características próprias, relacionadas à existência do parentesco entre seus colaboradores e também as suas relações com funcionários, não familiares. A liderança e a tomada de decisão nestas empresas, devem ser exercidas levando em consideração estas particularidades, objetivando minimizar o

surgimento de conflitos e a aumentar a produtividade e os bons resultados. Assim sendo, o papel do líder como motivador, sua interação com os liderados familiares e não familiares pode influenciar tanto de forma positiva quanto negativa os resultados e conflitos.

Com este plano de fundo, o objetivo desse trabalho é descrever a influência do exercício da liderança na motivação dos funcionários e no surgimento de conflitos intragrupais na empresa familiar. Para isto, foi realizado um estudo empírico de natureza quantitativo-descritiva com 156 colaboradores distribuídos em nove empresas familiares dirigidas pelos fundadores e que empregam familiares e colaboradores externos.

2 Referencial teórico

2.1 A empresa familiar

As características da administração de uma empresa familiar vão além dos conceitos de família, sociedade e empresa. Como bem definido por Bornholt (2007), as relações financeiras, jurídicas e familiares se sobrepõem e tornam-se interdependentes. Pelo fato de a propriedade da empresa ser de uma família, é ela quem controla ou detém a maioria do capital e também são os membros da família quem ocupa a maioria dos cargos de gestão (GRZESZCZESZYN; MACHADO, 2009).

É importante frisar que a identidade de uma empresa está relacionada aos seus fundadores, e que à medida que esta deixa de ser unipessoal, e passa a ser uma sociedade de pessoas com laços familiares, os interesses individuais de uns, diferem dos interesses individuais de outros (BORNHOLT, 2007). Para crescer, é importante que os interesses individuais sejam deixados de lado, em prol do interesse coletivo.

Para poder entender e administrar uma empresa familiar é necessário o entendimento de que esta empresa reflete a cultura da família empresária. Deve-se levar em consideração os princípios e valores do convívio familiar, porém, é preciso que os aspectos de âmbito familiar, societário e empresarial sejam analisados em separado para posteriormente serem novamente agrupados de forma harmoniosa.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Entre os gestores ou líderes de empresas familiares alguns posicionamentos que aparentemente são conflitantes podem, na verdade, se tratar de ataques e defesas de cunho individual, em que pesam fatores emocionais. Sobre este aspecto, Bornholt (2007) declara que o processo de implementação da governança corporativa deve ser logo estabelecido, a fim de garantir maiores chances de sua perpetuação por várias gerações. O autor vai além, e descreve que o que se pode perceber na prática é que esta preocupação surge na medida em que aparece o desconforto, os conflitos de interesse e choques entre as gerações.

Ou seja, além de estar sujeitas às ameaças externas provenientes da concorrência do mercado em que atuam e dos regimes econômicos que as cercam, as empresas familiares tradicionais deparam-se com uma problemática própria que tem implicações para sua sobrevivência, o que envolve questões como sucessão, gestão profissional e abertura de capital (LETHBRIDGE, 1997).

2.2 Liderança, motivações e teorias

As organizações são compostas por pessoas, com emoções e motivos racionais distintos, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam a conduta do ser humano e da equipe onde ele se situa. O gestor precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Dentre as várias teorias sobre o tema liderança e seus principais aspectos, Bergamini (1994) observa a teoria dos traços de personalidade, em que são enfatizadas as qualidades individuais do líder. A liderança, neste caso, é inata, não podendo ser desenvolvida ao longo da vida. O indivíduo nasce com características físicas, intelectuais e sociais que o habilitam a ser líder. Entretanto, segundo Munch (2007), um dos aspectos falhos desta teoria é o foco estabelecido na figura do líder, o que faz com que sejam ignoradas todas as aparências ligadas aos subordinados. Deve-se ter em mente que, em empresas familiares, a liderança está também relacionada muitas vezes a um vínculo afetivo.

Já a teoria dos estilos de liderança elucidada a liderança em razão do comportamento do líder, desconsiderando seus traços de personalidade. Segundo esta teoria, há três tipos de líder: o autoritário, o democrático e o liberal. Na liderança autoritária, o foco das ações novamente se dá em torno do líder, que fixa as diretrizes sem a participação do grupo. Na liderança democrática, o líder incentiva a participação do grupo, e na liderança liberal, o papel decisivo é dos subordinados, sendo mínima a participação do líder (BERGAMINI, 1994). Estes conceitos se aplicam a empresas familiares, principalmente sob o viés autoritário e democrático.

Considerando as teorias abordadas, pode-se entender que a liderança, quando exercida com autoridade e individualismo, pode levar ao desânimo, à indiferença e até mesmo ao temor dos subordinados. O líder, por outro caminho, deve apreciar as características individuais, analisar o desempenho da equipe de maneira justa, ser um guia das tarefas a serem desempenhadas e motivar a equipe a alcançar as metas que almeja.

2.3 A Relação entre Liderança e Motivação

Ao longo dos tempos, pesquisadores procuram a relação do bom funcionamento e lucratividade nas organizações com a motivação dos colaboradores. Diante de tantos processos de desigualdades, seja de ordem financeira, social ou cultural a valorização do indivíduo encontra-se fragilizada e assim para a satisfação pessoal e organizacional o comportamento humano estabelece parâmetros a serem alcançados e a motivação é condição fundamental para a aquisição dos objetivos pessoais, do trabalho e das empresas.

Ao analisar a motivação deve-se levar em conta o indivíduo e o ambiente em que ocorre, pois o ambiente pode interferir na motivação tanto quanto nas expectativas individuais. Tadeucci (2007) detalha que a motivação intrínseca é de caráter pessoal, e geralmente está associada a um desejo, ou seja, um motivo que move o ser humano. Os motivos podem ter diferentes origens, a saber: 1) motivos emocionais, em que pesam as emoções – positivas ou negativas – sendo que estas podem ser demonstradas ou não; 2) motivos cognitivos, baseados no conhecimento, opiniões e crenças da pessoa e 3) motivos

biológicos ou hereditários, que correspondem a características físicas que levam pessoas a terem motivos diferentes das outras.

Como mencionado anteriormente, em empresas familiares há o vínculo de parentesco, o que pode influenciar o aparecimento ou a redução de motivações. A motivação leva a um comportamento, que determina as decisões e escolhas finais a respeito do que está acontecendo.

2.4 Motivação e liderança no âmbito da empresa familiar

É sabido que, na empresa familiar, a liderança principal está quase sempre em mãos de seu fundador, que por si só apresenta as habilidades de um líder em relação à inovação, à baixa taxa de aversão aos riscos empresariais e na energia de realização. Também se sabe que muitas vezes este fundador não desenvolveu as habilidades necessárias para coordenação de uma equipe, tais como um bom nível de comunicação com seus subordinados, o planejamento das atividades e a fixação de metas.

Segundo Najjar (2012), a dedicação deste líder na administração da empresa por ele criada, muitas vezes o faz tornar-se um líder autoritário/autocrático, já descrito anteriormente. As consequências da autoridade e da falta de diálogo com os subordinados levam, muitas vezes, ao rompimento do processo de formação de novas lideranças entre os membros da família, e entre os demais colaboradores.

Em relação ao comportamento deste líder, deve-se também considerar o que ele trata como prioridade, e o que seus familiares/funcionários entendem como prioridade. Um empreendedor fundador pode considerar que ao depositar toda a sua energia em gerir a empresa da família está adotando a postura de manter a família em primeiro lugar, pois a empresa gera o sustento da família. Ironicamente, esta postura pode ser interpretada de modo inverso por seus familiares subordinados, pois tal dedicação pode ser considerada por estes como a priorização da estratégia de negócio da empresa em detrimento da preservação das relações familiares (DE VRIES et al., 2008).

Outro fator que deve ser considerado na liderança de empresas familiares é a separação entre o ambiente profissional e o doméstico. De maneira simples: o que é da

empresa deve ser discutido na empresa, e o que é de casa, deve ser discutido em casa. A adoção desta premissa, muitas vezes, evita o surgimento da maioria dos conflitos relacionados à administração das empresas familiares.

3 Método

Para realização do estudo empírico, a coleta e análise dos dados empregou a metodologia quantitativa de caráter descritivo que, para Malhotra (2012) tem como principal objetivo descrever as características de grupos relevantes, estabelecendo possíveis relações entre as variáveis. Compuseram a amostra 156 funcionários (membros ou não-membros das famílias proprietárias) de nove empresas familiares da região de Passo Fundo, RS. Essas empresas de pequeno e médio porte de diferentes setores, com no máximo 20 funcionários, e, onde o líder é o proprietário. A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística, feita por conveniência e de forma não-aleatória, ou seja, foi definida conforme disponibilidade do respondente a partir do convite do pesquisador.

Os 156 funcionários responderam um questionário estruturado com questões fechadas e voltadas para as variáveis estudadas (motivação, conflitos e liderança). O “estilo de liderança” como variável independente e “motivação” e “conflitos” como variáveis dependentes. Essas variáveis foram mensuradas através de uma escala de sete pontos de variação do tipo Likert, com respostas que variam de “não concordo” até “concordo plenamente”. Para verificar essas variáveis, foram aplicados 03 inventários: 1) Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) (MELO, 2014); 2) Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST) (SIQUEIRA, 2008); 3) Escala de Conflitos Intragrupais (ECI) (MARTINS, ABAD, PEIRÓ, 2014).

A coleta de dados foi realizada em horário estabelecido pela direção das empresas pesquisadas, sendo que estas foram selecionadas conforme a conveniência para o entrevistador. A aplicação do questionário foi realizada nas dependências das empresas participantes, após a autorização da direção no período de 01/03/2015 a 01/04/2015.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Para o tratamento dos dados, utilizou-se o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 20.0. Para a análise das variáveis, foram realizadas estatísticas descritivas a cada grupo de variáveis, também foi realizado o teste de confiabilidade (Alfa de Cronbach) das escalas, seguido pela análise regressão multivariada.

4 Resultados

4.1 Perfil da amostra

Foram aplicados 156 questionários para a realização desta pesquisa quantitativa, sendo que 51,9% dos respondentes são homens e 48,1% são mulheres. Quanto à idade dos respondentes, a faixa etária dos entrevistados mostrou que 44,2% possuem idade de 16 a 30 anos, 32,1% de 31 a 41 anos, seguidos por 16,7% de 41 a 50 anos, e por fim 7,1% mais que 51 anos. Com relação ao tempo que cada entrevistado trabalha na empresa, é possível verificar que 42,9% trabalham entre 1 a 5 anos, seguidos de 20,5% que trabalham a menos de 1 ano. Por fim, respondentes que trabalham na empresa entre 5 e 10 anos representam 19,9% e mais de 10 anos representam 16,7%.

4.2 Estatísticas Descritivas

A estatística descritiva mostrou bons índices de satisfação nas empresas familiares pesquisadas (média de 5,121) e as dimensões que mais contribuem para isto são a Responsabilidade (5,294) e as Condições Materiais de Trabalho (5,320). Para Conflitos Intragrupais a estatística descritiva apresentou uma média de 4,201, valor levemente acima da média que caracteriza o estabelecimento de um ambiente conflito, isto é, segundo Martins *et al* (2014) médias acima de quatro permitem concluir que o ambiente pesquisado pode ser qualificado como conflitivo. Neste sentido, observou-se que os Conflitos por Relacionamento contribuem fortemente para a ocorrência de conflitos (4,811).

Tabela 1 - Estatística descritiva das escalas

Variável	Médias
Motivação	5,1215
Autoexpressão	5,1004
Desgaste e Desumanização	4,8782
Responsabilidade	5,2949
Recompensas e independência econômica	4,9252
Condições materiais de trabalho	5,3205
Conflitos Intragrupais	4,201
Relacionamento	4,8113
Tarefa	3,5913
Liderança	4,9973
Líder por Relacionamento	4,8113
Líder por Tarefa	5,2340
Líder Situacional	5,0609

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Quanto ao estilo de liderança, observou-se uma média de 4,811 para Líder por Relacionamento, 5,234 para Líder por Tarefa e 5,060 para Líder Situacional. Os resultados mostram uma distribuição homogênea entre os estilos, não permitindo concluir sobre um estilo gerencial típico ou preponderante nestas organizações.

4.3 Análise das variáveis

Para verificar a confiabilidade das três escalas adotadas neste estudo, empregou-se o teste de confiabilidade de escalas (Alfa de Cronbach). Para os três constructos deste estudo (motivação, conflitos e liderança) os valores dos coeficientes de alfa observados demonstraram-se satisfatórios. Na avaliação da confiabilidade para o Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST), o escore total foi de, 0,936, ficando acima do índice de validação da escala (BORGES, ALVES-FILHO, TAMAYO, 2008), bem como para suas dimensões. A análise da totalidade dos elementos da escala para “conflitos” apresentou o índice de confiabilidade de 0,856, superior ao escore encontrado no teste de validação do

instrumento (MARTINS, ABAD E PEIRÓ, 2008). No escore levantado a partir das dimensões da escala foi constatado $\alpha=0,754$ para conflito de relacionamento e de 0,815 para conflito de tarefa. Para a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (MELO, 2014) o alfa foi de 0,941, permanecendo acima do índice de validação da escala. O que aconteceu também com as dimensões da escala: relacionamento (0,941), tarefa (0,801) e situacional (0,817).

Para analisar a interferência do estilo de liderança na motivação e nos conflitos das empresas familiares, realizou-se a análise de regressão múltipla. Primeiramente, realizou-se a regressão para a variável dependente “motivação”. Foram analisados os antecedentes envolvendo as variáveis independentes (Líder por Relacionamento, Líder por Tarefa e Líder Situacional). O resultado foi um R^2 de 0,536, isto é, a motivação dos colaboradores está 54% ligada ao estilo de liderança (tabela 2).

Tabela 2 – Regressão - Motivação

Variáveis Independentes	Beta	t	Significância
Líder por Relacionamento	0,278	2,527	0,013
Líder por Tarefa	0,500	7,318	0,000
Líder Situacional	0,044	0,426	0,670

a. Variável Dependente: Motivação

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

O líder por tarefa é o que mais interfere na motivação, seguido pelo líder por relacionamento o que indica que os líderes que focam nas tarefas e nas relações são os que mais conseguem obter a motivação/desmotivação dos colaboradores.

Quanto aos conflitos intragrupais, foram analisados os antecedentes envolvendo as variáveis independentes (Líder por Relacionamento, Líder por Tarefa e Líder Situacional), com a variável dependente sendo conflito intragrupais. O resultado foi um R^2 de 0,153, isto é, os conflitos intragrupais estão apenas 15% ligados ao estilo de liderança.

Tabela 3 – Regressão - Conflitos Intragrupais

Variáveis Independentes	Beta	t	Significância
Líder por Relacionamento	- 0,497	- 3,340	0,001
Líder por Tarefa	- 0,216	- 2,334	0,021
Líder Situacional	0,430	3,107	0,002

a. Variável Dependente: Conflitos Intragrupais.

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Percebe-se que ambos os tipos de líder obtiveram significância, o que evidencia que tanto o líder por relacionamento, líder por tarefa e o líder situacional interferem nos conflitos intragrupais, sendo o líder por relacionamento o com mais significância, seguido pelo líder situacional e por fim o líder por tarefa.

Para analisar os conflitos por relacionamento como variável dependente foram utilizadas como variáveis independentes (Líder por Relacionamento, Líder por Tarefa e Líder Situacional). E para essa regressão, apresentou-se um R^2 de 0,074, o que evidencia que em apenas 7% os conflitos por relacionamento estão relacionados ao estilo de liderança (tabela 4).

Tabela 4 – Regressão - Conflitos por Relacionamento

Variáveis Independentes	Beta	t	Significância
Líder por Relacionamento	- 0,324	- 2,085	0,039
Líder por Tarefa	- 0,158	- 1,636	0,104
Líder Situacional	0,266	1,840	0,068

a. Variável Dependente: Conflitos por Relacionamento

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Apenas o líder por relacionamento interfere nos conflitos por relacionamento.

Para analisar os conflitos por tarefa como variável dependente foram utilizadas como variáveis independentes (Líder por Relacionamento, Líder por Tarefa e Líder Situacional), para esta regressão obteve-se um R^2 de 0,198, isto é, 20% dos conflitos por tarefa estão ligados ao estilo de liderança (tabela 5).

Tabela 5 – Regressão - Conflitos por tarefa

Variáveis Independentes	Beta	t	Significância
Líder por Relacionamento	- 0,588	- 4,056	0,000
Líder por Tarefa	- 0,236	- 2,625	0,010
Líder Situacional	0,524	3,889	0,000

a. Variável Dependente: Conflitos por tarefa

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Os dados revelam que todos os líderes obtiveram significância, o que evidencia que independente do líder, este interfere nos conflitos por tarefa da sua equipe de trabalho.

5 Discussão

Com a pesquisa descritiva, observou-se que a maioria dos 156 entrevistados que trabalham em empresas familiares na região de Passo Fundo-RS, estão com a idade entre 16 e 30 anos (44,2%) e trabalham na empresa há mais de 5 anos (42,9%). Com relação à renda mensal dos entrevistados, 50% dos respondentes mostraram-se com uma renda entre R\$1.050,00 a R\$2.500,00.

Ao analisar a interferência do estilo de liderança na motivação dos colaboradores, obteve-se um resultado que nos permite interpretar que 54% dos respondentes se dizem influenciados pelo estilo de liderança na sua motivação, o que evidencia o estudo de Torres (2005), para ele liderança é um processo pelo qual uma pessoa influencia outras da equipe em busca da efetivação dos objetivos organizacionais, pode-se entender assim que o líder deve mostrar-se como principal motivador da equipe. Nota-se assim que o líder pode interferir diretamente na motivação dos colaboradores, tanto positivamente, quanto negativamente.

Com base na mesma análise, observa-se que o estilo de liderança por tarefa é o que mais interfere na motivação dos colaboradores, confirmando as pesquisas de Bass (1985), que determina que um líder somente voltado para a tarefa torna-se afastado de seus colaboradores, podendo desmotivá-los. O líder por relacionamento mostrou-se também como aquele que exerce influência na motivação.

Um dos resultados mais significativos da pesquisa diz respeito aos conflitos intragrupais. O estudo mostrou que em apenas 15% dos conflitos existe influência do estilo de liderança. Esse resultado diverge dos achados de Donatti (1999), pois segundo ele, as empresas familiares têm maior tendência à conflitos, visto que pode haver problemas do relacionamento empresa/família. Para os conflitos por relacionamento, para apenas 7% dos colaboradores de empresas familiares o estilo de liderança interfere nos conflitos de relacionamento, enquanto para os conflitos por tarefa, a interferência do estilo de liderança foi de 20%.

6 Considerações finais

Este estudo partiu da concepção de que os objetivos organizacionais só serão alcançados na medida em que os colaboradores que realizam seus distintos trabalhos se sintam motivados, ou seja, quando os funcionários alcançam seus objetivos pessoais dentro da organização. Nesse contexto, o papel desempenhado pelo líder adquire uma importância estratégica, pois é ele quem vai articular as ações e estratégias entre os objetivos da empresa e dos colaboradores para que ambas as partes se sintam satisfeitas.

Além da interferência do líder na motivação, este estudo também traz achados importantes quanto aos conflitos intragrupais que podem influenciar tanto de forma positiva quanto negativa o ambiente da empresa familiar. De forma positiva, faz com que os colaboradores se estimulem para incrementar novos conhecimentos e novas habilidades. Por outro lado, sob a ótica negativa, os conflitos podem fragilizar o ambiente de trabalho. Os dados evidenciam que o estilo de liderança orientado para o relacionamento interfere nos conflitos intragrupais, especialmente os de ordem afetiva.

Se as empresas se recusarem a resolver os conflitos e tentar sufocá-los, correm o risco de estagnarem ou até de entrarem em falência. O líder precisa ter competências, habilidades e atitudes para gerir os conflitos. Caso contrário, se for excessivo ou ignorado pode provocar a diminuição da satisfação, o absenteísmo e a diminuição da produtividade.

Além disto, um dos principais resultados do estudo é mostrar a relação entre liderança e motivação. Diferente do chefe, o líder é um profissional com perfil diferenciado que cumpre, além das atribuições do seu cargo, o papel de inspirar pessoas, alavancar resultados, resolver conflitos e trabalhar para motivação de sua equipe. Suas características peculiares o tornam referência para seus subordinados. Nas organizações familiares, os fundadores nem sempre aceitam que esse papel seja desempenhado por uma pessoa fora da família, mesmo que não tenham habilidade para tal função. Assim, a humanização da liderança e a harmonia das relações entre o líder e seus subordinados pode contribuir para criação de um sentimento de segurança e motivação, gerando cada vez mais produtividade e isto, no médio e longo prazo, refletirá na longevidade da empresa familiar.

Neste sentido, os achados deste estudo podem incentivar, em organizações familiares, a avaliação do estilo de liderança e como este interfere na motivação dos colaboradores e nos conflitos interpessoais. Os resultados da pesquisa não esgotam o assunto, pelo contrário, abrem a necessidade de realização de novos estudos para avaliar com mais profundidade as razões do surgimento dos conflitos em empresas familiares, as estratégias dos líderes para sua gestão, bem como os elementos motivacionais que explicam o comprometimento dos colaboradores nestas organizações.

Referências

BACAL, R. Organizational Conflict – The good, the bad, and the ugly. In: **The Journal for Quality & Participation**. EUA. 2004.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. Nova York: The Free Press, 1985.

BORNHOLT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookmann, 2007.

BERGAMINI, C. W. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, 1994.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



BORGES, L. O. ALVES-FILHO, A., TAMAYO, Á. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** São Paulo: Artmed Editora S.A., 2008. p. 215-248.

DE VRIES *et al.*, **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica.** São Paulo: Bookman, 2008.

DONATTI, L. **Empresa Familiar: a empresa familiar em um âmbito global.** Caderno de Pesquisas em Administração, v. 1, n. 10, 1999.

GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H. V. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava/PR. **O&S** - Salvador, v.16 - n.51, p. 749-769 - Outubro/Dezembro – 2009.

LETHBRIDGE, E. Tendências na empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, v. 7, n. 1, 1997.

LOENERT, M. A. Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 1, n. 2, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MELO, E. A. M. Liderança gerencial. In M. M. M. Siqueira (org.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional.** Porto Alegre, Artmed, 2014. p. 132 – 146.

MUNCH, E. **Motivação e liderança no trabalho.** Trabalho de Conclusão – Especialização em Gestão de Negócios Financeiros. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

NAJJAR, E. **Autocracia na liderança da empresa familiar.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/blog-do-management/2012/10/23/autocracia-na-lideranca-da-empresa-familiar/>. Acesso em: 05/09/2015.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, v. 20. n. 49, 2009.

RAHIM, M.A. Toward a theory of Managing Organizational Conflict. **In The International Journal of Conflict Management**, 2002.

MARTINS, M. C. F, ABAD, M. Z. PEIRÓ, J. M. Conflitos no ambiente organizacional. In M. M. M. Siqueira (org.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional.** Porto Alegre, Artmed, 2014. p. 132 – 146.

TADEUCCI, M. S. R. **Motivação e liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2011.

TORRES, C. V. Liderança e valores culturais: dois conceitos inter-relacionados? Em: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. **Valores e comportamentos nas organizações**. p. 187-200, 2005.

Organizadores:



ANEPEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:

