

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALINE DE BRITO VIEIRA E ARAÚJO

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIO EM EMPRESAS
FAMILIARES: um estudo de caso em uma empresa familiar na cidade de Patos**

Patos, 2018

ALINE DE BRITO VIEIRA E ARAÚJO

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIO EM EMPRESAS
FAMILIARES: um estudo de caso em uma empresa familiar na cidade de Patos**

Trabalho de Conclusão de Curso em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Administração.
Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof. Érika Campos Marinho de
Góes Pires

Patos, 2018

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A663I Araújo, Aline de Brito Vieira e.
Liderança e motivação dos funcionários em empresas familiares [manuscrito] : um estudo de caso em uma empresa familiar na cidade de Patos / Aline de Brito Vieira e Araujo. - 2018.
21 p.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2018.
"Orientação : Profa. Ma. Érika Campos Marinho de Góes Pires , Coordenação do Curso de Administração - CCSA."
1. Liderança. 2. Motivação. 3. Empresa familiar . I. Título
21. ed. CDD 658.409 2

ALINE DE BRITO VIEIRA E ARAÚJO

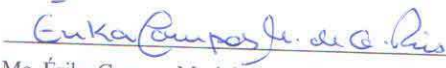
LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE PATOS/PB

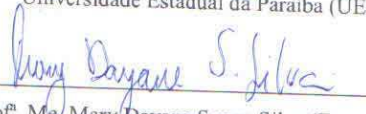
Trabalho de Conclusão de curso em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.
Área de concentração: Gestão de Pessoas.

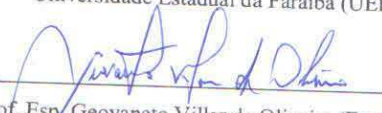
Orientadora: Prof.^a Campos Marinho de Góes
Pires

Aprovada em: 27/11/2018.

BANCA EXAMINADORA


Prof.^a Me. Érika Campos Marinho de Góes Pires (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.^a Me. Mary Dayane Souza Silva (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Esp. Geovaneto Villar de Oliveira (Examinador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

RESUMO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Contextualização e Problema	5
1.2 Objetivos.....	6
1.2.1 Objetivo Geral:	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 Justificativa do Estudo	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1 Definição de empresa familiar	6
2.2 A liderança	7
2.3 A liderança e o poder no interior das organizações familiares	8
3.1 Tipo de estudo	10
3.2 Procedimentos de Pesquisa	10
3.3 Procedimentos Éticos	11
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	11
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS	21

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar o nível de satisfação e motivação que os líderes desempenham em seus funcionários no executar de suas funções em uma empresa familiar de pequeno porte localizada na cidade de Patos-PB. Sabe-se que caracterizar a empresa familiar não é uma tarefa trivial, pois, o conceito apresenta muitas variações, dependendo do enfoque dado pelos diversos autores pesquisados. A empresa familiar é uma estrutura formada pela superposição de três sistemas: o sistema familiar, o sistema propriedade e o sistema organizacional. Essa superposição cria diferentes possibilidades de participação na empresa familiar. No que se refere à metodologia empregada neste artigo, é o método bibliográfico e pesquisa de campo, por meio dos dados colhidos em uma empresa familiar de pequeno porte na cidade de Patos–PB. A amostra pesquisada foi composta por 10 pessoas que atuam na organização familiar no município de Patos – PB. Com o decorrer da presente pesquisa ficou evidente que existe sim uma satisfação de participar de uma empresa familiar, mas também existe a preocupação com a falta de preparo, e por muitas vezes as decisões serem tomadas sem o devido preparo, e sem um planejamento adequado, fica difícil para os líderes passar por cima das características do fundador, que ficam muito marcadas na empresa, após essa geração.

Palavras-chaves: Liderança. Motivação. Empresa familiar.

1 INTRODUÇÃO

O tema liderança tem um forte apelo tanto aos líderes, quanto aos liderados. O modelo de líder ideal é sintetizado em artigos, teses e livros porém, qual seria a melhor forma de encontrar ou até mesmo identificar este líder? Primeiramente é preciso mudar a compreensão que muitos têm de que liderança é uma capacidade natural do indivíduo (RICCA, 2007).

As organizações podem desenvolver novos líderes, voltados ao modelo de gestão que mais se adequa com a mesma. Hersey (1976) destaca que liderança é a capacidade do líder em motivar o comportamento de outra pessoa ou até mesmo de um grupo, visando o alcance de objetivos/metapas específicas. Ela também é de total importância em todos os modelos empresariais, onde o líder precisa identificar as características de sua equipe e saber orientar os colaboradores, ou seja liderar.

De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), 98% das empresas nacionais são micro e pequenas empresas(MPE's) do ramo familiar. O papel do líder em empresas deste segmento é de suma importância pois, além de afetar diretamente no alcance de resultados influenciam também na sobrevivência das organizações. As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo mundo. Elas ocupam uma grande parte da nossa paisagem econômica e social que sequer nos damos conta. (RICCA, 2007)

Macedo (2009) caracteriza empresa familiar como controle acionário familiar, origem numa família e gestão familiar, é a que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, a que mantém membros da família na administração dos negócios.

1.1 Contextualização e Problema

Chiavenato (2004) afirma que todos os tipos de organizações humanas necessitam da liderança, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é de suma importância para todas as demais funções da administração como o planejamento, organização, direção e controle

Liderar uma equipe acarreta em conhecimentos e competências para que se possa detectar em cada colaborador individualmente e na equipe como um todo, os pontos fortes, pontos fracos e oportunidades.

Com isso este estudo tem como problemática: Qual o tipo de liderança em uma empresa familiar e como ela influencia na motivação dos funcionários?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral:

Analisar o nível de satisfação e motivação que os líderes desempenham em seus funcionários no executar de suas funções em uma empresa familiar de pequeno porte localizada na cidade de Patos-PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender a definição de empresa familiar;
- Identificar os conceitos acerca da liderança e o poder no interior das organizações familiares;
- A influência da liderança na motivação dos colaboradores no desempenhar de suas tarefas e obrigações.

1.3 Justificativa do Estudo

A justificativa deste trabalho encontra-se na contribuição para as futuras pesquisas, buscando reflexões a respeito de como os gestores em empresas familiares estão atuando como líderes, descrevendo suas características de personalidade e analisando como eles tomam decisões relacionadas ao seu cotidiano e de sua equipe.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Definição de empresa familiar

Caracterizar a empresa familiar não é uma tarefa trivial, pois, o conceito apresenta muitas variações, dependendo do enfoque dado pelos diversos autores pesquisados.

A empresa é familiar, segundo Donnelley (1967, p. 21), quando tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta da influência recíproca. Para tanto, revelam-se algumas características como:

a) a sucessão dos cargos administrativos é determinada pelos laços de família; esposas e filhos dos atuais dirigentes encontram-se no Conselho Administrativo;

- b) os valores institucionais importantes da empresa identificam-se com uma família, isto é, as ações (formais e informais) praticadas por um membro da família refletem-se na reputação da empresa;
- c) os parentes (sobrinhos, netos, genros) sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que financeiras, geralmente afetivas; a posição hierárquica do parente na empresa influi na posição da família, obrigando-o a seguir uma carreira, após chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa.

Tachizawa e Faria (2007) destaca a influência exercida pela família sobre a empresa. Considera nesse relacionamento as relações: pai-filho, irmão-irmã, cunhados, primos etc. Para o autor, a família pode controlar a empresa por possuir mais de 50% das ações com direito a voto ou porque seus membros ocupam um número significativo de posições na alta administração da empresa. Para Leach (2006), não é relevante a antiguidade do relacionamento empresa-família por considerar que o importante é a relação em si.

Mamede e Mamede (2012), preferem enfatizar a importância do relacionamento entre empresa e família através das gerações como fator condicionante para a caracterização da empresa familiar, sem que esta deva, obrigatoriamente, ser dirigida por um membro da família.

Segundo Schuman, Stutz, e Ward (2011) para a maior parte das pessoas, as coisas mais importantes das suas vidas são a família e o trabalho. As empresas familiares reúnem relações familiares e laborais e, portanto, são universos complexos, os quais devem ser entendidos sempre com olhares que se alternam entre a focagem no todo e a percepção sobre o funcionamento das partes.

Assim, conclui-se que a empresa familiar é uma estrutura formada pela superposição de três sistemas: o sistema familiar, o sistema propriedade e o sistema organizacional. Essa superposição cria diferentes possibilidades de participação na empresa familiar.

2.2 A liderança

Segundo Kuzaqui (2006), desde a antiguidade, os gregos expressavam a liderança pelos verbos *archein*, que tem o sentido de começar, dirigir e governar, e *prattein*, que significa atravessar, terminar e realizar. Para o autor, o entendimento sobre o termo liderança usado atualmente decorre dos mencionados verbos, pois o seu conteúdo foi etimologicamente dividido em duas partes: a ação inicial conduzida por uma pessoa e o desenvolvimento por outra. Neste sentido, a liderança decorre de uma ação integrada de uma pessoa que inicia e conduz o empreendimento e da existência de um grupo que aceita e assume a responsabilidade da execução dentro das diretrizes estabelecidas.

A liderança é essencialmente um relacionamento emocional, afirma Solomon (2000), que, por vezes, se reduz a uma virtude simples chamada carisma. A palavra carisma é por vezes usada como termo genérico para indicar o poder emocional dos líderes excepcionais. Infelizmente, é um conceito sem valor ético e explanatório; no entanto, trata-se de um dos termos que ocorrem com mais frequência nos debates atuais acerca da liderança.

Barros Neto (2018) descreve o carisma como o modo demonstrado pelos líderes com quem os seguidores formam profundos vínculos emocionais, líderes que, por sua vez, inspiram seus seguidores a transcender em seus próprios interesses com vistas a metas supra-ordenadas.

As pessoas consagram líderes, segundo Oliveira (2005), não por meio de raciocínios objetivos, mas, sim, por uma comunicação que se processa em níveis inconscientes. O grupo sente que um indivíduo entende suas necessidades e vai atendê-las por meio de elementos emocionais, tais como atitudes, tom de voz, forma de olhar, frases, maneirismo.

Para o autor, o elemento carismático aparece, quando o grupo espera a solução de suas necessidades quase de forma mágica. São as qualidades não objetivas do líder que dão o conteúdo de sua imagem.

O lado instrumental, da literatura, também é importante. Projetar, estruturar, controlar e recompensar são partes do mesmo conjunto. Chiavenato (2010) afirma que os líderes têm que ser arquitetos organizacionais. Eles precisam criar esquemas e estruturas que facilitem os processos da liderança: visão de futuro, delegação de poder e transmissão de energia.

Da mesma forma, os sistemas de controle e recompensa devem facilitar o desempenho do papel carismático. É claro que os sistemas rígidos de controle não ajudam a delegação de poderes, o mesmo acontecendo com as recompensas.

Segundo Solomon (2000), a liderança é o exato oposto do controle, e dizer que a liderança é uma questão de emoções não é dizer que ela é uma questão de controle emocional nem, por essa razão, manipulação das emoções. Controle é quase um termo mecânico e, nos relacionamentos humanos, ele implica, por pouco que seja, algum tipo de coerção, a qual virtualmente todo teórico da liderança distingue corretamente da liderança.

2.3 A liderança e o poder no interior das organizações familiares

O processo decisório na empresa familiar configura-se em um momento privilegiado para se analisar e compreender a dinâmica desse tipo de organização. As pessoas passam muito tempo convivendo com as consequências das decisões do que as tomando. Como as

consequências das decisões frequentemente são a manifestação dos processos de influência, o poder se apresenta como uma variável importante, visto possuir um papel crucial no processo decisório organizacional.

Segundo Tachizawa e Faria (2007), as fontes do poder dão aos membros da organização uma variedade de meios para ampliar os seus interesses, resolvendo ou perpetuando os conflitos organizacionais. São eles: a autoridade formal; o controle sobre os recursos escassos; o uso da estrutura organizacional, de regras e regulamentos; o controle do processo decisório; o controle do conhecimento e da informação; o controle dos limites; a habilidade de lidar com a incerteza; o controle da tecnologia; as alianças interpessoais, as redes e o controle da organização informal; o controle das contra organizações; o simbolismo e a administração do significado; a administração das relações entre os sexos; os fatores estruturais que definem o estágio da ação e o poder que já se tem.

Já Schuman, Stutz, e Ward (2011) citam em sua teoria três fontes de poder, que são a violência ou a força, o dinheiro ou a propriedade e a cultura ou o conhecimento. Afirma ainda que essas três fontes são classificadas quanto à sua qualidade, sendo que a violência é considerada uma fonte de poder de baixa qualidade; a propriedade, uma fonte de poder de qualidade média; e a cultura ou o conhecimento, uma fonte de alta qualidade. Isso decorre do fato de que o conhecimento não acaba, é infinitamente ampliável e a mais democrática fonte de poder. O poder do conhecimento é de alta qualidade porque significa e implica eficiência, e pode ser usado para punir, premiar, persuadir e até transformar.

Outra definição de poder é dada por Najjar (2012), como a influência que um agente social pode exercer sobre a pessoa e levar à produção de uma mudança psicológica. Existem cinco bases do poder, ou cinco formas potenciais de influência: o poder de recompensa, o poder coercitivo, o poder legítimo, o poder referente e o poder de especialista.

Para Mamede e Mamede (2012), o importante, ao se analisar as fontes de poder, é verificar sua qualidade; quais delas apresentam um caráter mais transitório ou permanente; quais estão ligadas ao cargo que a pessoa ocupa e quais estão ligadas a características pessoais; quais pressupõem desenvolvimento e negociação, ou dominação e estagnação.

O padrão tradicional de autoridade nas famílias que possuem empresas tem sido descrito como autoritário: o marido/pai no controle, a esposa/mãe como parceira de apoio (que pode ter autoridade em certas áreas restritas do lar) e os filhos como aprendizes. Embora haja famílias que demonstrem claramente esse estilo em seu sentido mais pleno e as famílias que possuem empresas são, em média, mais tradicionais que as demais, esse estilo não é tão comum quanto acredita a cultura popular.

Os autores constataram ainda que, entre elas, autoridade compartilhada, colaboração dos cônjuges, parcerias entre irmãos, filhos dominantes e matriarcados são muito mais comuns do que se pensava.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de estudo

No que se refere à metodologia empregada neste artigo, é o método bibliográfico e pesquisa de campo, por meio dos dados colhidos em uma empresa familiar de pequeno porte na cidade de Patos–PB, objetivando analisar o estilo de liderança em empresas familiares de pequeno porte e como ela influencia no desenvolvimento da motivação dos funcionários. Constituindo esta pesquisa como quantitativa, técnica de coleta de dados documental e técnica de análise de dados e análise de conteúdo.

Segundo Gil (2008, p. 18) a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Ainda de acordo Gil (2008, p. 18) a pesquisa de campo “procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações”.

A população foi composta por 10 funcionários, ao qual, a amostra pesquisada foi composta pelos 10 funcionários que atuam na organização familiar no município de Patos – PB. Utilizando-se de um questionário como instrumento de pesquisa.

3.2 Procedimentos de Pesquisa

Foi feita uma visita à empresa familiar, onde foram distribuídos formulários entre os participantes. A cada um, foi explicado como deveriam ser preenchidas as questões referentes à caracterização da população. Foi informado aos sujeitos que as informações fornecidas serão de uso exclusivamente acadêmico e seriam rigorosamente sigilosas, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – APÊNDICE C.

O questionário foi aplicado na própria empresa. Após a coleta das informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa, os dados serão analisados e distribuídos em tabelas, com ajuda da ferramenta de planilha eletrônica *Microsoft Excel*, para que assim se torne-se mais visível os resultados obtidos.

A pesquisa foi feita entre os dias 06 e 07 de novembro, no qual foi possível levantar dados importantes para a discussão deste presente trabalho, aos entrevistados foram entregues questionários com perguntas objetivas, e também foi explicado que os seus dados na pesquisa não seriam expostos, conforme explicado também o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

3.3 Procedimentos Éticos

Todos os sujeitos envolvidos na pesquisa assinaram ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que foi preenchido antes das entrevistas em duas vias para cada rol de perguntas, sendo uma retida pelo sujeito da pesquisa e a outra arquivada pelos pesquisadores. A preservação da privacidade do sujeito será garantida por meio do Termo assinado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Objetivo principal da pesquisa foi analisar o estilo de liderança em empresas familiares de pequeno porte e como ela influencia no desenvolvimento da motivação dos funcionários. Deste modo, por meio dos questionários aplicados, foi possível descrever estilo de liderança e a influência no desenvolvimento da motivação dos funcionários. O questionário foi aplicado sem que houvesse a necessidade de identificação dos funcionários. No qual foram devidamente contados e analisados todos os dados da pesquisa e distribuídos em tabela e gráficos como exposto a seguir.

Tabela 1 – Dados demográficos da pesquisa

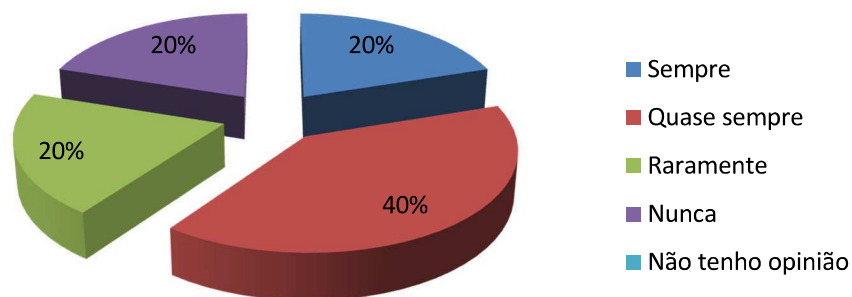
SEXO	n	%
Masculino	06	60%
Feminino	04	40%
IDADE	n	%
Até 30 anos	04	40%
31 a 40 anos	04	40%
41 a 50 anos	02	20%
51 a 60 anos	-	-
Mais de 60 anos	-	-
ESTADO CIVIL	n	%
Solteiro	03	30%
Casado	07	70%
Viúvo	-	-
Separado/Divorciado	-	-

ESCOLARIDADE:	n	%
Sem instrução formal	-	-
Ensino Fundamental incompleto	02	20%
Ensino Fundamental completo	-	-
Ensino Médio incompleto	01	10%
Ensino Médio completo	03	30%
Ensino Superior incompleto	03	30%
Ensino Superior completo	01	10%
Pós-graduação incompleta	-	-
Pós-graduação completa	-	-

Ao analisar a tabela 1, pode-se dizer que buscou-se por meio da presente pesquisa descrever o perfil sócio demográfico dos entrevistados, levando em consideração as seguintes variáveis: sexo, idade estado civil e escolaridade.

E conforme pode-se observar acima, a grande maioria dos entrevistados eram do sexo masculino, o que corresponde à 60% da amostra, a maioria ainda tinham até 30 anos e de 31 a 40 anos, o que representa 40% cada um, em relação ao estado civil, 70% eram casados, e 30% deles tinham ensino médio completo e ensino superior incompleto.

Gráfico 1 – Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa, Nov 2018.

Ao analisar o gráfico 1, percebe-se que 40% da amostra quando questionado sobre a participação dos membros juntamente com o superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho, afirmaram quase sempre. Contudo, parte dos entrevistados creem não participar. Há liberdade dos líderes com os servidores, para a opinião sugestiva ao trabalho efetivado. Notou-

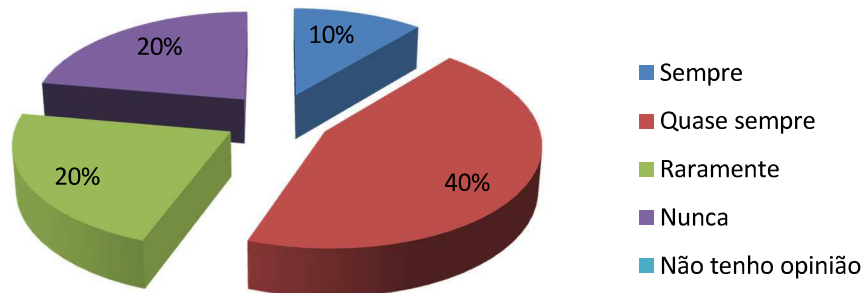
se ainda que as ambiguidades e propostas nos quais estes possam ter podem ser divididas de maneira aberta e livre auxiliando no desenvolvimento da equipe.

Com isso, pode-se dizer que o estilo democrático é o que mais se enquadra nesta participação dos funcionários com os líderes, como bem conceitua Robbins (2005, p. 12),

O estilo democrático tende a envolver os funcionários nas tomadas de decisões, delega autoridade, encoraja a participação em decidir os métodos de trabalhos e objetivos, e usa o *feedback* como uma oportunidade para treinar seus funcionários. Na liderança democrática chamada também de liderança consultiva ou participativa, o líder se junta aos seus liderados para juntos escolherem as melhores alternativas e assim tomarem as melhores decisões.

Deste modo, percebe-se que este estilo de líder busca sempre disseminar os afazeres para que as decisões possa ser tomadas em grupo, além disso, busca ainda, alguém no qual tenha um destaque maior para conferir-lhe uma responsabilidade permanecendo de tal modo menos carregado.

Gráfico 2 – O chefe imediato incentiva o trabalho em equipe?



Fonte: Dados da pesquisa, Nov 2018.

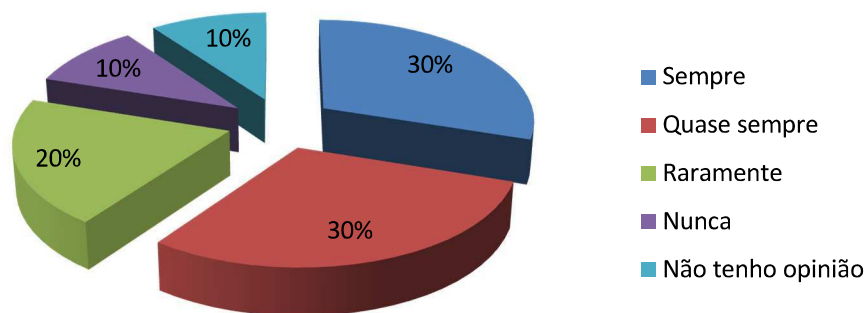
No gráfico 2, consta-se que 40% percebe que “quase sempre”, o chefe imediato incentiva o trabalho em equipe. Deste modo, o que se pode observar é que grande parte dos trabalhadores são estimulados pelo seu chefe, fazendo-se com que possa haver um maior rendimento se suas aptidões e tarefas, já a minoria dos colaboradores o que corresponde à 10%

opinam que ele incentiva “sempre” no seu trabalho.

Em se tratando de incentivo, Segundo Hersey (1976, p.19), diz que: “Os líderes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidades) específicos dos seus funcionários”.

O que se pode notar, é que, a liderança e a motivação encontram-se atreladas, recentemente, é de suma importância que os líderes possam encontrar-se habilitados e atualizados em se tratando deste contexto.

Gráfico 3 – O chefe imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados?

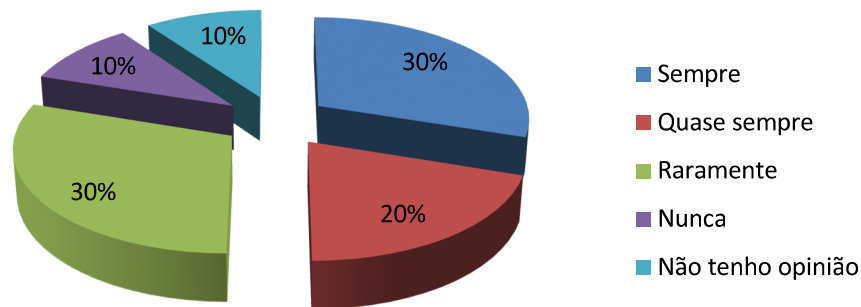


Fonte: Dados da pesquisa, Nov 2018.

Pode-se observar no gráfico 3 que 30% dos avaliados opinaram que “sempre” e “quase sempre”. De acordo com Fidelis e Pizzighini (2014, p. 49): “a liderança é conquistada através da influência entre pessoas, uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas, do respeito para com os liderados, humildade e prontidão”.

Assim, a pesquisa também mostrou que o seu chefe imediato tem facilidade de se relacionar com os colaboradores, comprovando que uma das grandes dificuldades no qual existe em diversas empresas não sobrevém ou sucede na empresa pesquisada, tendo em vista que foi estudado que os servidores encontram-se contentes com o relacionamento entre chefe e funcionário.

Gráfico 4 – O seu chefe é um bom líder?



Fonte: Dados da pesquisa, Nov 2018.

No gráfico 4, percebe-se que 30% afirmaram “sempre” e “raramente”, porém, 20% afirmaram “quase sempre”. Deste modo, pode-se dizer que há uma certa discordância em relação ao chefe ser um bom líder, tendo em vista que os que afirmaram “sempre” e “raramente” ter o mesmo percentual majoritário.

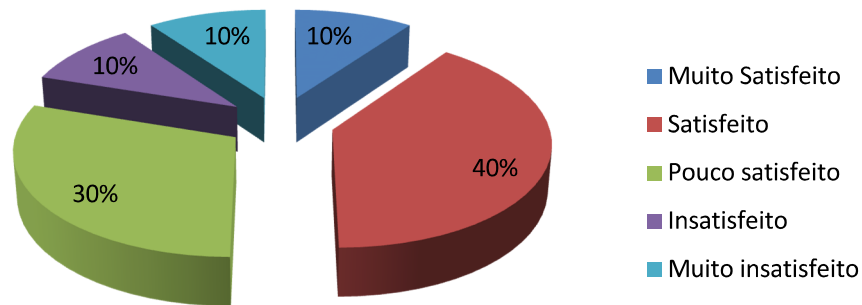
Assim, chega-se a conclusão de que mesmo que os funcionários possam ter um bom relacionamento com seu chefe, nem todos compreendem o mesmo como sendo bom líder.

De acordo com Fidelis e Pizzighini (2014, p. 49):

É indiscutível que o desempenho de uma equipe é reflexo da gestão de seu líder. Uma boa liderança, além de trazer bons resultados, colabora com o desenvolvimento e evolução de seus funcionários. Liderar não é uma tarefa fácil, pelo contrário, é um trabalho complexo, difícil e cuidadoso que requer muita análise e visão.

É importante mencionar que não basta ter apenas uma boa convivência com o chefe, é de suma importância ainda, lembrar que o mesmo possa ser um exemplo e um bom líder para seus colaboradores. O bom relacionamento entre colaboradores e o chefe auxilia no cumprimento das tarefas e no trabalho em equipe.

Gráfico 5 – Qual seu nível de satisfação em relação ao exemplo que o líder transmite?



Fonte: Dados da pesquisa, Nov 2018.

De acordo com o que se observa no gráfico 5, 40% afirmaram “estar satisfeitos” e 30% “pouco satisfeitos”, assim, percebe-se bem como o gráfico anterior, um certo equilíbrio em relação ao nível de satisfação em relação ao exemplo que o líder transmite, visto que há quase um empate técnico dos servidores que concordam e discordam do questionamento.

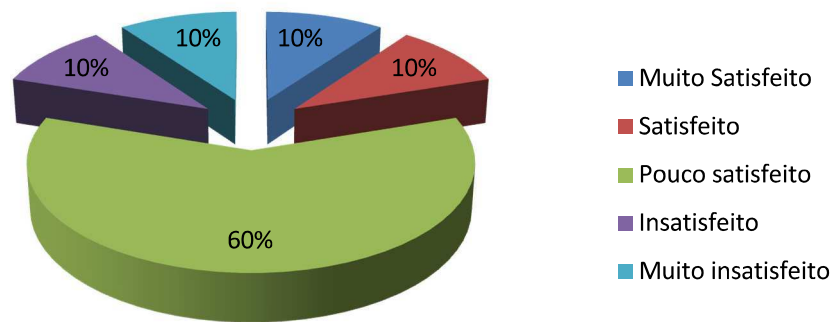
Percebe-se ainda que essa porcentagem para os que disseram “pouco satisfeitos”, evidencia que determinados líderes não demonstram uma liderança de exemplo para determinados colaboradores, e deste modo, prejudicando na execução e relação da equipe.

Segundo Fidelis e Pizzighini (2014, p. 26):

O estabelecimento de metas de desenvolvimento passa a ser a etapa crítica e decisiva para o processo de liderança, o líder deve ser espelho e motivador da equipe, as pessoas vêm nos líderes exemplo a ser seguido, na maioria das vezes atribuem o erro ou o mau comportamento a gestão do líder e a conquista dos objetivos também.

Deste modo, pode-se dizer que a conduta do líder pode transformar o dia a dia do funcionário, uma vez que, suas determinações os comprometem de forma direta. Na maioria das vezes se distingue o líder pela conduta de seus liderados.

Gráfico 6 – Qual seu nível de satisfação em relação ao líder demonstrar empenho no processo de mudança?



Fonte: Dados da pesquisa, Nov 2018.

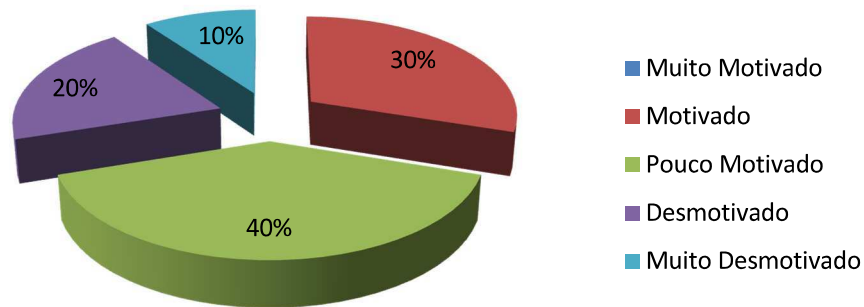
O gráfico 6, mostra que, 60% dos avaliados se demonstraram “pouco satisfeito”, a partir do momento em que se fala que ao líder corroborar comprometimento no processo de mudança, e como atualmente nos encontramos em constante transformações.

Nas palavras de Segundo Fidelis e Pizzighini (2014, p. 37):

Líderes transformacionais são agentes de mudança, eles transformam as atitudes de seus seguidores de acordo com suas necessidades de interesse pessoal e de eficácia coletiva. Tenta mudar a visão do subordinado para aquilo que lhes proporcionam oportunidades e desafios.

É de suma importância que o líder possa se demonstrar comprometido para as mudanças nos quais a organização atinge, portanto incidindo confiança e empenho aos seus funcionários colaboradores.

Gráfico 7 – Qual sua motivação quanto à política de treinamento e aperfeiçoamento do funcionário?



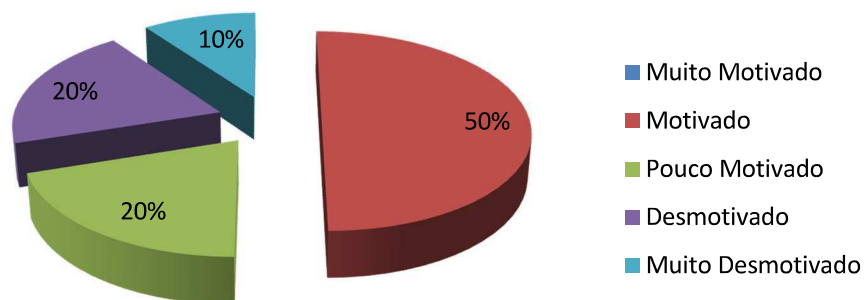
Fonte: Dados da pesquisa, Nov 2018.

Observa-se que no gráfico 7, a maioria dos entrevistados, ou seja, 40% afirmaram “pouco motivado”, e não tão distante desse número, 30% afirmaram “motivado”.

Segundo Chiavenato (2010), “Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas são processos de aprendizagem, considerados um meio de desenvolver competências nos servidores para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores”.

Contudo, sabe-se que uma parcela dos colaboradores não encontram-se motivados em relação aos treinamentos e aperfeiçoamentos, tendo em vista que a empresa não disponibiliza tantos treinamentos aos mesmos.

Gráfico 8 – Qual sua motivação em relação às perspectivas de crescimento na empresa?



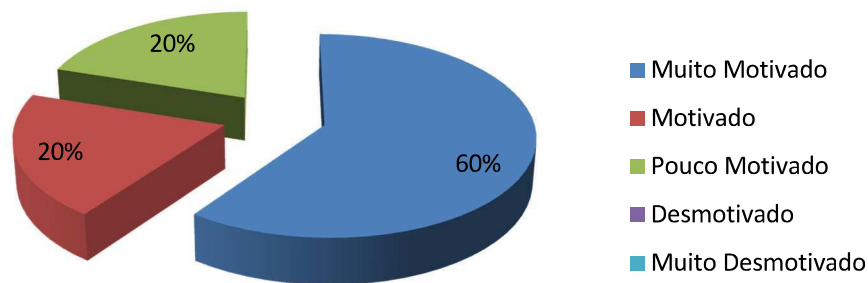
Fonte: Dados da pesquisa, Nov 2018.

No que se refere à motivação em relação às perspectivas de crescimento na empresa, observa-se no gráfico 8 que, 50% dos entrevistados afirmaram “motivado”. A partir do

momento em que se aborda sobre perspectivas de crescimento na empresa, o que os resultados obtidos é que alguns funcionários se motivam quando se diz em plano de carreira na organização.

Segundo Chiavenato (2004), “a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o crescimento no trabalho, as pessoas são facilmente influenciadas quando se trata de aptidões para cargos e liderança”.

Gráfico 9 – Qual a sua motivação em aprender novos métodos de trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa, Nov 2018.

De acordo com o gráfico 9, pode-se avaliar que 60% assinalaram “muito motivado”, no que se trata de motivação em aprender novos métodos de trabalho, comprovando que a empresa tem servidores que não se motivam em aprender novos artifícios encontrando-se acomodados com os que a empresa abraçou e permanecem estando em uso.

Em uma pesquisa feita por Bressa, Silva e Medeiros (2017, p. 10), no qual buscou também entender o nível de motivação em aprender novos métodos de trabalho, foi constatado que:

mais da metade dos funcionários estavam muito satisfeitos quanto ao aprendizado de novos métodos de trabalho oferecidos pela empresa, mas também que se sentiam satisfeitos com o desenvolvimento do trabalho em equipe. Portanto, a extensão do trabalho em grupo é essencial para a evolução da empresa.

Deste modo, apesar de a organização buscar elaborar novos procedimentos aos

funcionários para diversas vezes promover no desenvolvimento das suas tarefas, têm determinadas pessoas no qual não se sentem motivados em aprender, escolhem se adaptar-se da maneira no qual já está sendo trabalhado e sem buscar meios ou formas diferentes que podem auxiliar em suas tarefas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo analisar o nível de satisfação e motivação que os líderes desempenham em seus funcionários no executar de suas funções em uma empresa familiar de pequeno porte localizada na cidade de Patos-PB.

Com o decorrer da presente pesquisa ficou evidente que existe sim uma satisfação de participar de uma empresa familiar, mas também existe a preocupação com a falta de preparo, e por muitas vezes as decisões serem tomadas sem o devido preparo, e sem um planejamento adequado, fica difícil para os líderes passar por cima das características do fundador, que ficam muito marcadas na empresa, após essa geração.

Também foi verificado, que uma empresa familiar é muito vantajosa, no sentido de que seus colaboradores acabam se tornando mais leais, diminuindo a rotatividade, vivendo em um ambiente familiar, onde os laços afetivos são sempre presentes.

Concluindo, deve-se levar em conta aspectos que podem ser classificados de mais humanos para o sucesso de uma empresa familiar, após ter passado pelo processo sucessório, a transparência, a capacidade de separar o afeto familiar da avaliação profissional, e sobre tudo, capacidades dos sucedidos se conscientizar os herdeiros de que mais importante do que receberem da empresa, é dar à ela.

A empresa familiar, uma vez que superados os seus problemas de família e colocada sobre uma sólida base profissional, é mais eficaz que a empresa estatal.

Em relação as limitações do trabalho, pode-se dizer que não houveram tantos empecilhos, tendo em vista que faço parte do quadro de funcionários da empresa pesquisada, facilitando assim a coleta de dados para os resultados deste estudo.

ABSTRACT

This article aims to analyze the level of satisfaction and motivation that leaders perform in their employees in the performance of their duties in a small family business located in the city of Patos-PB. It is known that characterizing the family business is not a trivial task, since the concept presents many variations, depending on the approach given by the several authors surveyed. The family business is a structure formed by the superposition of three systems: the family system, the property system and the organizational system. This overlap creates different possibilities of participation in the family business. With regard to the methodology used in this article, it is the bibliographic method and field research, through the data collected in a small family business in the city of Patos-PB. The sample was composed of 10 people who work in the family organization in the municipality of Patos - PB. In the course of this research it was evident that there is a satisfaction of participating in a family business, but there is also concern about the lack of preparation, and often decisions are taken without proper preparation, and without proper planning, it is difficult for leaders to go over the characteristics of the founder, who become very marked in the company, after this generation.

Key-words: Leadership. Motivation. Family business.

REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João P. de. **Liderança e Liderança para o Serviço**. Disponível em:<http://www.faculdademodulo.com.br/Default.asp?Codigo=5557&Secao=&SubSecao.Acesso> em 14 nov. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. Rev. adm. empres. vol.7 no.23 São Paulo Apr./June 1967.

FIDELIS, Jessyca Romão; PIZZIGHINI, Michel Badine. **Liderança e motivação em busca de melhores resultados organizacionais Cristal Palace Hotel, Lins-SP**. Trabalho de conclusão de curso apresentado á Banca Examinadora do Centro Universitário Salesiano Auxilium, curso de Administração sob a orientação do Prof. Me. João Artur Izzo e orientação técnica da Profª Ma. Heloísa Helena Roverly da Silva. Lins – SP, 2014.

HERSEY, P. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1976.

KUAZAQUI; Edmir (organizador). **Liderança e criatividade em negócios**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

LEACH, Peter ; BOGOD, Tony. **Claves de la empresa familiar**. Madrid: Instituto de Estudios Económicos, 2006.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. São Paulo: Atlas, 2012.

NAJJAR, Eduardo. **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: 12 jan. 2018.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MOU, Robson. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo, SP: CL -A Cultural, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SCHUMAN, Amy; STUTZ, Stacy; WARD, John L. **A empresa familiar como paradoxo**. Tradução de Francisco Araújo da Costa. Revisão técnica de Cláudia Tondo. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Julho/2014. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 12 de out. 2018.

SOLOMON, Robert. **A Melhor Maneira de Fazer Negócio: Como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant'Anna. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.