



LÍDER COMO GESTOR E FORMADOR DE EQUIPES DE TRABALHO EM EMPRESAS FAMILIARES

Aluno: Jonas Nogueira de Castro ¹
Aluno: Willian Júnio do Nascimento ²
Coautor: Márcio Lobosque Senna Neves ³

RESUMO

Este trabalho acadêmico busca identificar de que maneira o estilo de liderança pode impactar na formação de equipes com base em empresa familiar. O perfil do líder frente a organização, é um fator importante para que seus colaboradores se sintam motivados, e as equipes de trabalho apresentem melhores índices de resultados nas empresas, quando comparados a grupos. É de suma importância, aplicar treinamentos ao líder da organização, com o intuito de agregar valor na formação de equipes eficazes, fazendo com que as empresas se tornem mais flexíveis e ágeis dentro de um mercado altamente competitivo. Assim, este artigo apresentará um estudo de caso na empresa X, onde, com a aplicação de um questionário, percebeu-se que o estilo de liderança influencia na formação de equipes e também no clima organizacional, podendo fazer com que a empresa não alcance seus objetivos.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; equipes; empresa familiar; ambiente organizacional.

INTRODUÇÃO

As empresas familiares possuem alta participação no mercado econômico atual, porém a tomada de decisão muitas vezes é centralizada sem ao menos explorar a democracia com seus colaboradores. Dessa forma o líder impacta diretamente no rendimento e produção de sua equipe, portanto, sua importância e participação nas mesmas devem diferir de seus concorrentes. Suas ações e seu estilo reflete na forma como seus colaboradores irão se comportar dentro da empresa. Sua comunicação e decisão pode interferir na interpretação das metas e objetivos propostos, afinal o líder tem capacidade de incentivar um bom relacionamento interpessoal e evita conflitos entre os colaboradores. O líder, na empresa familiar, necessita de um empenho maior, ou sua gestão poderá despertar rejeição de seus funcionários.

¹ Graduando em Administração do Centro Universitário Instituto Presidente Tancredo de Almeida Neves (UNIPTAN)

² Graduando em Administração do Centro Universitário Instituto Presidente Tancredo de Almeida Neves (UNIPTAN)

³ Mestrando em Administração pelo Centro Universitário Unihorizonte, Prof. do Curso de Administração Centro Universitário Instituto Presidente Tancredo de Almeida Neves (UNIPTAN)

Além de ter o controle da gestão na empresa familiar, o líder tem que buscar a capacitação para formar suas equipes de trabalho, pois são elas com quem ele irá trocar informações ou traçar os objetivos conforme seu estilo de liderança.

As empresas necessitam de equipes e não de grupos de trabalho, nas quais indivíduos tem um desempenho melhor, além de reagirem melhor as mudanças do ambiente, trocando informações e evitando conflitos entre gestor, colaboradores e principalmente na família.

Desta maneira o presente estudo busca responder a seguinte questão problema: “Como o estilo de liderança impacta na formação das equipes de trabalho em empresas familiares”? As respostas estarão em forma de análises provenientes de uma pesquisa realizada em um supermercado da cidade de São João del-Rei, diretamente com seus administradores e gestores.

Justifica-se a escolha deste tema pela presente influência que as empresas familiares possuem na economia. Com isso, este trabalho busca analisar como as equipes tendem a ser comportar através do estilo do líder e como seu papel é importante nas empresas familiares para que não haja conflitos interpessoais entre seus colaboradores.

Assim, o objetivo geral é analisar os diferentes estilos de liderança e de que forma influenciam a efetividade das equipes de trabalho nas empresas familiares.

Especificamente, os objetivos são: conceituar os estilos de liderança; definir o que são equipes de trabalho; analisar de que maneira o estilo do líder interfere nas equipes de trabalho das empresas familiares. Estes irão nortear o presente estudo, dando base para que o objetivo geral seja alcançado.

O presente artigo foi desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa com foco subjetivo do assunto analisado, aprofundando nas suas particularidades. Foi usado o método estudo de caso, com a aplicação de questionários para a coleta de informação e posteriormente foi realizada análise de dados.

O referencial teórico dessa pesquisa foi dividido em: conceitos e tipos de líderes, importância do líder no ambiente organizacional, definindo equipes de trabalho, diferença entre equipes e grupos e caracterização da empresa família.

1. CONCEITOS E TIPOS DE LÍDERES

De acordo com a Enciclopédia Mirador Internacional (Houaiss 1987), a palavra liderar vem do inglês, *to lead*, que significa: “conduzir, dirigir, guiar, comandar e persuadir”. Nos dias atuais, o papel de líder tem sido de suma importância em diversos segmentos e ambientes para que a organização se mantenha viva em um mercado altamente competitivo.

Para Chiavenato (2001 *apud* Goes e Lopes Filho, 2013), é importante que as empresas adotem desde cedo o conceito e a importância de líder nos departamentos, fazendo com que isso se torne um diferencial competitivo. A liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem de forma motivada visando atingir aos objetivos pessoais e da organização.

O líder deve ser empático com os seus liderados, e consequência disso se obtém o empenho total dos colaboradores (GOES; LOPES FILHO, 2013).

O termo liderança consiste em uma característica pessoal. Pode ser através da empatia, estima, respeito e/ou confiança. Isso está diretamente ligado com sua forma de liderar, sendo assim o líder faz um papel de servidor da organização (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

É necessário que o indivíduo seja realista com suas limitações, e que os obstáculos estarão sempre presentes. A maneira de como o líder atua, pode impactar diretamente no comportamento de seus liderados fazendo com eles possam ou não desempenhar suas funções de forma correta.

Liderança é o processo de “conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas” (MAXIMIANO, 2002).

Segundo Ramos (2004), Chiavenato (2003) e Asanome (2001 *apud* Gaspar e Portásio, 2009), os estilos de liderança são: autocrática, liberal (*laissez-faire*) e democrática.

A equipe que tem um líder autocrático mostra ser um grupo tenso, frustrado e agressivo. Não existe formação de grupos de amizade e nem iniciativa dos colaboradores (CHIAVENATO, 2000). Este estilo de liderança é considerado centralizado, e a possibilidade de existir compreensão pode ser neutra ou nula. Dessa forma, o líder somente define metas e objetivos a serem alcançados, sem ao menos compartilhar o porquê das decisões tomadas.

No estilo liberal, os colaboradores têm total liberdade nas decisões e pouca participação do líder (CRUZ; SILVEIRA, 2014). A ausência de um empenho muitas vezes rigoroso da parte de quem lidera, pode ter como consequência uma possível falta de respeito em relação as ordens.

De acordo com Chiavenato (2003 *apud* Gaspar e Portásio, 2009), o estilo liberal é o inverso do autocrático. A liberdade é o ponto chave desta forma de liderar, e a definição das tarefas é feita pelo próprio grupo. Porém, é bom frisar que o ambiente liberal só irá funcionar se os colaboradores possuírem um alto grau de maturidade, e de responsabilidade.

Por fim, na liderança voltada ao estilo democrático, o grau de controle para com os liderados é menor, e a confiança entre eles é maior. Com isso, a equipe não cria uma dependência do líder em todos os processos.

Para Cruz e Silveira (2014), o comportamento democrático pode incentivar os colaboradores, e conseqüentemente aumentar a eficácia de toda a equipe. A organização que adota a gestão democratizada pode obter resultados satisfatórios, sem que o líder fique o tempo todo presente nas atividades.

2. IMPORTÂNCIA DO LÍDER NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

“A cultura representa o ambiente de crenças, valores, costumes, tradições, conhecimento e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas” (CHIAVENATO, 1992). Estes fatores caracterizam a qualidade no ambiente organizacional.

Um bom líder é aquele que consegue bons resultados, através do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem-estar do grupo. A empresa depende de todos os funcionários, e para obter sucesso, é essencial que o clima organizacional esteja sempre harmonioso (DIÓRIO, 2008).

Cada empresa possui um clima organizacional. O que difere umas das outras são fatores como: remuneração, horário, cultura, colaboração, entre outras (WENSKI; SOAVINSKY, 2013). Dessa forma, é possível analisar se os funcionários estão desmotivados, devido a um possível clima ruim, entres outros pontos que possam estar prejudicando o desenvolvimento da empresa.

O líder deve ter um papel dinâmico e dedicado, sabendo lidar com adversidades, respeitando as diferenças e tratando todos da mesma forma,

garantindo um clima propício ao trabalho em equipe (DIÓRIO, 2008). É de responsabilidade do líder, nortear seus colaboradores quanto a ética, valores, missão e visão da empresa.

De acordo com Guimarães (2002 *apud* Diório; 2008), o papel do líder tem como base articular as demandas estratégicas em harmonia com as necessidades dos colaboradores, direcionando ambas as partes na questão do desenvolvimento institucional e individual.

A preocupação com o clima organizacional deveria ser meta de qualquer gestor de pessoas, porque impacta diretamente no comportamento de seus colaboradores (WENSKI; SOAVINSKY, 2013).

Um dos papéis mais importantes do líder, é harmonizar as diferenças, para que o grupo atinja sucesso em suas tarefas. Bennis (1996 *apud* Lara, 2012), enfatiza que a melhor saída para montar equipe de trabalho é contratar pessoas com diferentes habilidades, e assim fazer com que o líder da organização trabalhe essas habilidades distintas em prol da empresa.

Um líder para promover mudanças em uma organização, precisa ter coragem para lidar com diferentes ações e pensamentos (BLANCO, 2012). O maior potencial de um líder não está diretamente relacionado na forma de liderar, e sim em sua capacidade de encontrar em pessoas potencial para se tornarem líderes de sucesso.

3. EFICÁCIA EM EQUIPES DE TRABALHO

Diante de um cenário altamente competitivo, seja individualmente ou em grupos, os líderes e os liderados se remetem à uma pressão por melhores resultados. A política da organização pode interferir direta ou indiretamente no desenvolvimento eficaz de seus colaboradores.

As equipes de trabalho são caracterizadas pelos esforços que todos os integrantes deste grupo fazem para que aumente o nível de produção e resultados (BRITO, 2012). Assim a interação da equipe agrega valor ao serviço e gera confiança entre os colaboradores, o que proporciona um ambiente organizacional mais saudável, positivo e produtivo.

Para Chiavenato (2004), equipes oferecem uma oportunidade para que as organizações se tornem mais flexíveis e ágeis para o mercado global. Diante disso, o

líder ao aderir a tendência em formar equipes, pode ter um diferencial competitivo perante seus concorrentes.

Conforme Robbins (2005 *apud* Kaspary e Seminott, 2012), o melhor desempenho de uma organização, advém de uma sinergia positiva, ou seja, um conjunto de ações e esforços simultâneos para realizar tarefas com maior êxito, devido à soma de todo o trabalho dos integrantes. Com isso, os membros do grupo se sentem motivados e preparados para assumir desafios que ajudem a organização a crescer.

A formação de uma equipe eficaz depende do ambiente organizacional, estilo de liderança, e seleção de colaboradores. É importante que o gestor no ato da seleção, observe o desempenho e habilidade daqueles que poderão fazer parte de uma equipe eficaz. Cabe à organização utilizar algumas ferramentas, como por exemplo, a gestão de pessoas, criando meios motivacionais para melhorar a comunicação, evitando possíveis conflitos e queda de rendimento, seja individual ou em equipe (BRITO, 2012).

Quanto ao rendimento e desempenho, Rangel (1995 *apud* Sousa; Campos e Ramos, 2001), ainda destaca a importância das organizações em determinar as missões a serem seguidas pelas equipes. Estabelecer uma comunicação transparente e efetiva, poderá facilitar as orientações, e ao mesmo tempo expondo o que se espera do grupo. Outro fator chave seria a reverência quanto ao trabalho coletivo, ou seja, demonstrar o valor que o processo significa para a empresa.

De acordo com Chiavenato (2004), equipes diminuem o tempo de reação em relação às mudanças, sejam internas ou externas, devido a decisões rápidas sem que dependam de aprovação superior. Contudo, além de terem atitudes para resolução de problemas, equipes eficazes impactam diretamente nos processos de uma organização, desde a fase inicial, até o produto ou serviço final, seja na redução de tempo ou custo.

4. DIFERENÇAS ENTRE EQUIPES E GRUPOS

Apesar de o presente artigo enfatizar a importância de equipes eficazes, é necessário destacar o que são grupos de trabalho. Mesmo com significados distintos, ambos apresentam características em comum.

Pode ser definido como grupos, um conjunto de pessoas psicologicamente conscientes, que interagem entre si, com características formais ou informais (SCHEIN, 1982). Os formais são criados por líderes ou gestores com a finalidade de resolver simples problemas, ou para auxiliar as tomadas de decisões, enquanto os informais surgem através da comunicação e relacionamento interpessoal dos membros que fazem parte da organização.

Segundo Kaspary; Seminotti (2012), grupos processam tarefas onde o alcance é individual. Pode ser constituído com o propósito de atingir certo objetivo, e mesmo os indivíduos estando reunidos, a competitividade pode se estabelecer, devido algum fator como uma possível gratificação individual. De certa forma, podemos afirmar que os processos grupais partem de esforços, onde o individualismo se destaca, sem que haja comprometimento colaborativo daqueles que compõem o mesmo.

Nas equipes, atividades são executadas em prol de um objetivo em comum, obtidos por esforços coordenados. Para Robbins (2005 *apud* Flores e Lemes, 2014), o objetivo nas equipes resulta em desempenho coletivo, e não apenas o compartilhamento das informações, como acontece nos grupos. Isso pode gerar um sentimento de união entre os indivíduos, aumentando a cooperação, e estabelecendo confiança para que as tarefas designadas passem a ser cumpridas com êxito. A partir dessa interação, os níveis de desempenho aumentam, e conseqüentemente a motivação.

De acordo com Chiavenato (2004), as organizações criam equipes para obter um comprometimento de seus colaboradores, aliados de responsabilidade. Por serem participativas, essas equipes aproximam seus colaboradores, com o intuito de reduzir barreiras e enfrentar desafios para obtenção de melhores resultados.

No quadro a seguir, destaca-se algumas diferenças entre equipes e grupos:

Quadro 1: Características entre equipes e grupos

<u>Grupos</u>		<u>Equipes</u>
Neutra ou mínima;	← Sinergia →	Positiva e motivadora;
Individual e definidas;	← Atividades →	Realizadas em conjunto, um ajuda o outro;
Restrita, podendo dificultar os processos;	← Troca de informações →	Compartilhada entre todos, com ênfase no trabalho eficaz;
Através do desempenho individual;	← Remuneração e recompensas →	Toda a equipe é beneficiada, e também o esforço individual é reconhecido;
Autocrática ou laissezfer	← A gestão →	Democrática

Fonte: Adaptado de Lemes (2007).

Comparando as características, o líder possui a capacidade de influenciar os colaboradores, contornar diferenças sociais, culturais e psicológicas, independente se a empresa adota como estratégia a formação de equipes ou grupos de trabalho. De certa forma, o objetivo é alcançar as metas estabelecidas (FLORES; LEMES, 2014).

Vale ressaltar que, equipes podem apresentar melhores desempenhos em relação a grupos, onde sua formação visa o respeito aos princípios e a capacidade dos indivíduos, desenvolvendo atividades para atingir metas estabelecidas pela organização. No entanto, os membros podem enfrentar conflitos e uma descentralização exagerada, através de decisões tomadas sem conhecimento de um superior, sendo boas para a eficácia da equipe, mas ruins para a organização como um todo (CHIAVENATO, 2004).

5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Já é de conhecimento da sociedade que grande parcela das empresas brasileiras são do segmento familiar e por sua vez isso representa uma fatia bem significativa do PIB nacional. De acordo com os números do SEBRAE, a quantidade de empresas familiares chega a 85% (MIRANDA, 2009). Devido a esse número expressivo, são diretamente responsáveis pela sustentação de empregos, e

aquecimento do mercado. As empresas familiares podem ser consideradas como predominantes nos diferentes setores de atividade.

Organização se define como a soma de esforços individuais para um objetivo definido e coletivo (MAXIMIANO, 1995). Uma organização familiar é como uma união de pessoas em prol de uma empresa, em virtude de seus vínculos de “sangue” e societários. Já para Poutziouris (2001 *apud* Belmonte e Freitas, 2013), esse tipo de empresa, tem como característica uma porção acionária em mãos de membros da família, e deveriam formar grupos de conselhos familiares ou até mesmo profissionalizar sua gestão.

É certo que nessas organizações do tipo familiar, podem haver aspectos positivos como negativos. Dentre os pontos positivos, pode ser dito que há o sentimento de lealdade, ser comprometido com a estratégia organizacional a ser adotada e por fim o orgulho da tradição familiar (POUTZIOURIS, 2001). O mesmo autor cita também, que os pontos negativos, seria a falta de profissionalismo, a eminência de enfrentar desafios e claro o conflito familiar em relação à planejamento, liderança e a sucessão, o que impactaria em grande parte o desenvolvimento e crescimento organizacional.

Para se caracterizar uma empresa familiar, é importante frisar os seguintes pontos chaves: a) empreendimento criado por um membro da família; b) participação de membros da família na construção e no desenvolver da organização; c) criação de uma logo com os valores institucionais através de um sobrenome de família ou da imagem do fundador; d) sucessão ligada ao fator hereditário (LEONE, 1991). De acordo com o autor, esses pontos querem dizer que: a primeira é a propriedade, em que o comando da empresa fica a cargo da família, que detém e controla o capital; a segunda é a gestão, em que os membros da família ocupam os cargos mais estratégicos; e a terceira é a sucessão, em que a segunda geração e as demais ocupam os cargos mais altos anteriormente ocupados por outros membros familiares.

Podem ser encontrados algumas vantagens e desvantagens nas empresas do tipo familiar, como mostra o quadro 2.

Quadro 2: Vantagens e desvantagens do modelo de empresas familiares

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> O benefício em prol de um patrimônio comum, que gera entusiasmo. 	<ul style="list-style-type: none"> A rivalidade entre os familiares é capaz de levar ao <i>stress</i> e ao desvio de foco, possibilitando deixar a organização em segundo plano e prejudicando os negócios.
<ul style="list-style-type: none"> A sucessão de herdeiros talentos para dar vivência a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> A presença de favoritismo, em que todos querem sobreviver do dinheiro da organização, mas nem todos têm aptidão ou mesmo graça em exercer função nela.
<ul style="list-style-type: none"> O sentimento de ter um empreendimento próprio que pode gerar compromisso, incentivo e estíolo. 	<ul style="list-style-type: none"> A inconveniência em desligar membros devido ao laço familiar.
<ul style="list-style-type: none"> A sabedoria longa da empresa e, com isso, o progresso de maiores chances de suportar dificuldades e procurar respostas. 	<ul style="list-style-type: none"> A ausência de divisão entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família.
<ul style="list-style-type: none"> A formação de forte ligação de credibilidade e intimidade com os clientes, sendo que os clientes gostam de se sentir em casa, em um ambiente familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> O uso do bem da empresa para outros fins particulares.

Fonte: Adaptado de Oliveira (1999).

Em relação ao processo de sucessão em uma empresa familiar, é importante enfatizar que isso é um aspecto da vida organizacional que não pode ser desvinculado da cultura da empresa, na medida em que envolve mudanças na estrutura e no funcionamento da organização (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Para uma solução mais satisfatória em um processo sucessório, seria importante adotar uma administração profissional, assim permite um tempo de vida mais longo às políticas de negócios (LEMOS, 2003). Dessa forma, a sucessão familiar tem que ser um acontecimento previsto, necessitando de um planejamento para a futura gestão, prevenindo conflitos que possam ser ocasionados pelo processo sucessório.

Kurcesk, Nascimento e Gallon (2009 *apud* Belmonte e Freitas, 2013), analisaram o processo sucessório de uma empresa familiar a partir da contribuição de um contador. Segundo eles, após a identificação e análise da percepção do fundador e dos herdeiros, o contador propõe um planejamento de sucessão formal na gestão

da empresa familiar. Com isso, as empresas devem atentar para esse processo, a fim de evitar a desintegração da família e a saída de competentes profissionais.

Sendo assim, é nítido que as organizações familiares são de essencial relevância em todo cenário mundial, contudo, no intuito de estas continuarem no mercado, tendo uma atuação considerável na economia, são obrigados investir frequentemente em seus colaboradores e até mesmo em modernas tecnologias.

6. METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa se faz necessário o uso de procedimentos metodológicos que darão uma orientação para a construção do conhecimento. Assim, adotou-se a pesquisa qualitativa como ferramenta de análise e coleta de dados.

Martins (2004 *apud* Godoy, 1995), afirma que a pesquisa qualitativa exige, além da variedade e obtenção dos dados, um olhar crítico e intuitivo do pesquisador, pois a dificuldade da integração e conhecimento se dão pela forma de como a pesquisa é realizada.

Para a realização da pesquisa qualitativa, utilizou-se o método estudo de caso. A importância do estudo de caso para compreensão do funcionamento das organizações, em específica, a que será estudada (GODOY, 2006). Em outras palavras, o estudo de caso descreve os processos que ocorrem em um determinado contexto, podendo envolver métodos qualitativos ou quantitativos.

O estudo de caso é utilizado como ferramenta de pesquisa para se analisar algo mais aprofundado (GODOY, 1995). É importante ressaltar que “estudo de caso” não deve ser confundido com “método de caso”. O objetivo principal do estudo de caso é estudar e analisar criteriosamente algo problemático dentro da organização.

Já para Severino (2007), o caso para pesquisa deve ser significativo, e os dados devem ser analisados rigorosamente e apresentados em relatórios qualificados.

Para alcançar os objetivos do artigo, os pesquisadores aplicaram um questionário abrangendo 4 áreas dentro da empresa: caixa, frios, hortifrúti e financeiro. Para estes setores foi escolhido aleatoriamente 5 colaboradores e com o resultado coletado podemos analisar a fundo os riscos, oportunidades de crescimento de cada setor envolvido. O mesmo questionário também foi aplicado a dois gestores da organização.

Severino (2007), descreve que questionário é o método que representa um conjunto de questões, que tem por finalidade conhecer as opiniões por parte dos entrevistados, onde os mesmos fazem parte sobre o assunto abordado.

Geralmente questionários cumprem duas funções, ou seja, descrevem características e medem determinadas variáveis em grupo (RICHARDSON, 1999). Dessa forma, o melhor método a ser aplicado neste artigo, prevalece a qualitativa, pelo fato de analisar e estudar o estilo de liderança e equipes de trabalho e os impactos causados por estes nas empresas familiares.

Foi escolhido o mês de março de 2018 para aplicação dos questionários, que depois de estruturados, foram analisados de forma sucinta a fim de identificar as estratégias de como o líder é capaz de gerir e formar equipes de trabalho eficazes.

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente artigo, tem a finalidade de analisar os diferentes estilos de liderança, e de que forma ela pode impactar a formação de equipes eficazes, com base em uma organização familiar.

Através da pesquisa qualitativa, um estudo de caso, foi realizado na empresa X, utilizando um questionário para auxiliar e obter dados em relação ao estilo de liderança adotado pelo gestor, respondendo ao problema de pesquisa proposto.

A pesquisa aplicada conteve 12 perguntas relacionadas ao tema, junto a 10 colaboradores, com o objetivo de verificar o que cada entrevistado pensa sobre o tipo de liderança imposto naquela organização, e se o trabalho é realizado por equipes ou grupos.

As primeiras 06 perguntas do questionário são fechadas, e as respostas são baseadas em relação à idade e gênero, quantidade de colaboradores, como à considera quanto ao tamanho, sendo pequena, media, grande ou micro, além do cargo e período que o entrevistado possui na empresa. Em relação a idade, 02 responderam ter entre 18 a 25 anos, 04 entre 25 a 35 anos, e outros 04 possuem acima de 35 anos. 06 são do gênero masculino e 04 feminino. Quanto ao número de colaboradores, 06 entrevistados responderam que a empresa tem acima de 99 colaboradores, outros 03 opinaram ter entre 50 a 99, e por fim, 01 disse ter entre 20 a 49 funcionários. Em relação ao porte da empresa, 02 consideram como uma empresa pequena, 05 como media, 02 grande e 01 acredita que é microempresa. Destes

colaboradores, 06 são do setor operacional e 04 da área administrativa. Dos 10 entrevistados, o período em que se trabalha na empresa varia entre 08 meses à 27 anos. Deste modo, pode-se afirmar que o tempo de serviço prestado, influencia na resposta em relação ao número de colaboradores e porte da empresa, talvez por falta de informação ou interesse do entrevistado. Com base nas respostas da área administrativa, a empresa conta com um número acima de 99 em relação aos colaboradores, onde pode-se confirmar, a informação real destes números. O fato de alguns funcionários oscilarem suas respostas, pode estar associado a uma falta de comunicação e exposição de sua missão e visão por parte da empresa.

As outras 06 perguntas do questionário, apresenta caráter de opinião própria, com respostas elaboradas pelo entrevistado. Nas perguntas 01 e 02, os colaboradores responderam sobre o conceito de ser um líder, sua função e qual seria o perfil daquele que representa a empresa onde trabalha, com base nos estilos de liderança, apresentados no enunciado na pergunta 02.

Em relação ao conceito do que é ser um líder, dos entrevistados, 06 responderam semelhantemente, que líder é aquele responsável pelo crescimento da empresa, com a função de motivar, planejar sua equipe ou grupo de trabalho, define as tomadas de decisões através de responsabilidade, dinamismo e atenção para escutar seus colaboradores, compartilhando opiniões. Já os outros 04 entrevistados demonstraram em suas repostas que ser líder está relacionado com autoridade e imposição, para servir como referência aos seus subordinados, além de ser o indivíduo que soluciona os problemas e atende as necessidades em prol da empresa. Dentre as respostas mais expressivas, tivemos “ser líder é alguém que motiva, demonstra firmeza e autoconfiança, planeja e avalia sua equipe, com a função de ter iniciativa e humildade para equilibrar razão e emoção, com senso de justiça para ouvir o que o outro tem a dizer”. Conforme Maximiano (2002), ser líder é ter a capacidade de “conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”.

No que diz respeito ao estilo de liderança imposto pelo líder na empresa X, 05 entrevistados responderam que o perfil autocrático prevalece no ambiente, pois as decisões são apenas comunicadas, sem existir a participação de todos os colaboradores envolvidos. Em contrapartida, 04 responderam que o perfil do líder é caracterizado, por democrático, onde o líder, expressa suas ideias e compartilha com todo o grupo. Apenas 01 entrevistado, optou por não responder qual dos estilos de

liderança era imposto naquela organização. Podemos destacar a resposta expressiva: “totalmente autocrático, existe uma comunicação nas tomadas de decisões, porém é totalmente centralizada”.

Em análise às respostas, nas questões 01 e 02, podemos afirmar que grande parte dos colaboradores entrevistados sabem conceituar o que vem a ser um líder e suas funções, além de estarem cientes do estilo de liderança imposto naquela organização. Mesmo que estes não possuam informações suficientes para responderem com clareza a questão número 02, o enunciado do questionário, auxiliou com as características do que viria a ser uma liderança democrática, autocrática e laissez-faire. Diante do contexto, a maioria dos colaboradores responderam que, o perfil na empresa X é caracterizado autocrático, e apenas um dos entrevistados, optou por não responder, talvez por questões profissionais ou incômodo em relação a pergunta. Conforme abordado no capítulo 01 deste artigo, o papel de líder tem sido de suma importância em diversos segmentos e ambientes para que a organização se mantenha viva em um mercado altamente competitivo.

A questão 03 do questionário está relacionada a equipes e grupos de trabalho, abordando assim a diferença entre elas. Os entrevistados responderam se suas atividades dentro da empresa X são caracterizadas por equipes ou grupos. 06 colaboradores responderam que, para obterem resultados definidos pela gestão, a empresa deve desenvolver características do trabalho em grupo, onde os funcionários trabalham individualmente em prol de um objetivo em comum. Em relação as respostas coletadas, destacaram-se opiniões como “em grupos, existindo uma competitividade alta entre eles” e “o trabalho é realizado em grupos, os indivíduos se sentem menos ameaçados, porém cada um possui uma habilidade que não se soma ao outro”. De 10 entrevistados, 02 afirmaram que o trabalho é realizado em equipes, salientando que “assim obtemos melhores resultados, com a colaboração de todos”. Para Robbins (2005 *apud* Flores e Lemes, 2014), o objetivo nas equipes resulta em desempenho coletivo, e não apenas o compartilhamento das informações, como acontece nos grupos. 01 colaborador respondeu que a empresa possui as duas características, porém tenta trabalhar em equipe. Por fim, apenas 01 optou por não responder a questão número 3. Através das respostas coletadas, pode-se verificar que a maioria dos colaboradores afirmam que as atividades realizadas dentro da empresa X são baseadas em grupos de trabalho, havendo uma falta de colaboração entre os envolvidos. Uma pequena fatia das opiniões expressadas destaca o trabalho

em equipe. Diante da ênfase que o presente artigo demonstra, sobre a eficácia destas em relação a grupos, nota-se que as atividades em equipe geram um sentimento de união entre os indivíduos, aumentado à cooperação, e estabelecendo confiança para que as tarefas designadas passem a ser cumpridas com êxito. As equipes de trabalho são caracterizadas pelos esforços que todos os integrantes deste grupo, estes se empenham para que aumente o nível de produção e resultados (BRITO, 2012). A partir dessa interação, os níveis de desempenho aumentam, e conseqüentemente a motivação. Desta forma, foi observado que o líder na empresa X, poderia adotar e motivar o trabalho em equipe, para que seus colaboradores possam apresentar melhores desempenhos em relação a grupos, diminuindo uma insegurança para alcançar os objetivos.

As questões 04 e 05, abordam o tema voltado a empresas familiares, questionando se a importância dos cargos é definida por meritocracia ou grau de parentesco, e se uma sucessão administrativa pode alterar o ambiente organizacional, lembrando que a empresa X, se trata de empresa familiar na cidade de São João del – Rei. Em referência aos cargos definidos naquela organização, 05 colaboradores opinaram que os membros da família possuem um cargo importante por meritocracia. 03 colaboradores acreditam que os cargos são designados por possuírem parentescos com o líder. Em contrapartida, 02 responderam que podem ser divididos as definições de cargo, “uns são por mérito, outros não, devido ao relacionamento interpessoal”. Dentre as opiniões, podem se destacar, “por parentesco, assim o patrimônio da empresa, passa de geração a geração, por questão de confiança ou solidariedade familiar, o que gera privilégios e outras práticas que podem comprometer o crescimento da empresa”. Em análise à questão, podemos afirmar que os colaboradores compreendem o envolvimento de membros da família nas tomadas de decisões, porém outros afirmam que a promoção de cargos está relacionada a meritocracia dentro do contexto familiar. Em organizações deste tipo, podem haver aspectos positivos e negativos, como por exemplo, o sentimento de lealdade, voltado a tradição familiar, e falta de profissionalismo relacionado as tomadas de decisões.

Já no que tange o ambiente organizacional, 08 colaboradores acreditam que podem haver mudanças devido a uma sucessão familiar, pois a forma de liderar será diferente do antecessor, mesmo que os dois possuam um grau de parentesco. 01 colaborador respondeu que a sucessão pode ou não ocasionar um mudança, justificando “depende da empresa, e de muitos outros fatores, tudo é questão de se

adaptar ao meio”. Por fim, 01 respondeu que a sucessão não será responsável pela mudança no ambiente, “contando que haja profissionalismo”. Em referência ao que uma sucessão possa impactar no clima organizacional, Lemos (2006) diz que, empresas devem analisar com cautela este processo, para que não ocorra um impacto no desenvolvimento da organização, ocasionado possíveis saídas de profissionais competentes.

Já a questão 06, abordou se o estilo de liderança de um líder pode interferir na formação de uma equipe, e qual perfil de liderança deveria ser implementado na empresa X, com base no enunciado 02 do questionário. Dos entrevistados, todos responderam, de forma semelhante, que o estilo de liderança poderá sim, interferir na formação e desenvolvimento de uma equipe, e o perfil mais adequado para o ambiente de trabalho, seria o estilo democrático, onde todos poderiam expressar suas opiniões, para que as tomadas de decisões sejam eficazes. Diante das respostas, um entrevistado respondeu que “se um líder é mais autoritário, sua equipe terá maiores dificuldades na hora de se comunicar e expressar suas ideias”. Perante essa opinião, Chiavenato (2000), afirma que um grupo de liderança autocrática, mostra ser um círculo tenso, frustrado e agressivo. Não existe formação de grupos de amizade e nem iniciativa dos colaboradores.

Conforme apresentado, os colaboradores demonstram que o estilo de liderança pode sim impactar a formação de equipes, demonstrando que, o trabalho em equipe e o perfil democrático, pode ser um diferencial competitivo que tange comunicação entre líderes e liderados. Por fim, a empresa familiar necessita de um empenho profissional e sensitivo do seu líder na formação de equipes eficazes, gerando confiança entre os colaboradores, proporcionando um ambiente organizacional mais saudável, positivo e produtivo. Conforme os autores Cruz e Silveira (2014), o comportamento democrático pode incentivar os colaboradores, e conseqüentemente aumentar a eficácia de toda a equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo analisar e identificar os diferentes estilos de liderança e de que maneira estes influenciam a efetividade das equipes de trabalho em empresa familiar. Em razão disso, o líder na organização, possui a importante função de formar equipes, uma vez que suas tomadas de decisões influenciam todos

os colaboradores. Sua forma de liderar condiz com a eficácia de toda a equipe, lembrando que o comportamento democrático, pode obter resultados satisfatórios, e impactar a qualidade no ambiente organizacional.

Nas empresas familiares, o líder necessita de um empenho mais sensitivo, evitando conflitos interpessoais, que possam vir prejudicar o desenvolvimento da organização.

Desta forma, este artigo buscou responder ao problema de pesquisa, analisando como o estilo de liderança impacta na formação das equipes de trabalho em empresa familiar. O perfil de liderança democrático comparado a outros, pode sim, influenciar a eficácia das equipes, onde o líder apresenta características pessoais, como a empatia, respeito e/ou confiança, que auxiliam na comunicação e compartilhamento das decisões a serem tomadas, de modo que, não altere o clima organizacional (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

No decorrer do estudo de caso, foi possível analisar a empresa X, em relação ao estilo de liderança que ali estão inseridos. Foi factível perceber, que os colaboradores se encontram divididos no que se refere ao perfil de liderança que estão submetidos. Uma parte, acredita que seja liderado por líderes autocráticos, marcadamente centralizadores. Eles preferem tomar todas as decisões relativas às estratégias da empresa e, via de regra, não aceitam conselhos de membros da equipe. Outra parte, por líder democrático, com caráter de orientador do grupo, apresentando um perfil de liderança que trabalha em equipe, e com capacidade de administração participativa.

No mercado atual, é notório a presença de empresas familiares, e como estas se destacam no meio econômico do país. Ao aplicar o questionário na empresa X, que obtém esta característica, percebemos que a sucessão familiar na gestão, e o estilo de liderança adotado, poderão ser um fator decisório no futuro da organização.

O líder tem que se um modelador de pessoas, elaborando progresso e possibilidades para com seus liderados, dessa maneira, estes se submeterão as tarefas propostas e ainda desenvolverão um olhar de respeito e consideração. Se isto não acontecer e o medo for maior, o líder não irá tirar muito rendimento do liderado, fazendo com que não consiga desenvolver todo seu potencial, com isso, não gerando resultados. Outra aptidão bastante forte, seria alcançar a confiança, uma vez que, na qual os colaboradores de fato creem nos seus líderes, eles vão compreender e acatar suas decisões levando em conta que isso é o mais correto a exercer.

Dessa maneira, o líder democrático inserido em uma empresa familiar desenvolve melhor a comunicação, fazendo com que os profissionais participem dos processos de decisão e que se tornem uma grande equipe de trabalho. Nesta liderança, o líder exerce sua função com o objetivo de atender a todos os envolvidos, não permitindo que nenhum de seus subordinados perca o seu direito de pensar o que foi democraticamente obtido.

Espera-se que este artigo científico seja um suporte para futuros estudos sobre os assuntos relacionados e também que os gestores, líderes e liderados se fundamentem no mesmo em busca de avanço e aperfeiçoamento para suas organizações.

REFERÊNCIAS

BELMONTE, Victor Antônio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. **Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, JAN./MAR. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/viewFile/2465/pdf> Acesso em: 27/01/2018

BRITO, Ediane Torres. **Liderança e a sua interferência no trabalho em equipe nas organizações**. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia IX SEGeT 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/38516814.pdf> Acesso em: 03/01/2018

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3ª ed. Totalmente revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 415 - 418.
CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167-180.

CRUZ, Claudenora Alves; SILVEIRA, Rejane Barbosa. **Liderança: a influência do líder na gestão de suas equipes**. Revista eletrônica da faculdade José Augusto Vieira, v.7, n.4 – Março de 2014. Disponível em: http://www.fjav.com.br/revista/Downloads/EdicaoAnoVIIVol7n4/Artigo238_248.pdf Acesso em: 15/11/2017

DIÓRIO, Heloísa Costa Pacheco. **O papel e a importância do líder nas organizações**. CEFET-MG – Novembro de 2008. Disponível em: <http://www.der.mg.gov.br/images/TrabalhosAcademicos/heloisa%20costa%20pacheco%20diorio%20monografia.pdf> Acesso em: 04/01/2018

ENCICLOPÉDIA Mirador internacional. São Paulo: **Enciclopédia britânica do Brasil**, 1987. 20 v. ISBN 85-7026-095-4.

FLORES, Thais; LEMES, Warley. Grupos e Equipes: **Diferença entre eles, suas características e influência nas organizações**. Belo Horizonte, 2014. Disponível

em:<https://pt.linkedin.com/pulse/grupos-e-equipes-diferent%C3%A7a-entre-eles-suas-influ%C3%Aancia-warley-lemes> Acessado em: 05/03/2018

GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler. **Liderança e Coaching: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações**. Revista de Ciências Contábeis, v. 13, n. 18, p. 17- 41. Ano 2009. Disponível em: <http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2601/2482> Acesso em: 15/11/2017

GODOY, Arilda Schimidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. 1995, Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034_75901995000200008. Acesso em: 20/09/2017

GODOY, Arilda Schimidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. 1995, Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004 Acesso em: 20/09/2017

GOES, Gustavo Antiqueira; FILHO, Joel Gerson Lopes. **A liderança para a gestão de pessoas: O líder que as empresas procuram**. 10º Convibra – Administração – 2013. Disponível em: http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7682.pdf Acesso em: 15/11/2017

KASPARY, Magda Capellão; SEMINOTT, Nédio Antônio. **Os processos grupais e a gestão de equipes no trabalho contemporâneo: Compreensões a partir do pensamento complexo**. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 13, N. 2 • SÃO PAULO, SP • MAR./ABR. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000200002&script=sci_abstract&tlng=pt Acesso em: 30/01/2018

LARA, Edneia Dos Santos. **Liderança: A importância do líder na organização**. Universidade Tuiuti paraná – 2012. Disponível em: <http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2013/02/LIDERANCA-A-IMPORTANCIA-DO-LIDER-NA-ORGANIZACAO.pdf> Acesso em: 09/01/2018

LEMES, Warley. **Grupos e Equipes: Diferença entre eles, suas características e influência nas organizações (2007)**. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/grupos-e-equipes-diferent%C3%A7a-entre-eles-suas-influ%C3%Aancia-warley-lemes> Acessado em: 05/03/2018

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2002. 335 páginas.

SOUSA, Maria Quitéria; CAMPOS, Ana Célia; RAMOS, Rubens. **Trabalho em equipe: a base da qualidade nas organizações**. Universidade Federal de Uberlândia. COBENGE, 2001. Disponível em: <http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EQC003.pdf> Acesso em: 16/01/2018

WENSKI, Andressa Hayane Castanho Mendes; SOAVINSKY, Elza Rumiko Wagatsuma. **A influência do líder no clima organizacional**. Revista uni Curitiba, v. 1, n. 13 (2013). Disponível em:

<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/viewFile/658/496> Acesso em: 04/01/2018