

ESTILOS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES: ESTUDO SOBRE SUCESSÃO

Carlos Diogo Ferreira da Silva¹

Isabela Braga Da Matta²

Bibiana Giudice da Silva Cezar³

Resumo:

As empresas familiares são muito estudadas na atualidade pela sua importância para a economia do país e também a nível mundial. É notório que por trás de toda organização, inclusive estas familiares, existem líderes, e estes, possuem diversos estilos de liderança. Contudo, uma organização familiar não terá só um líder, visto que em algum momento o bastão precisará ser passado para um sucessor. Sendo assim, a partir da discussão sobre estilos de liderança e processo de sucessão em empresas familiares, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de sucessão de uma pequena agroindústria familiar localizada em uma cidade do interior na fronteira oeste do Rio Grande do Sul com base nos estilos de liderança. De modo a alcançá-lo, delinearam-se os seguintes objetivos específicos: a) Identificar os estilos de liderança do gestor atual e do provável sucessor da empresa familiar em questão; b) Comparar os estilos de liderança do atual gestor e do provável sucessor; c) Analisar os estilos de liderança do atual gestor e do provável sucessor no que tange o próprio processo. Quanto aos procedimentos metodológicos, realizou-se um estudo de abordagem qualitativa, caráter descritivo utilizando-se o método comparativo. Para a coleta dos dados aplicou-se o inventário padronizado Questionário Multifatorial de Liderança (AVOLIO; BASS, 1995 apud GONÇALVES, 2008) para o atual gestor e o provável sucessor da empresa familiar em questão. A análise dos dados deu-se de acordo com o sugerido pelos autores do questionário, no qual a pontuação deriva-se da soma dos itens dividida pelo número de itens, ou seja, uma média aritmética. Obteve-se como resultado o mesmo estilo de liderança apresentado por ambos os indivíduos analisados: a Liderança Transformacional. O estilo de liderança transformacional salienta o trabalho de maneira padronizada e tarefas orientadas, identificando o potencial de seus liderados, adquirindo confiança, lealdade, admiração e respeito por parte desses, ou seja, um estilo de liderança carismático (TOMEI; RICHE, 2016). Considera-se esse resultado positivo visto que, futuramente, ao ser realizado o processo sucessório, o sucessor irá gerir o negócio de maneira equivalente ao seu pai, não causando maiores impactos para os demais colaboradores. Pode-se concluir que, ao perceber essa semelhança de características e ao fato de a passagem de comando estar sendo planejada, esta será positiva e menos traumática para a rotina organizacional.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Sucessão; Estilos de Liderança

Modalidade de Participação: Iniciação Científica

ESTILOS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES: ESTUDO SOBRE SUCESSÃO

¹ Aluno de graduação. diogo.ferreiradasilva@hotmail.com. Autor principal

² Docente. isabelamatta@unipampa.edu.br. Orientador

³ Aluna de Pós-graduação. bibianasilvaa@gmail.com. Co-orientador

ESTILOS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES: ESTUDO SOBRE SUCESSÃO

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são muito estudadas na atualidade pela sua importância para a economia do país e também a nível mundial. No Brasil, segundo Macedo et al. (2004) elas equivalem 90% das empresas não estatais, tendo uma ampla absorção de mão de obra, gerando empregos a população e ajudando assim no aquecimento da economia.

É notório que por trás de toda organização, inclusive estas familiares, existem líderes, e estes, possuem diversos estilos de liderança. Contudo, uma organização familiar não terá só um líder, visto que em algum momento o bastão precisará ser passado para um sucessor. Esse processo não é simples, uma vez que pode ser um momento conturbado não só entre o atual líder e o sucessor, como também os stakeholders, gerando um sentimento de medo a possíveis mudanças. Portanto é necessário fazer um planejamento prévio evitando assim as incertezas ou resistência (SCHEFFER, 1995).

Sendo assim, a partir da discussão sobre estilos de liderança e processo de sucessão em empresas familiares, busca-se responder o seguinte problema de pesquisa: *como se desencadeia o processo de sucessão de uma empresa familiar com base nos estilos de liderança?* Para responder questão mencionada anteriormente, elenca-se o seguinte objetivo geral: **analisar o processo de sucessão de uma pequena agroindústria familiar localizada em uma cidade do interior na fronteira oeste do Rio Grande do Sul com base nos estilos de liderança.**

De modo a alcançá-lo, delinearam-se os seguintes objetivos específicos: **a)** Identificar os estilos de liderança do gestor atual e do provável sucessor da empresa familiar em questão; **b)** Comparar os estilos de liderança do atual gestor e do provável sucessor; **c)** Analisar os estilos de liderança do atual gestor e do provável sucessor no que tange o próprio processo.

A pesquisa justifica-se devido à pertinência do tema estilos de liderança, sobretudo, nas empresas familiares, tão importantes para a economia brasileira e mundial. Apesar de haver na literatura nacional e internacional diversos trabalhos alusivos a estilos de liderança e empresas familiares, ambas as temáticas são poucas vezes relacionadas entre si.

2 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, realizou-se um estudo de abordagem qualitativa, caráter descritivo utilizando-se o método comparativo. Para a coleta dos dados aplicou-se o inventário padronizado Questionário Multifatorial de Liderança (AVOLIO; BASS, 1995 apud GONÇALVES, 2008) para o atual gestor e o provável sucessor da empresa familiar em questão.

O instrumento, desenvolvido por Avolio e Bass (1995) e adaptado e replicado por Gonçalves (2008), propõe 45 afirmações para mensurar 9 subescalas: **1)** Influência Idealizada (Carisma), **2)** Influência Idealizada (Comportamento), **3)** Inspiração Motivacional, **4)** Estimulação Intelectual e **5)** Consideração Individual, referentes ao **estilo de liderança Transformacional**; **6)** Recompensa Contingente e **7)** Gestão por Exceção (Ativa), referentes ao **estilo de liderança Transacional**; **8)** Gestão por Exceção (Passiva) e **9)** Laissez-Faire, referentes ao **estilo de liderança Laissez-Faire**. Essas subescalas são avaliadas em uma escala do tipo Likert de 0 a 4, onde 0 significa “De modo algum”, 1 significa “De vez em quando”, 2 significa “Algumas vezes”, 3 significa “Relativamente Frequente” e 4 significa “Frequentemente, se não sempre”. Apresenta-se o questionário no apêndice 1 ao fim do artigo.

A análise dos dados deu-se de acordo com o sugerido pelos autores do questionário, no qual a pontuação deriva-se da soma dos itens dividida pelo número de itens, ou seja, uma média aritmética. Realizou-se a contagem do questionário respondido por cada um dos participantes, comparando-as em suas similitudes e diferenças e analisando-as em um contexto de possível sucessão empresarial.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa analisada para a presente pesquisa é um pequeno negócio familiar localizado em uma cidade do interior na fronteira oeste do Rio Grande do Sul. O negócio já possui 26 anos de existência e atua no ramo alimentício, com produção própria de parte de seus produtos que são vendidos para o consumidor final ou para revenda em outros comércios. A organização é composta por sete membros, sendo quatro desses integrantes da família: o sócio fundador, seus dois filhos, sua irmã e mais três funcionários contratados.

Assim como exposto anteriormente, no estudo em questão focou-se em analisar os estilos de liderança do sócio fundador e de um de seus filhos que é o provável sucessor na gestão do negócio. O sócio fundador possui 54 anos e pretende passar o comando do negócio para o seu filho nos próximos cinco anos. Seu filho possui 27 anos e trabalha na empresa familiar a doze anos. Este está preparando-se para assumir a posição de seu pai, com o diferencial de estar cursando a graduação em administração a fim de adquirir maiores conhecimentos que o permitam gerir o negócio da melhor maneira possível.

Ao preencherem o Questionário Multifatorial de Liderança, (AVOLIO; BASS, 1995 apud GONÇALVES, 2008) atual gestor e provável sucessor obtiveram valores resultantes semelhantes, assim como demonstrado na tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Valores Resultantes dos Estilos de Liderança do Atual Gestor e do Provável Sucessor

Estilos de Liderança	Valores Resultantes	
	Atual Gestor	Provável Sucessor
Liderança Transformacional	3,65	3,3
Liderança Transacional	2,87	3,0
Liderança Laissez-Faire	0,75	0,5

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa, 2018.

Visualizando o quadro anterior, pode-se inferir que ambos os indivíduos analisados apresentam o mesmo tipo de liderança, sendo ele a Liderança Transformacional. O estilo de liderança transformacional salienta o trabalho de maneira padronizada e tarefas orientadas, identificando o potencial de seus liderados, adquirindo confiança, lealdade, admiração e respeito por parte desses, ou seja, um estilo de liderança carismático (TOMEI; RICHE, 2016). Considera-se esse resultado positivo visto que, futuramente, ao ser realizado o processo sucessório, o sucessor irá gerir o negócio de maneira equivalente ao seu pai, não causando maiores impactos para os demais colaboradores. Pode-se concluir que, ao perceber essa semelhança de características e ao fato de a passagem de comando estar sendo planejada, esta será positiva e menos traumática para a rotina organizacional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares são importantes para a economia brasileira e merecem destaque nas pesquisas acadêmicas. Outra questão importante de ressaltar são os estilos de liderança presentes nesse tipo de negócio. Sendo assim, pode-se dizer que a presente pesquisa, ao alcançar os objetivos propostos, torna-se relevante ao relacionar essas duas temáticas.

Tendo em vista o objetivo geral de analisar o processo de sucessão de uma empresa familiar com base nos estilos de liderança, pode-se concluir que, ao perceber estilos de liderança semelhantes e ao fato dessa passagem de comando estar sendo planejada, esta será positiva e menos traumática para a rotina organizacional.

Apresenta-se como sugestão para pesquisas futuras a realização de um estudo semelhante após o processo sucessório ter findado-se, agregando aos dados as percepções dos demais colaboradores e dos clientes.

REFERÊNCIAS

- ASTRACHAN, J.; SHANKER, M. Family businesses' contribution to the US economy: a closer look. **Family Business Review**, XVI (3), 211–219, 2003.
- BERNHOFER, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- CHARNOV, H. B.; MONTANA, J. P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- DONNELLEY, R. G. **A Empresa Familiar**. v. 2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, v. 8, 1976.
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Qualitymark Editora Ltda, 2001.
- GONÇALVES, MN da C. **Estilos de liderança: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores**. 141f. 2008. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais). Universidade Fernando Pessoa, Porto (Portugal): UFP.
- IQBAL, J.; EMAYAT, S.; IJAZ, M. ZAHID, A. Leadership styles: identifying approaches and dimensions of leaders. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4(3), 641–659, 2012
- LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.
- LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998
- MACEDO, K. B. et al. A Exclusão da Mulher No Processo De Sucessão Familiar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2004. CD-ROM.
- MASSIS, A. et al. Incumbents' attitude toward intrafamily succession: an investigation of its antecedents. **Family Business Review**, v. 29, n. 3, p. 278-300, 2016.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. Saraiva, 2000.
- SAMPIERI R.; COLLADO, C.; LUCIO, M. **Metodologia da Pesquisa**. 5. Ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHEFFER, A. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, p. 80-90, 1995.

TOMEI, P. A.; RICHE, L. Estilo de Liderança e Desempenho organizacional: Uma Descrição Comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança** - Brasília · v. 19 · n. 1 · p. 108-125 · jan./abr. 2016.

VOZIKIS, G.; WEAVER, K.; GIBSON, B. Family business succession: emphasis on the family not the business. **Indian Journal of Economics & Business**, p. 139-153, 2009. Special Issue.

WREN, D. **Ideias de administração**: o pensamento moderno. São Paulo: Ática, 2007.