



CARINA ADUR DE SOUZA PEREIRA

**A IMPORTÂNCIA DE COLABORADORES LÍDERES
EM EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A importância de colaboradores líderes em empresas familiares**, elaborado por Carina Adur de Souza Pereira e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 30 de junho de 2017.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Cláudio de Souza Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Carina Adur de Souza Pereira, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma 1/15, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/15 a 30/06/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A importância de colaboradores líderes em empresas familiares** é autêntico e original.

Curitiba, 30 de junho de 2017.

Carina Adur de Souza Pereira

Ao meu filho Davi, meu amor maior.

AGRADECIMENTO

Ao meu marido, João Eduardo, que me possibilitou este momento de estudo e crescimento profissional ao cuidar do nosso filho nos momentos que me fiz ausente.

RESUMO

Com a evolução da vida organizacional sob os aspectos da tecnologia, da estrutura, de processos e da própria gestão de pessoas se faz necessário que a empresa familiar esteja alinhada à estas questões para que permaneça saudável e com resultados efetivos sob todos os aspectos. Muitas vezes, pela característica da hierarquia e a forma de conduta da organização familiar, esses avanços não ocorrem ou ocorrem de maneira não adequada. Neste contexto, o objetivo principal deste trabalho é validar se, de fato, ao oportunizar o desenvolvimento e empoderamento de um colaborador líder efetivamente melhorará o seu desempenho, a ponto de gerar autodesenvolvimento e resultados efetivos à organização familiar, contribuindo significativamente para o bom funcionamento e continuidade da organização. Para respondê-lo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica – para embasamento teórico sobre empresas familiares, liderança e empoderamento – e uma pesquisa de campo para coletar informações que viessem a trazer possíveis respostas aos objetivos do trabalho e também para que as hipóteses levantadas fossem analisadas. O trabalho, por fim, após análise e interpretação das informações levantadas nas pesquisas, evidencia que ferramentas de desenvolvimento de lideranças como o Pipeline da Liderança e o Empowerment possibilitam a concretização do objetivo central deste trabalho.

Palavras Chave: empresas familiares, liderança, empoderamento, pipeline da liderança.

ABSTRACT

With the evolution of organizational life under the aspects of technology, structure, processes and people management, it is necessary for the family business to be aligned with these issues to be remained healthy and with effective results in all aspects. Often, because of the hierarchical character and conduct of the family organization, these advances do not occur or occur in an inappropriate way. In this sense, the main objective of this academic work is to validate if, in fact, by giving the opportunity of development and empowerment of a leader collaborator will effectively improve his performance, to the point of generating self-development and effective results to the family organization, contributing significantly to fully functioning and the continuity of organization. To answer this objective, a bibliographic research was carried out – to search about family companies, leadership and empowerment – and field research to collect information that would bring possible answers to the objectives of this academic work and also to analyze the raised hypotheses. This work, finally, after analysis and interpretation of the information collected in the researches, shows that leadership development tools such as the Leadership Pipeline and Empowerment make it possible to achieve the central goal of this academic work.

Keywords: family business, leadership, empowerment, leadership pipeline.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PIPELINE DA LIDERANÇA	21
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – TEMPO DE EMPRESA	27
GRÁFICO 2 – LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO	28
GRÁFICO 3 – RECONHECIMENTO DE POTENCIAL	28
GRÁFICO 4 – MAIOR POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO NA EMPRESA FAMILIAR	29
GRÁFICO 5 – CONFIANÇA	30
GRÁFICO 6 – EXPECTATIVA QUANTO À AUTONOMIA.....	31
GRÁFICO 7 – PRINCIPAL COMPETÊNCIA	31
GRÁFICO 8 – TEMPO DE EXISTÊNCIA DA EMPRESA	33
GRÁFICO 9 – EVOLUÇÃO DA EMPRESA	33
GRÁFICO 10 – LIDERANÇA.....	34
GRÁFICO 11 – DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS	35
GRÁFICO 12 – EXISTÊNCIA DE NÍVEIS DE LIDERANÇA	36
GRÁFICO 13 – TRANSIÇÃO DE HABILIDADES E VALORES.....	36
GRÁFICO 14 – CONTRATAÇÃO DOS COLABORADORES LÍDERES.....	37
GRÁFICO 15 – SEGURANÇA EM DELEGAR	38
GRÁFICO 16 – AUTONOMIA NA GESTÃO EMPRESARIAL.....	38
GRÁFICO 17 – EMPODERAMENTO	39

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA EMPRESA FAMILIAR	17
QUADRO 2 – DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA	18
QUADRO 3 – CULTURA HIERARQUIZADA X CULTURA DE EMPODERAMENTO.	23

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. PROBLEMA	13
1.2. OBJETIVOS	13
1.2.1. Objetivo geral	13
1.2.2. Objetivos específicos	13
1.3. HIPÓTESES	13
1.4. DELIMITAÇÃO DO TEMA	14
1.5. RELEVÂNCIA.....	14
1.6. FORMA DE DESENVOLVIMENTO	15
2. DESENVOLVIMENTO	16
2.1. EMPRESAS FAMILIARES	16
2.2. LIDERANÇA	18
2.2.1. Pipeline da liderança	20
2.3. EMPODERAMENTO	22
3. METODOLOGIA	25
3.1. TIPO DE PESQUISA	25
3.2. UNIVERSO DE PESQUISA	25
3.3. INSTRUMENTO UTILIZADO	25
3.4. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	26
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
4.1. QUESTIONÁRIO – MODELO A	27
4.2. QUESTIONÁRIO – MODELO B	33
5. CONCLUSÃO	41
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

7. APÊNDICES	45
---------------------------	-----------

1. INTRODUÇÃO

1.1. PROBLEMA

De fato, ao oportunizar o desenvolvimento e empoderamento de um colaborador líder efetivamente melhorará o seu desempenho, a ponto de gerar autodesenvolvimento e resultados efetivos à organização familiar?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Este trabalho tem por objetivo geral identificar processo e/ou técnica que possibilite o desenvolvimento e empoderamento dos colaboradores líderes.

1.2.2. Objetivos específicos

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar quais são as expectativas dos membros familiares e dos colaboradores líderes quando se fala de autonomia na gestão empresarial de ambiente familiar.
- Identificar competências dos colaboradores líderes.
- Identificar as facilidades/dificuldades dos membros da família em delegar e empoderar seus colaboradores líderes.

1.3. HIPÓTESES

As hipóteses levantadas para estudo neste trabalho foram:

- Hipótese 1: a empresa de gestão familiar tem interesse em compartilhar a gestão corporativa com colaboradores líderes, porém não acompanhou às evoluções do mundo corporativo e não sabe como compartilhar sua gestão.
- Hipótese 2: a empresa de gestão familiar tem interesse em compartilhar a gestão corporativa com colaboradores líderes, porém ainda não identificou o potencial de alguns colaboradores para que possa delegar à eles novas responsabilidades e

atribuições.

- Hipótese 3: a empresa de gestão familiar tem interesse em compartilhar a gestão corporativa com colaboradores líderes, já identificou o potencial de alguns colaboradores, mas ainda não gerou a confiabilidade necessária para que possa delegar sua gestão.
- Hipótese 4: os colaboradores líderes têm interesse em se desenvolver mais e receber novas atribuições, porém não percebem abertura por parte da empresa para tal.

1.4. DELIMITAÇÃO DO TEMA

A importância da atuação de colaboradores líderes em empresas familiares, segundo pesquisa bibliográfica e de campo.

1.5. RELEVÂNCIA

Com a evolução da vida organizacional sob os aspectos da tecnologia, da estrutura, de processos e da própria gestão de pessoas se faz necessário que a empresa familiar esteja alinhada à estas questões para que permaneça saudável e com resultados efetivos sob todos os aspectos.

Ao fazer uma análise da evolução da vida organizacional nos anos 1990, verifica-se com facilidade a existência de períodos substancialmente diferentes quanto à competitividade, tecnologia, gestão, estruturas e aos anseios pessoais como profissionais. [...] Quem não consegue acompanhar essa evolução está ficando para trás, perdendo espaço na empresa e no mercado. (MANDELLI, 2010, p. 3)

Muitas vezes, pela característica da hierarquia e a forma de conduta da organização familiar, esses avanços não ocorrem ou ocorrem de maneira não adequada, o que pode gerar, num processo de continuidade da empresa, além do insucesso econômico, grande preocupação quanto à continuidade administrativa, em quem será o sucessor para a manutenção do sucesso colhido até então.

Para isso, os colaboradores líderes – muitas vezes com visão técnica e sistêmica do negócio – que passam pelo processo de empoderamento vêm a contribuir de maneira diferenciada e efetiva, propiciando o seu autodesenvolvimento e contribuindo para que a empresa atenda às demandas do mercado atual e esteja estruturada para seu funcionamento pleno, independente da atuação dos membros família que participam do negócio. Blanchard (2001) coloca a importância de lembrar aos líderes e membros da equipe como se beneficiarão

com a cultura do empoderamento.

Diga aos membros da equipe que eles se beneficiarão tendo mais controle sobre o trabalho e uma sensação de orgulho e participação diferente de tudo que já experimentaram em um ambiente hierárquico. Reafirme para os líderes que eles se beneficiarão trabalhando com pessoas que são suas parceiras e membros de equipe que dividirão com eles a responsabilidade de obter resultados e atingir objetivos. (BLANCHARD, 2001, p. 136)

1.6. FORMA DE DESENVOLVIMENTO

Este trabalho divide-se em cinco capítulos, conforme apresentado a seguir.

Na Introdução, apresenta-se o TCC, expondo o problema, objetivos da pesquisa, hipóteses de estudo, delimitação do tema e a relevância do trabalho.

No Desenvolvimento, aborda-se o referencial teórico acerca dos principais temas que envolvem a pesquisa – empresas familiares, liderança e empoderamento – a fim de se obter conceitos e balizamentos teóricos para o seu desenvolvimento da mesma.

No capítulo Metodologia, apresenta-se o tipo de pesquisa quanto aos fins e aos meios, bem como estruturou-se a pesquisa de campo.

No capítulo Apresentação e análise dos resultados, apresentam-se, em forma de gráfico, todos os dados coletados na pesquisa de campo e também a análise do conteúdo obtido como resultado da pesquisa de campo.

Por fim, no capítulo Conclusão, é feito o cruzamento entre o referencial teórico pesquisado e os dados coletados e analisados na pesquisa de campo – apresentando-se uma análise do problema e objetivos apresentados para este trabalho.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. EMPRESAS FAMILIARES

A cada dia, consolida-se cada vez mais a relevância que a empresa familiar tem sob os aspectos econômicos, políticos e sociais em nosso País e ao redor do mundo.

No Brasil, Prado (2011, p. 23) relata que, conforme os dados apresentados pelo Departamento Nacional de Registro do Comércio (DNRC), entre os anos de 1985 e 2005, foram constituídas 8.915.890 empresas, sendo que, destas, estima-se que 90% sejam familiares e somem 2 milhões de empregos diretos no País, além de participarem de forma relevante no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (SEBRAE).

Atualmente, existem muitos conceitos para empresas familiares e comenta-se “sobre a dificuldade de obter uma definição clara e consensual, pelo fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais, motivo pelo qual há definições baseadas em múltiplos fatores”. (FREITAS e BARTH, 2010 apud CASILLAS, VÁSQUEZ E DÍAS, 2007). Porém, conforme Leone (2005), é internacionalmente aceito que o conceito de empresa familiar congregue três grandes vertentes:

1ª vertente: no nível da propriedade – o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital); controle da família. 2ª vertente: no nível da gestão – os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; gerenciamento influenciado pela família. 3ª vertente: no nível de sucessão – a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente. (LEONE, 2005, p.8)

Além destas principais vertentes, que são pautadas na estrutura, gestão e sucessão da empresa, é possível identificar outras características bastante comuns em empresas familiares, que propiciam à elas os aspectos mais pessoais, informais, emocionais e afetivos ao ambiente de trabalho.

“as empresas familiares possuem algumas características básicas, podendo assim definir aspectos intrínsecos como a valorização da confiança mútua, os laços afetivos extremamente fortes, o que a priori influencia no comportamento; exigência de dedicação; postura de austeridade; expectativa de alta fidelidade; dificuldade em separar o emocional do racional; jogos de poder, onde vale mais a habilidade política do que a capacidade de administração.” (PRADO, 2011, p.176, apud OLIVEIRA, 2006, p.4)

Dentre estas características, Leone (2005, p. 8, apud BERNHOEFT, 1989, p. 35) coloca que “uma das características mais relevantes de uma empresa familiar refere-se à importância que desempenha a confiança mútua entre membros da empresa”. Ainda sobre este ponto, Prado (2011, p. 175, apud WERNER, 2004, p.2) relata que o fundador empreendedor escolhe colaboradores baseado em critérios subjetivos de competência, valorizando essencialmente a lealdade e a confiança.

Neste sentido, elencam-se alguns pontos vistos como positivos e ressaltam-se outros como negativos, conforme quadro a seguir, que estão diretamente ligados a estas características pessoais e emocionais, que são tão presentes e de grande relevância nas empresas familiares.

QUADRO 1 – PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA EMPRESA FAMILIAR

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Visão única de negócios, dada a uniformidade familiar na gestão da empresa.	Um estilo autoritário de gestão.
Sentido de missão, decorrente da identificação de propósitos familiares comuns.	Uma administração excessivamente centralizada em torno dos membros familiares.
Poder de decisão concentrado, proveniente do controle acionário contido nas mãos da família.	Políticas de remuneração de caráter paternalista.
Estruturas enxutas – as decisões são tomadas, e os riscos medidos, sempre pela família.	Estruturas organizacionais difusas devido à ausência de uma estrutura hierárquica rígida.
Conhecimento de mercado – normalmente o ramo de atuação de uma empresa familiar é diretamente ligado a algum ramo que a família domina.	Excesso de informalidade, a ponto de atrapalhar o andamento dos trabalhos.
Informalidade dentro do ambiente de trabalho que confronta a lentidão de uma burocracia empresarial tradicional.	Limites de autoridade subjetivos – os poderes vão de acordo com o prestígio de cada funcionário no interior da empresa.

Extraído de Prado (2011, p. 177).

Os dados apresentados no quadro acima nos mostram que a empresa familiar possui muitas características positivas que corroboram para o desenvolvimento do negócio, porém, em contrapartida, apresenta dados que podem fragilizar a gestão organizacional da empresa familiar, caso não se dê a atenção devida para os pontos levantados.

A profissionalização e a constante atualização na gestão empresarial são aspectos fundamentais para que a empresa aprimore os pontos negativos apresentados no QUADRO 1 e garanta uma continuidade estável e saudável, acompanhando as necessidades que o próprio mercado hoje exige. Estas melhorias, muitas vezes, são trazidas para dentro das organizações por profissionais engajados com o que fazem e que atuam numa posição de liderança.

2.2. LIDERANÇA

A liderança tem sido muito demandada nos dias atuais, seja das pessoas ou das próprias organizações.

Ricardo (2014, p. 250), relata que “muito se tem escrito sobre a definição do conceito de líder ou de liderança. Existem várias perspectivas e várias visões sobre quem deve ser apelidado de líder. [...] Podemos afirmar que é um conceito muito volátil que depende de inúmeras conjunturas e acontecimentos”.

QUADRO 2 – DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

Definições de liderança	Autor
“A liderança é um processo de influência social exercido numa dada situação, com o objetivo de alcançar um determinado resultado. De uma forma mais direcionada para a gestão do topo, pode ser considerada como o esforço de atribuir um significado ao esforço coletivo e de despoletar energia necessária para alcançar esse propósito”.	House (1998)
“A liderança é o processo de persuasão de outras pessoas para, durante algum tempo, porém em segundo plano, os seus interesses individuais em prol de um objetivo comum importante para o grupo”.	Hogan (1994)
“A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”.	Yulk (1998)
“A liderança é a ‘capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objetivos definidos”.	Pelletier (1999)
“Para que a liderança se exerça, o grupo, explícita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária”.	Lourenço (2000)

“A liderança pode ser considerada como ‘um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo’”.	Syroit (1996)
“A liderança é ‘o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter os esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais’”.	Blanchard (1998)

Extraído de Prado (2011, p. 23) apud Cunha e Rego (2005).

Sendo assim, pode-se dizer que, dentre os vários conceitos existentes, dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições: o primeiro deles é de que a liderança está relacionada a um fenômeno grupal, ou seja, envolve duas ou mais pessoas; o segundo, é de que ela trata de uma influência por parte do líder sobre os liderados.

Muito também se discute sobre esta influência que o líder exerce e as diversas formas e contextos em que ela pode se manifestar. Ricardo (2014, p. 31) diz que ela pode “surgir pela formação, pela motivação, pelo contexto, pela receptividade, pelo grau de maturidade, pela percepção de cada um, pelo poder que é atribuído ao líder”. Isto demonstra que esta influência da liderança pode ocorrer em qualquer situação e independente do preparo, do intelecto e do conhecimento técnico propriamente dito do líder. Na maioria das vezes, ela está mais relacionada com o potencial de cada um e com as habilidades certas – que devem ser constantemente aprimoradas – para uso em cada situação: “o potencial para ser líder (ou seguidor) se manifesta desde cedo para a maioria das pessoas; mas nunca se alcança a liderança plena - ela está sempre em formação.” (GARDNER, 2013, p.59).

Porém, independente do ambiente e da situação que a liderança ocorra, para que ela seja eficaz, Blanchard (2011, p.17) coloca que “... liderar é ter um destino certo. Se você e seu pessoal não sabem para onde vão, sua liderança nada significará”. Blanchard (2011) diz que quando líderes que exercem sua função em alto nível entendem o tripé de resultados como o alvo certo – ser o fornecedor preferido, o empregador preferido e o investimento preferido – é hora de fazer com que a energia de todos se focalize em uma visão arrebatadora. Assim, com foco no objetivo, com visão para a direção que se deseja ir, é possível orientar e direcionar os liderados de maneira eficiente, estabelecendo uma relação muito mais sólida entre líder-liderados e com resultados possivelmente efetivos:

“Uma visão constrói confiança, cooperação, interdependência, motivação e responsabilidade mútua pelo processo. Uma visão permite que as pessoas façam

escolhas certas, porque suas decisões estão sendo tomadas com um resultado final em mente.” (BLANCHARD, 2011, p. 18).

Ainda sobre a liderança eficaz, Gardner (2013) coloca que qualquer líder que deseje ser eficaz deve reconhecer e lidar de maneira realista com os atributos duradouros da liderança.

Embora os líderes sejam diferentes uns dos outros na extensão da ambição, no tamanho do público e na singularidade da mensagem, todos precisam confrontar-se com os seis atributos duradouros. O líder tenderá a alcançar o sucesso só se desenvolver e transmitir de maneira convincente uma história clara e persuasiva; se avaliar o tipo de público, inclusive suas características mutáveis; se investir a própria energia (ou a alheia) na construção e a preservação de uma organização; se personificar na própria vida os contornos da história; se fornecer liderança direta ou encontrar maneiras de exercer influência por meios indiretos; e, finalmente, se adquirir e aplicar, cada vez mais, expertise técnica, sem se deixar oprimir por ela.” (GARDNER, 2013, p. 267)

2.2.1. Pipeline da Liderança

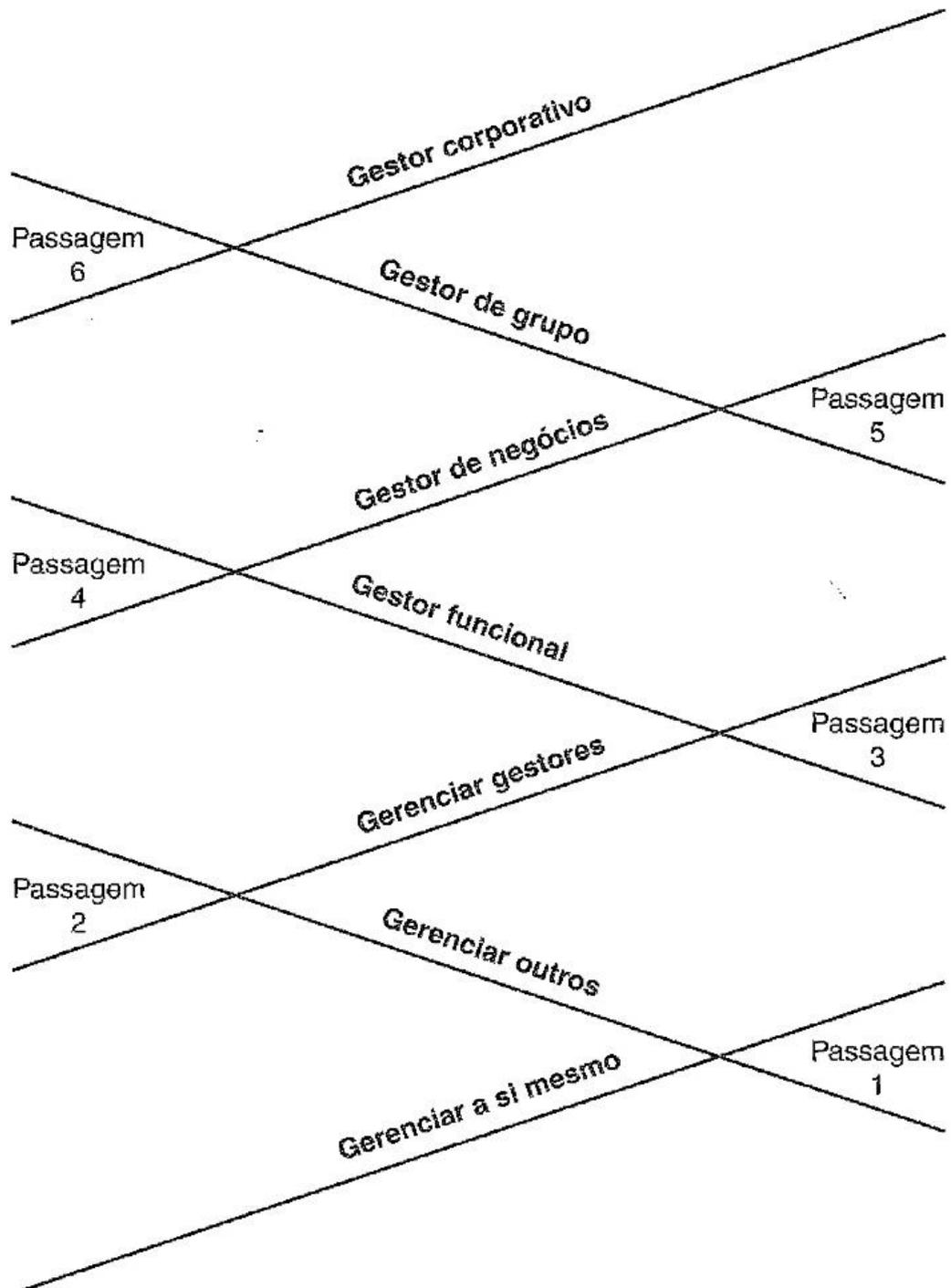
O “Pipeline da liderança” é o modelo de desenvolvimento de líderes – criado por Ram Charan, Stephen J. Drotter e James Noel – que apresenta seis principais passagens para que entenda-se as exigências de liderança dentro de uma organização, com o objetivo da formação de um líder efetivo. Em cada uma destas passagens, o líder passa por uma série de experiências, considerando que cada uma delas não exige somente novas habilidades e conhecimento, mas mudanças na forma de pensar, de agir e de encarar valores de trabalho.

“Cada uma dessas passagens representa uma transição na posição organizacional – um nível diferente e uma nova complexidade da liderança – em que uma mudança significativa precisa ser promovida. Essas mudanças envolvem grande alteração nos requisitos do cargo, o que demanda novas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais.” (CHARAN, DROTTER E NOEL, 2012, p.7)

As seis principais etapas do Pipeline da liderança são:

- a) De gerenciar a si mesmo a gerenciar os outros
- b) De gerenciar os outros a gerenciar gestores
- c) De gestor de gestores a gestor funcional
- d) De gestor funcional a gestor de negócios
- e) De gestor de negócios a gestor de grupo
- f) De gestor de grupo a gestor corporativo

FIGURA 1 – PIPELINE DA LIDERANÇA



Fonte: CHARAM, DROTTER E NOEL (2012, p. 8).

Conforme mencionam Charam, Drotter e Noel (2012), ao analisar-se em detalhe as

particularidades e exigências de cada uma dessas passagens, o ganho é refletido tanto no colaborador quanto no chefe, pois esta análise possibilita que a visão que se tem seja ampliada para novas perspectivas.

“É fundamental reconhecer os requisitos e as ciladas associadas a cada uma, não apenas para os próprios líderes, como também para seus chefes e subordinados. Com uma compreensão universal do modelo, os chefes proporcionarão melhor orientação e uma prestação de contas diferenciada, e os subordinados podem ser mais complacentes quando reconhecem as dificuldades com as quais os chefes estão se digladiando”. (CHARAM, DROTTER E NOEL, 2012, p.7)

2.3. EMPODERAMENTO

Uma das estratégias utilizadas por várias empresas ao redor do mundo para ter bons resultados e estar frente à concorrência é contar com uma equipe de funcionários que trabalhe com entusiasmo, de forma que isto reflita em um atendimento de alto nível de qualidade a seus clientes: “[...] para as empresas serem bem sucedidas no novo mundo dos negócios, os membros da equipe devem sentir que trabalham em benefício próprio e que têm papéis importantes”. (BLANCHARD, 2001, p. 15). Isto é possível por intermédio do empoderamento, que propicia que os colaboradores empoderados contribuam além da identificação de problemas, mas sim para a solução dos mesmos, fazendo com que suas organizações se beneficiem em termos globais.

Empoderar significa permitir que as pessoas usem seu conhecimento, sua experiência e motivação para criar um robusto tripé de resultados. Líderes das empresas bem administradas sabem que empoderar as pessoas cria resultados positivos que são simplesmente impossíveis de concretizar quando toda a autoridade está concentrada no topo da hierarquia e aos gestores é atribuído todo o crédito pelo sucesso. (BLANCHARD, 2011, p. 55)

Porém, para criar-se uma cultura de empoderamento dentro de uma organização, é preciso que líder e colaborador entendam a responsabilidade que possuem dentro deste processo. Para o líder, é necessário que ele deixe de lado tudo o que parece hábito e tradição e se encha de confiança, acreditando que “o empoderamento é a criação de um ambiente organizacional que libera o conhecimento, a experiência e a motivação inerente às pessoas” (BLANCHARD, 2011, p.56), isto é, é preciso acreditar que as pessoas já possuem o poder do seu conhecimento, da sua experiência e da sua motivação interna. Já para o colaborador, é preciso que compreenda que o preço desta liberdade que o empoderamento traz, ao possibilitar

que ele tome decisões fundamentais sobre seu trabalho, é justamente compartilhar riscos e responsabilidades. Desta forma, pode-se entender que “as oportunidades e os riscos que vêm com o poder de decidir dão vigor tanto aos colaboradores quanto aos gestores.” (BLANCHARD, 2011, p. 57). Blanchard (2001, p.17), ao questionar líderes sobre o que querem de suas equipes, obteve de resposta: “Queremos pessoas que solucionem problemas, tenham iniciativa e ajam como se fossem donas do negócio”. Já os colaboradores, quando indagados, responderam:

Queremos honestidade, que nos digam a verdade sobre como nossa empresa está se saindo; podemos lidar com ela e ajudar a melhorar a situação. Além disso, queremos aprender novas habilidades que nos ajudarão não só agora, mas que poderão nos ser úteis no futuro se tivermos de procurar outro emprego. (BLANCHARD, 2001, p.17)

Para entender as diferenças que permeiam os comportamentos e processos de uma estrutura de comando e controle e a de empoderamento, pode-se observar o quadro a seguir:

QUADRO 3 – CULTURA HIERARQUIZADA X CULTURA DE EMPODERAMENTO

Cultura hierarquizada	Cultura de empoderamento
Planejamento	Visão
Comando e controle	Formação de parceria e desempenho
Monitoramento	Auto monitoramento
Responsabilidade individual	Responsabilidade de equipe
Estruturas Piramidais	Estruturas multifuncionais
Processos de fluxo de trabalho	Projetos
Gestores	<i>Coach</i> /líderes de equipes
Colaboradores	Membros de equipes
Administração participativa	Equipes autônomas
Faça como lhe mandam	Seja dono do seu cargo
Conformidade	Discernimento

Extraído de BLANCHARD (2011, p.60)

Com base nestes dados apresentados por Blanchard no QUADRO 3, observa-se que em uma cultura de empoderamento, as pessoas refletem sobre o que lhes faz sentido mediante a uma determinada situação e, ainda, agem de forma a servir tanto ao cliente quanto à organização. Já numa estrutura hierarquizada, o colaborador, que muitas vezes possui a

consciência de que poderia realizar a atividade de maneira melhor, segue exatamente o comando que lhe foi dado pelo perfil da cultura.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

Vergara (1990), classifica os tipos de pesquisa quanto aos fins a que se destina e quanto aos meios de investigação. Seguindo esta classificação, a presente pesquisa enquadra-se quanto aos fins a que se destina como do tipo descritiva e explicativa. Descritiva, pois expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno; e explicativa porque trata-se de “investigação cujo principal objetivo é tornar inteligível, é justificar a razão de alguma coisa. Visa, portanto, a esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de certo fenômeno [...]” (VERGARA, 1990, p. 5).

Quanto aos meios, enquadra-se do tipo bibliográfica – que, conforme Prodanov e Freitas (2009), é desenvolvida através de materiais já publicados, como livros, revistas, artigos científicos, monografias, entre outros – e do tipo pesquisa de campo, que, segundo Vergara (1990), trata-se de uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou, ainda, que dispõe de elementos para explicá-lo.

A abordagem utilizada para desenvolvimento da pesquisa é do tipo qualitativa, pois objetiva-se levantar dados sobre determinada população.

3.2. UNIVERSO DA PESQUISA

Sobre universo ou população, Gil (2006) ressalta que ele pode ser entendido, em termos estatísticos, como o conjunto de integrantes pesquisados no estudo.

O universo a ser investigado neste trabalho compreenderá colaboradores com perfil de liderança, independentemente do nível hierárquico, e proprietários de empresas familiares, perfazendo um total de 20 sujeitos contemplados na pesquisa.

Vale ressaltar que a população de entrevistados do tipo colaboradores é maior do que a de proprietários de empresas familiares.

3.3. INSTRUMENTO UTILIZADO

Para a elaboração dos instrumentos de pesquisa, tomou-se como base os objetivos deste trabalho e as hipóteses levantadas para estudo. A partir da intenção de obter respostas a estes

quesitos, estruturou-se dois modelos de questionários para realização da pesquisa de campo:

- a) Modelo A – direcionado aos colaboradores de empresas familiares (APÊNDICE 1): questionário com 7 perguntas do tipo aberta e fechada.
- b) Modelo B – direcionado aos proprietários de empresas familiares (APÊNDICE 2): questionário com 11 perguntas do tipo aberta e fechada.

3.4. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

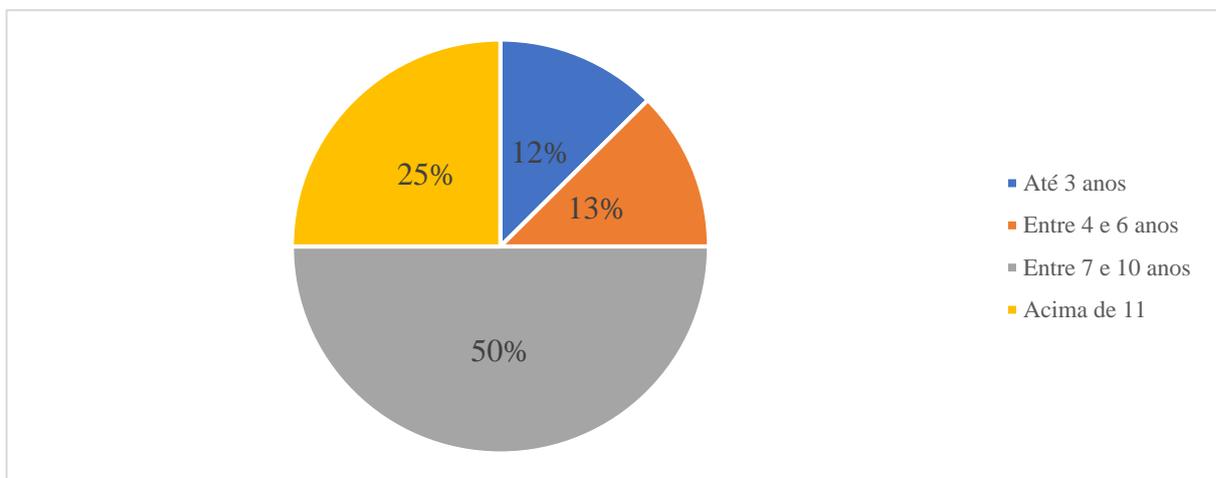
Para a efetivação da pesquisa foram distribuídos 18 questionários aos colaboradores de empresas familiares e 2 questionários a proprietários de empresas familiares, os quais foram aplicados no mês de abril de 2017. Estes questionários foram distribuídos em meio físico, diretamente aos participantes, e respondidos no momento da distribuição, ou, dependendo da situação, devolvidos posteriormente em mãos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados identificados por intermédio da aplicação dos dois modelos de instrumento de pesquisa, bem como a análise dos mesmos.

4.1. QUESTIONÁRIO – MODELO A

GRÁFICO 1 – TEMPO DE EMPRESA

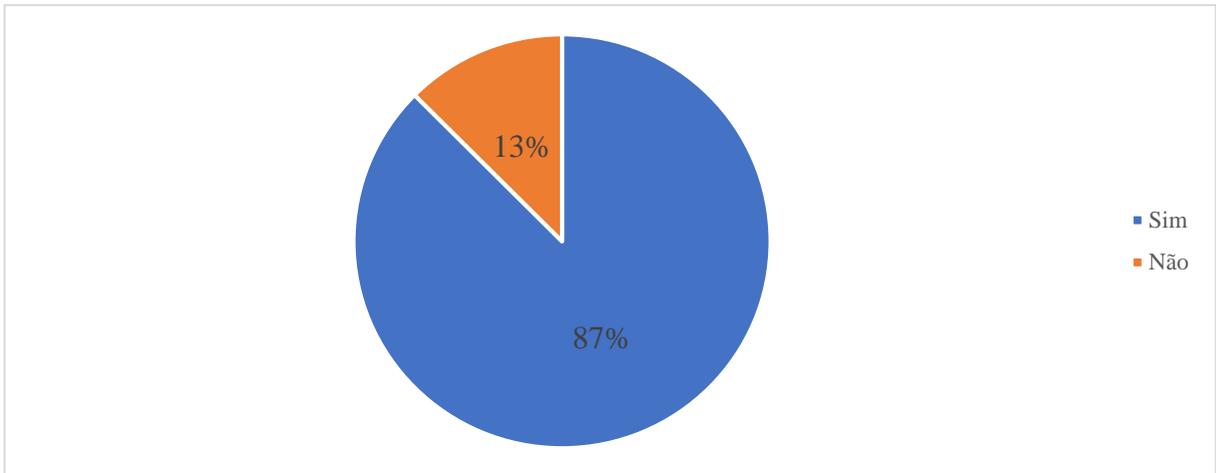


Fonte: O autor (2017).

Em relação ao tempo de permanência do colaborador na empresa, constatou-se que 12% trabalha na empresa há menos de 3 anos, 13% entre 4 e 6 anos, 50% entre 7 e 10 anos e 25% há mais de 11 anos.

Os dados acima demonstram que 75% dos colaboradores líderes atuam na empresa há mais de 7 anos, o que, de certa forma, traduz a satisfação dos colaboradores em trabalharem na empresa em que atuam. Outro ponto em relação à permanência, é que quanto mais tempo a empresa retém seus colaboradores, mais qualificado torna-se seu quadro de mão de obra.

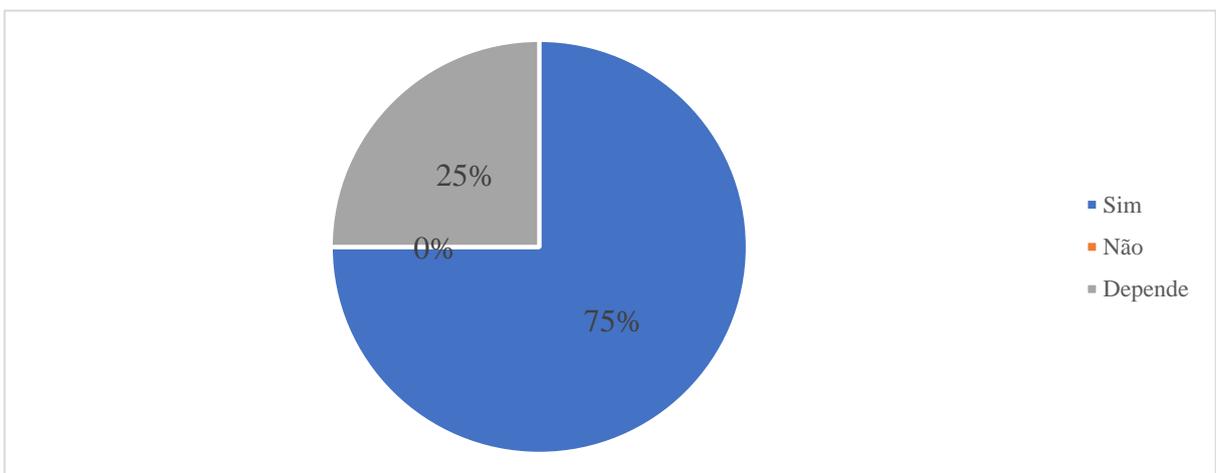
GRÁFICO 2 – LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO



Fonte: O autor (2017).

A intenção desta pesquisa era coletar informações sobre colaboradores líderes de empresas familiares. Assim sendo, selecionaram-se colaboradores que ocupam cargos de coordenação, gerência e direção, e que, supostamente são lideranças. Assim sendo, confirmou-se que 87% dos colaboradores entrevistados realmente consideram-se lideranças e 13% não. A parcela que não se considera uma liderança é de colaboradores que ocupam cargos no nível de coordenação – o menor nível hierárquico dentre os entrevistados.

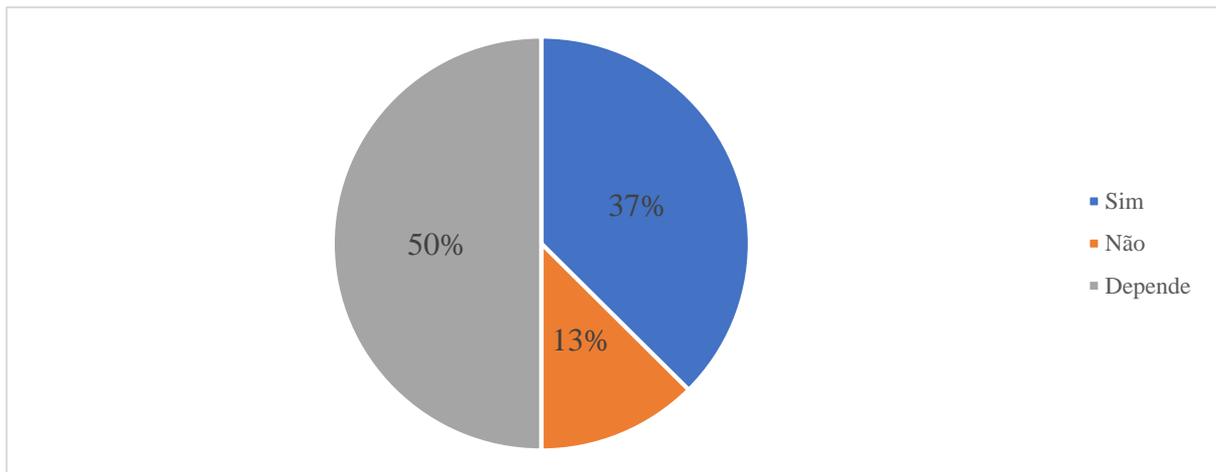
GRÁFICO 3 – RECONHECIMENTO DE POTENCIAL



Fonte: O autor (2017).

Quanto ao reconhecimento por parte da empresa do potencial do colaborador, 75% considera que a empresa reconhece o seu potencial e 25% relata que depende. A parcela de colaboradores que respondeu “depende” alega que a percepção de reconhecimento é por parte da chefia imediata e não por parte da empresa em si.

GRÁFICO 4 – MAIOR POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO NA EMPRESA FAMILIAR



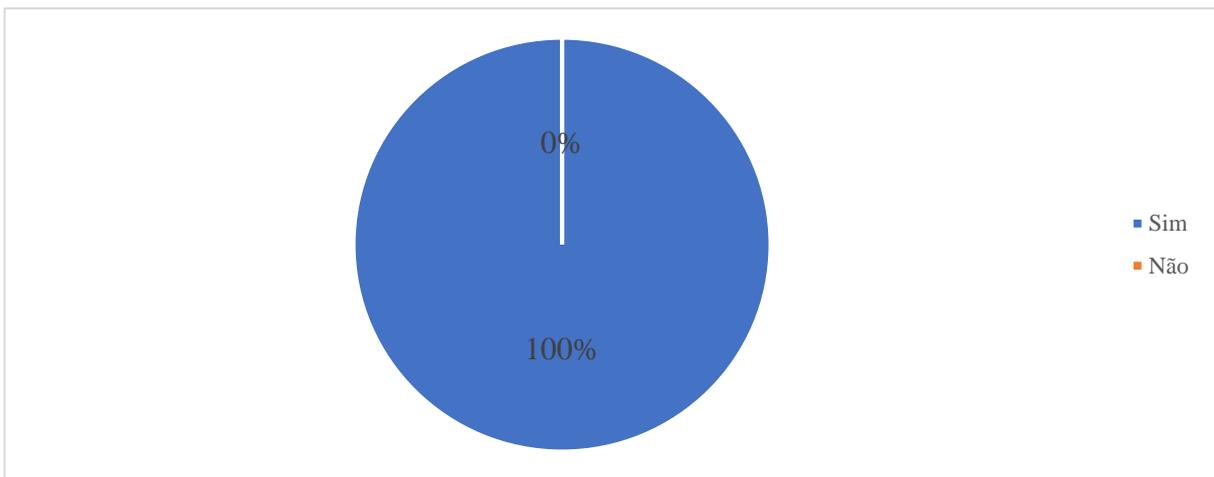
Fonte: O autor (2017).

Quanto às possibilidades de crescimento profissional, em relação às demais empresas, serem maiores na empresa do tipo familiar, 37% respondeu que sim, 13% que não e 50% respondeu que depende. Algumas das justificativas apresentadas por quem relatou “depende” foram:

- “Acredito que as oportunidades nas organizações independem de sua formação, estão ligadas aos processos e estruturas organizacionais”;
- “Acredito que em empresas familiares seu protagonismo e senso empreendedor fazem a diferença no crescimento profissional”;
- “Quando a empresa é familiar, geralmente, há mais proximidade das equipes e mais visibilidade do trabalho que se executa, desta forma, as pessoas podem ter mais oportunidades”.
- “Percebo que há uma proximidade maior dos proprietários e gestores, logo, uma preocupação/consideração com o ser humano que ali existe. Esta proximidade acaba sendo repassada para os líderes e sucessivamente para colaboradores, que passam a enxergar as relações na empresa de forma mais leve, familiar. Essa convivência

harmoniosa favorece o “perceber outro”, tanto entre líderes quanto entre próprios colaboradores. Contribui para identificar, valorizar e incentivar os pontos fortes de cada um. Pessoas que trabalham felizes são mais produtivas, dialogam, tendem a se destacar, acabam sendo mais reconhecidas e crescem como profissionais, por mais que a empresa não possa reconhecê-las financeiramente naquele momento”.

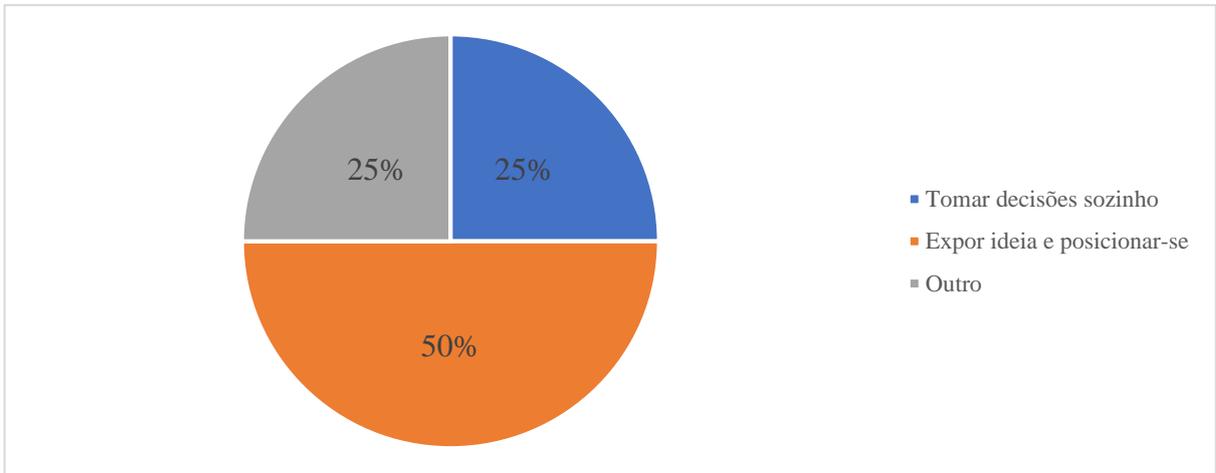
GRÁFICO 5 – CONFIANÇA



Fonte: O autor (2017).

Em relação ao colaborador perceber que a empresa demonstra confiança para que ele realize com autonomia os encaminhamentos da área na qual atua, 100% respondeu que sim. Este dado nos demonstra como é verdadeira a afirmação de Leone (2005) quando fala-se que uma das características mais relevantes de uma empresa familiar é a importância que desempenha a confiança mútua entre os membros da empresa.

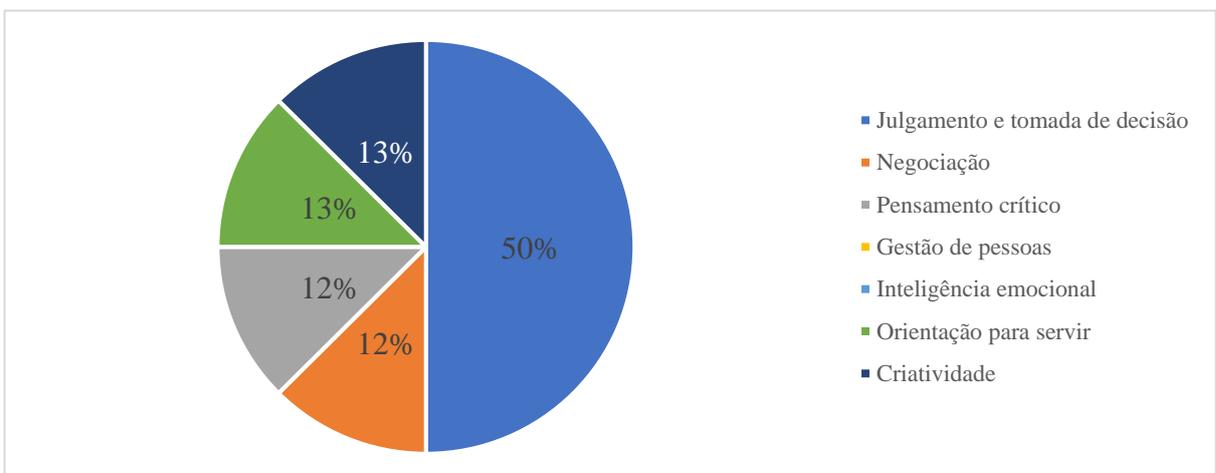
GRÁFICO 6 – EXPECTATIVA QUANTO À AUTONOMIA



Fonte: O autor (2017).

Quando se fala em autonomia, a expectativa de 25% dos colaboradores é que possa tomar decisões sozinho em sua área de atuação; 50% é de que possam expor suas ideias, seus pensamentos e que possam posicionar-se, independente do posicionamento ser convergente ou divergente dos demais; 25% relacionaram outras expectativas, como: “Uma somatória dos dois. Possibilidade de expor as ideias, tomando decisões dentro de um contexto pré-definido de autonomia”.

GRÁFICO 7 – PRINCIPAL COMPETÊNCIA



Fonte: O autor (2017).

Quando fala-se em competências, apresentou-se aos colaboradores líderes alguns conceitos que, segundo o Fórum Econômico Mundial, são as habilidades que vão ganhar destaque no mercado de trabalho nos próximos anos.

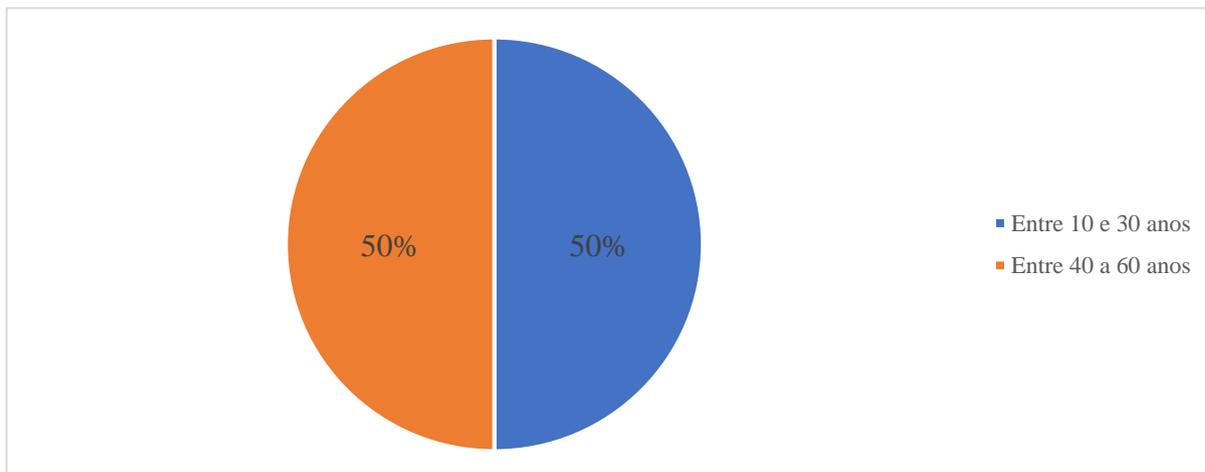
[...] Pensamento crítico: Pensamento estruturado, capacidade de comunicação clara, habilidade de fazer as perguntas certas, de reconhecer o problema atrás do problema e de olhar para uma questão sob diferentes perspectivas [...] Criatividade: [...] ter ideias inusitadas e inteligentes ou desenvolver alternativas criativas para resolver problemas. [...] Gestão de pessoas: a capacidade de motivar, desenvolver pessoas e de identificar talentos [...] Inteligência emocional: [...] gestão adequada das emoções [...] Capacidade de julgamento e tomada de decisão: Pessoas hábeis em analisar dados e ambiente e tomar decisões a partir disso [...] Orientar para servir: [...] inclinação para ajudar os outros [...] Negociação: [...] habilidades de negociação e conciliação de diferenças [...] (PATI, 2016)

Das habilidades apresentadas, 50% acredita ter como habilidade principal a capacidade de julgamento e pensamento crítico; 13% orientação para servir; 13% criatividade; 12% habilidade em negociar e 12% pensamento crítico.

É interessante colocar que a habilidade destacada como principal por cada um dos entrevistados está diretamente relacionada à sua área de atuação, mas, ainda assim, é possível perceber, a partir dos dados coletados, como a habilidade em analisar dados e o ambiente em que se está inserido e tomar decisões a partir disso tem peso considerável para o exercício da liderança – independente da área ou nível de atuação.

4.2. QUESTIONÁRIO – MODELO B

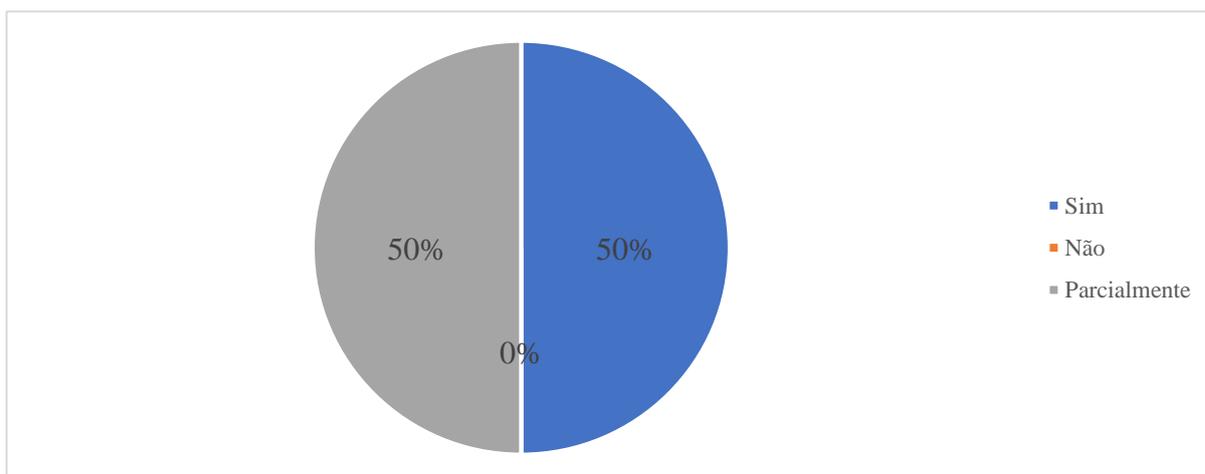
GRÁFICO 8 – TEMPO DE EXISTÊNCIA DA EMPRESA



Fonte: O autor (2017).

Em relação ao tempo de existência das empresas das quais entrevistou-se os proprietários, 50% existe entre 10 e 30 anos e 50% entre 40 e 60 anos – o que nos indica serem empresas sólidas no segmento de atuação.

GRÁFICO 9 – EVOLUÇÃO DA EMPRESA



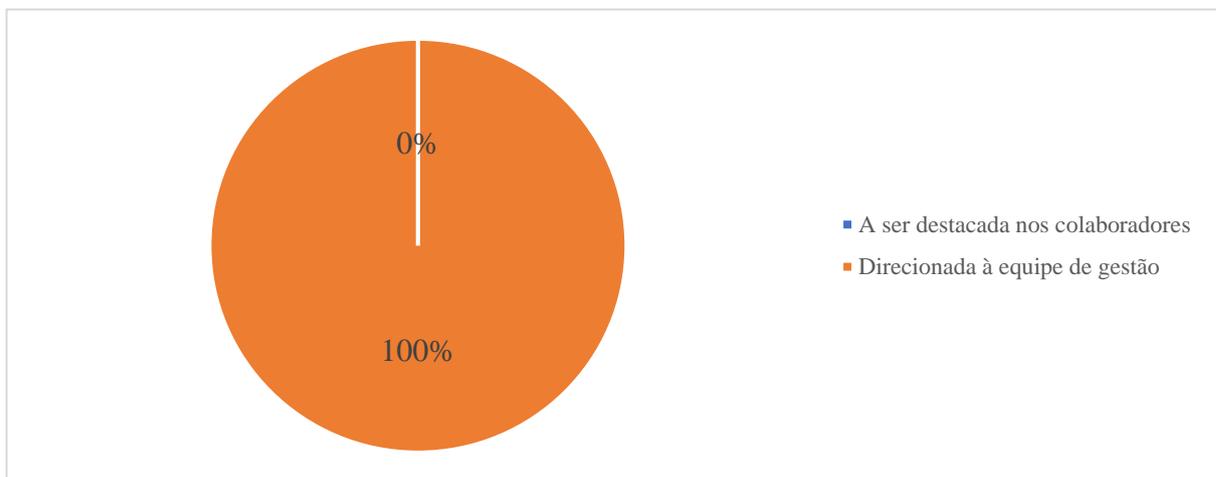
Fonte: O autor (2017).

Quando questionados se consideravam que a empresa acompanhou as evoluções do

mundo corporativo quanto aos aspectos de competitividade, tecnologia, estrutura e gestão de pessoas, 50% respondeu que sim e 50% respondeu que parcialmente, alegando que a empresa “manteve-se focada nos produtos e serviços desenvolvidos que foram e são sucesso no mercado, fazendo as devidas atualizações, porém sem vislumbrar muitas inovações”.

Um cruzamento de dados interessante é que a empresa que existe há mais tempo no mercado (entre 40 e 60 anos) é a que considera ter acompanhado às evoluções do mundo corporativo.

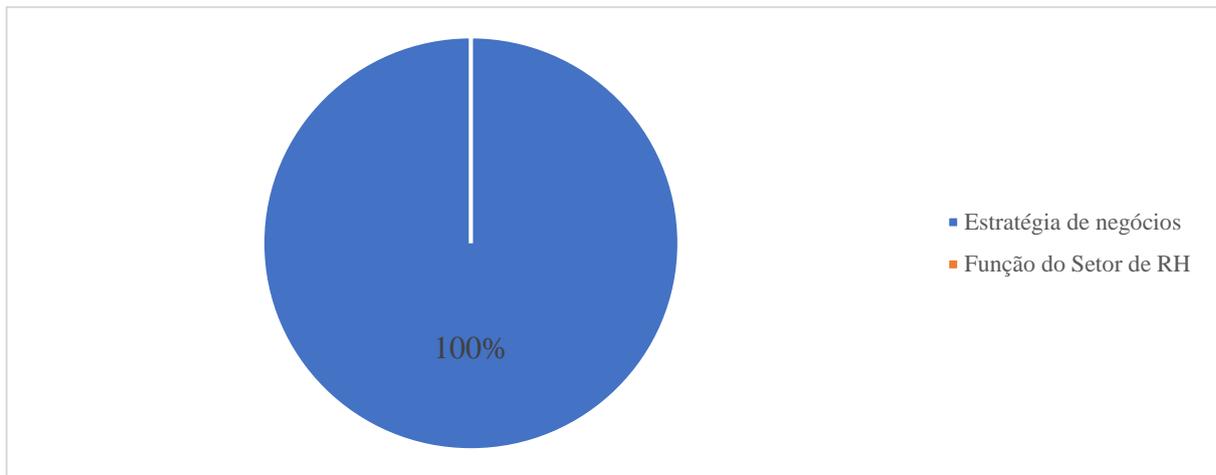
GRÁFICO 10 – LIDERANÇA



Fonte: O autor (2017).

Sobre a liderança, 100% a considera como uma característica importante e somente direcionada à equipe de gestão e não a consideram como uma característica a ser destacada nos colaboradores de maneira geral.

GRÁFICO 11 – DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS



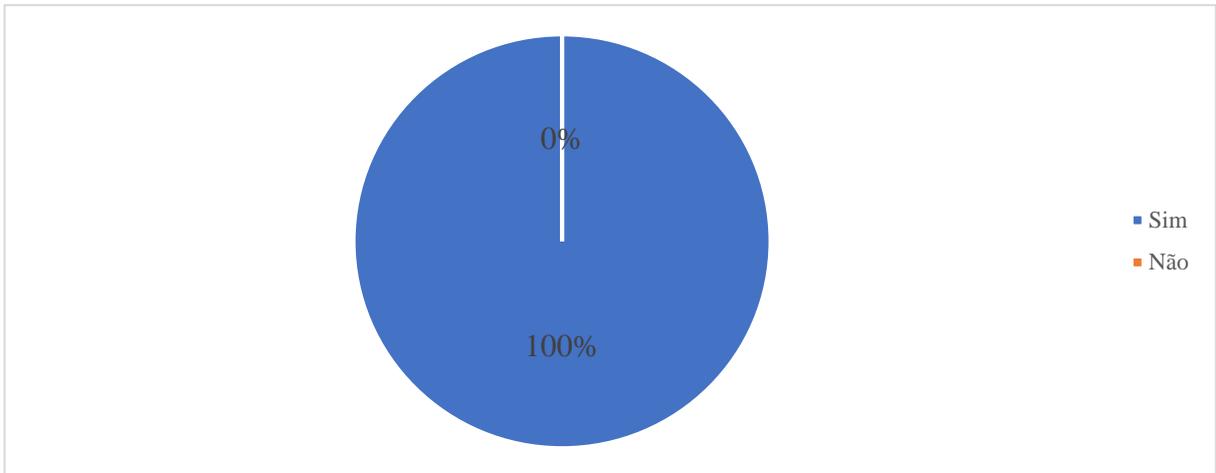
Fonte: O autor (2017).

Quando indagados sobre como entendem o desenvolvimento de lideranças dentro das empresas, 100% respondeu visualizá-lo como estratégia de negócios. Um dos entrevistados, porém, fez menção em também entendê-lo como função do Setor de RH: “O RH deve fazer parte das decisões e estratégias da empresa, alinhado aos resultados, metas e desenvolvido de pessoal”.

Ainda assim, pode-se considerar bastante positivo, pois, diferentemente do que colocam Charam, Drotter e Noel (2012, p. 4), ao relatarem de uma falha comum entre os CEOs, os entrevistados visualizam que podem sim contribuir para o desenvolvimento de seus colaboradores e o reflexo positivo que isto pode ter em seus negócios: “os CEOs não alocam tempo a isso porque percebem o desenvolvimento de pessoal como algo fora do seu domínio. Uma mentalidade organizacional comum é ver as tarefas como ‘trabalho a ser feito’, e não como tarefas de desenvolvimento”.

Neste sentido da liderança *versus* estratégia, o SEBRAE NACIONAL (2016) fala sobre a importância do líder no papel de mobilizar e canalizar seus liderados a convergirem esforços para conquistar um objetivo comum: “a estratégia deve ser inspiradora, e a liderança cumpre um papel essencial neste sentido. A estratégia deve alcançar o comprometimento das pessoas e este só será possível se elas acreditarem na estratégia. É por isso que muitas metodologias de definição de estratégias iniciam com afirmações de missão e visão, que visam lançar propósitos inspiradores”.

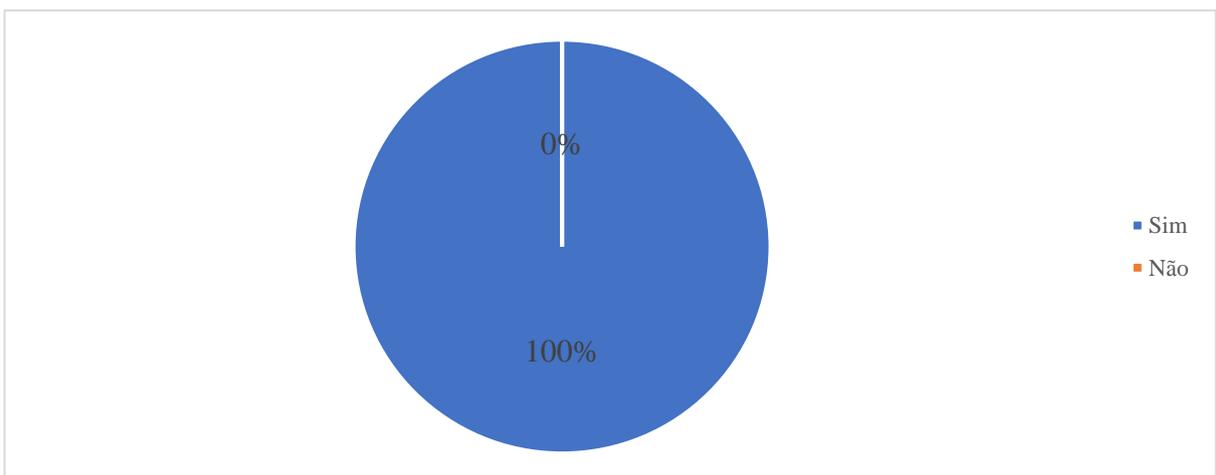
GRÁFICO 12 – EXISTÊNCIA DE NÍVEIS DE LIDERANÇAS



Fonte: O autor (2017).

100% dos entrevistados identifica que existem diferentes níveis de liderança, o que pode ser considerado muito positivo, uma vez que pouco se reconhece a existência de níveis de liderança nas organizações e de que esta transição de níveis é essencial para a constituição de uma liderança, conforme a ferramenta Pipeline da Liderança.

GRÁFICO 13 – TRANSIÇÃO DE HABILIDADES E VALORES



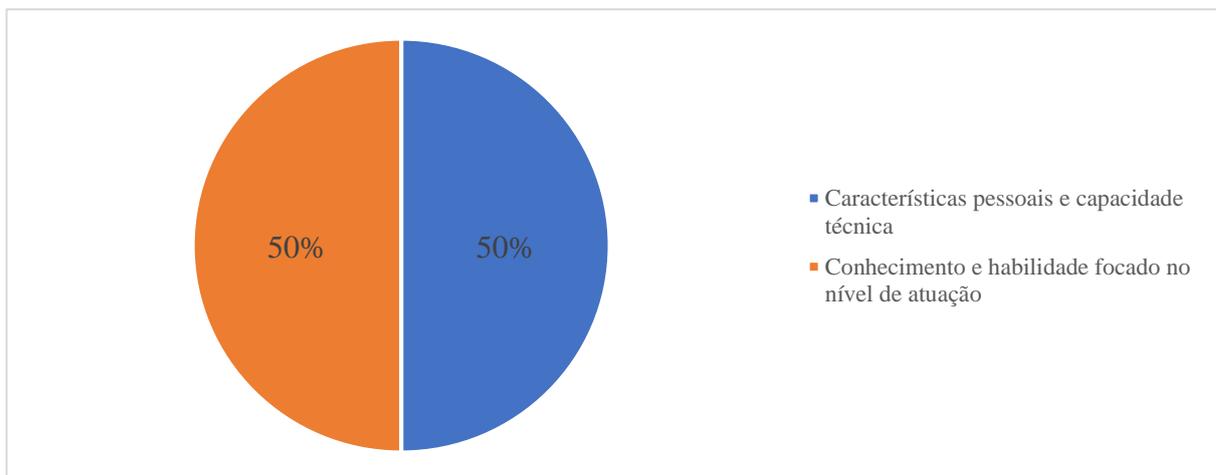
Fonte: O autor (2017).

Ao confirmarem reconhecer os diferentes níveis de liderança dentro de uma organização, questionou-se os entrevistados sobre o aspecto de considerarem necessário que os

colaboradores líderes passem por uma transição em termos de habilidades e valores, de acordo com a função que exercem e 100% alegou que sim. Esta consciência é de extrema importância, pois

“relativamente poucas organizações estão pensando sobre as competências essenciais e experiências necessárias para o sucesso em cada nível. Poucas estão levando em consideração as necessidades do desenvolvimento de liderança de um gestor de primeira viagem em comparação com as de um gestor funcional. Em vez disso, o foco se mantém em características pessoais e capacidade técnica. As organizações promovem as pessoas esperando que tenham o conhecimento e as habilidades necessárias para lidar com um nível específico de liderança. As empresas presumem que, se as pessoas apresentaram bom desempenho em um cargo, provavelmente terão bom desempenho no próximo cargo.” (CHARAM, DROTTER E NOEL, 2012, p.4 e 5)

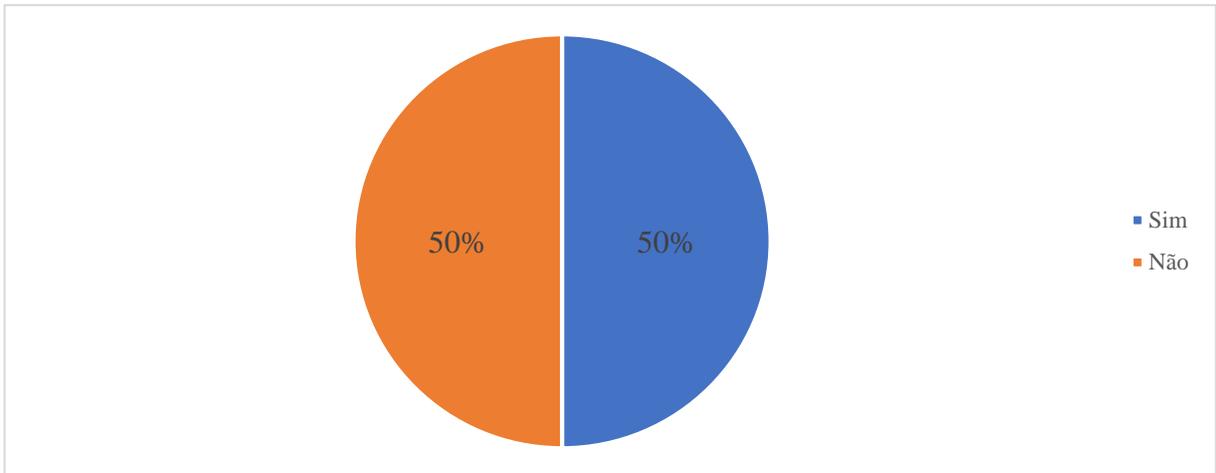
GRÁFICO 14 – CONTRATAÇÃO DOS COLABORADORES LÍDERES



Fonte: O autor (2017).

Ao questionar-se como se dá o processo de contratação de colaboradores líderes, 50% alegou que contrata pelo conhecimento e habilidade, com foco no nível em que o colaborador deverá atuar; 50% relata que contrata pelas características pessoais e capacidade técnica.

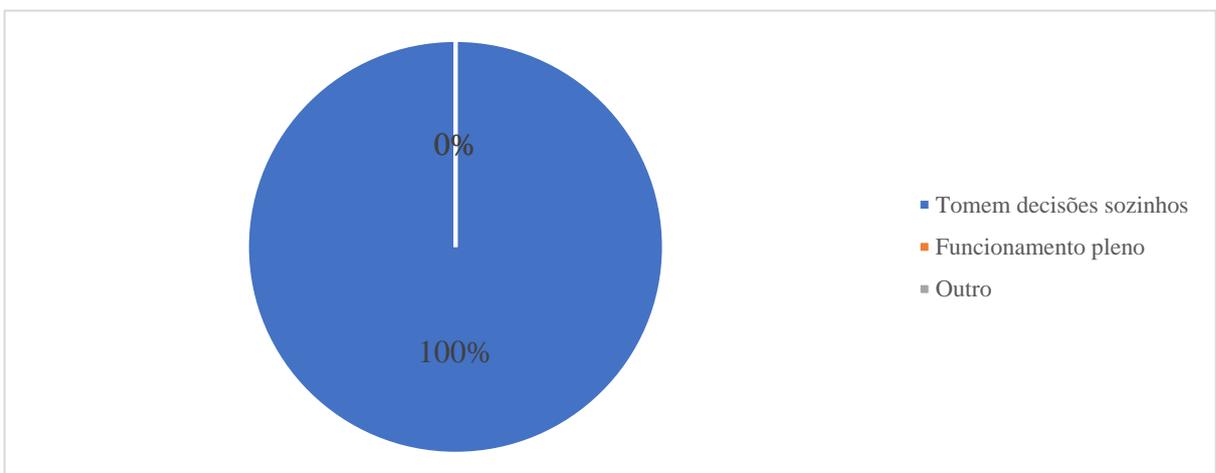
GRÁFICO 15 – SEGURANÇA EM DELEGAR



Fonte: O autor (2017).

Em relação à segurança em delegar, 50% dos entrevistados respondeu que sente segurança em transferir a seus colaboradores determinadas responsabilidades e os outros 50% respondeu que não, alegando que “muitas vezes há falta de um retorno sobre como foi o desfecho do que se foi delegado. Então, o que me traz insegurança, não é falta de confiança nas pessoas em si, pelo contrário, mas o *feedback* sobre a conclusão da atividade delegada – que muitas vezes é necessário até mesmo para a tomada de outras decisões”.

GRÁFICO 16 – AUTONOMIA NA GESTÃO EMPRESARIAL



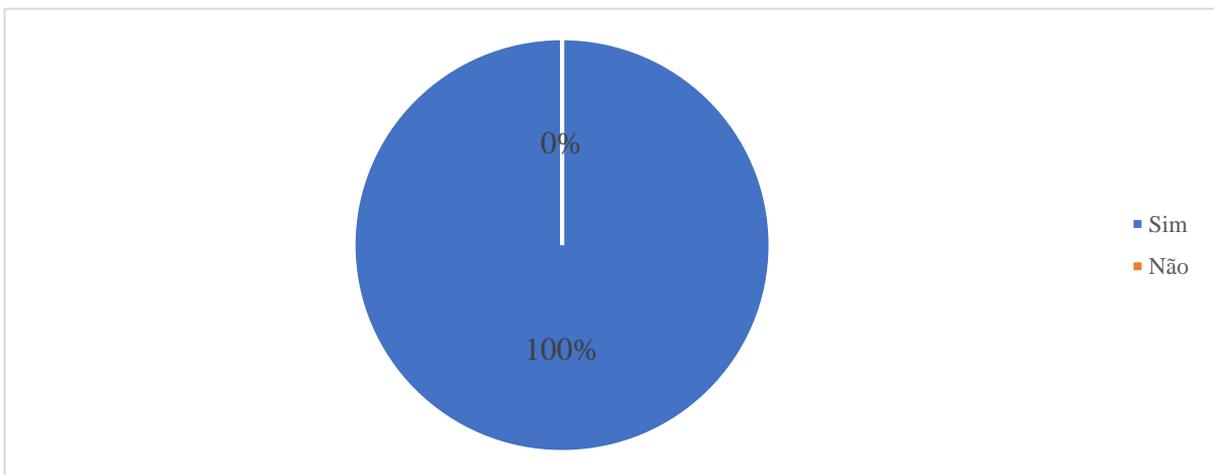
Fonte: O autor (2017).

Quando questionados sobre quais são suas expectativas em relação à autonomia na gestão empresarial, a expectativa de 100% dos entrevistados é de que os colaboradores líderes tomem decisões em suas respectivas áreas de atuação, sem necessariamente ter a anuência do proprietário do negócio.

Além disso, 100% também considera que esta autonomia está relacionada ao fato de que a empresa tenha funcionamento pleno, independente da atuação “operacional” dos proprietários, e colocaram que, para isso, se faz muito importante um processo de comunicação bem estabelecido na empresa: “É claro que, como donos, temos a expectativa de que a empresa também funcione plenamente sem a nossa atuação, pois visamos um processo de sucessão saudável para o negócio e contamos muito com as nossas lideranças para que isto ocorra. Dentro disso, entendemos que um processo de comunicação estruturado e funcional é vital para que se estabeleça cada vez mais confiança e que a empresa tenha um funcionamento completo, rumo à autonomia plena na gestão empresarial”.

Também foi citado que “as decisões devem estar alinhadas às estratégias e de forma transparente para todos”.

GRÁFICO 17 – EMPODERAMENTO



Fonte: O autor (2017).

Quando pensa-se num processo de aprimoramento da gestão organizacional e até mesmo de sucessão empresarial, 100% dos entrevistados diz utilizar o empoderamento como ferramenta para tal.

Os entrevistados também relaram sobre suas facilidades e dificuldades em utilizar o empoderamento: “A facilidade que tenho é de confiar na competência das pessoas e acreditar que elas atuam para elevar o nome da empresa no mercado. A minha maior dificuldade é manter-me afastada da atuação ‘operacional’”. Outro entrevistado relatou que as “facilidades estão em conquistar os líderes de forma a se sentirem líderes e “donos” do negócio e de seus resultados. Porém, como indivíduos, eles apresentam resistência à mudança, medo do empoderamento e das responsabilidades e resultados que passam a responder mediante à esta mudança de uma cultura hierarquizada para a de empoderamento”.

5. CONCLUSÃO

Com base na análise do problema deste trabalho – De fato, ao oportunizar o desenvolvimento e empoderamento de um colaborador líder efetivamente melhorará o seu desempenho, a ponto de gerar autodesenvolvimento e resultados efetivos à organização familiar? – estabeleceu-se o objetivo central de identificar um processo e/ou técnica que possibilitasse o desenvolvimento e empoderamento desses colaboradores.

A pesquisa de campo realizada com os dois públicos – colaboradores líderes e proprietários de empresas familiares – associada ao referencial teórico levantado, nos trouxe dados bastante significativos e relevantes para responder ao problema e objetivo da pesquisa, analisar as hipóteses levantadas e também verificar uma possibilidade de resolução ao objetivo proposto, conforme apresentado a seguir.

Os colaboradores entrevistados nos trouxeram dados como: têm a percepção que a empresa reconhece seu potencial (GRÁFICO 3); consideram que a possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa familiar pode ser significativo, mas, além de salientarem a importância do olhar para o lado humano que existe neste tipo de empresa, também consideram que a profissionalização da empresa pode ser um dos motivos deste crescimento (GRÁFICO 4); alegam que a empresa demonstra confiança para que realizem suas atividades (GRÁFICO 5); entendem como autonomia o fato de poderem expor as suas ideias e serem ouvidos pela organização (GRÁFICO 6); competências como capacidade de julgamento e pensamento crítico, orientação para servir; criatividade; habilidade em negociar e pensamento crítico foram identificadas entre os colaboradores líderes (GRÁFICO 7).

Os proprietários de empresas entrevistados trouxeram relatos de que: veem a liderança como uma característica direcionada somente a equipe de gestão e não como algo a ser disseminado entre todos os colaboradores da empresa (GRÁFICO 10); reconhecem que o desenvolvimento de liderança é parte da estratégia empresarial (GRÁFICO 11); identificam que existem diferentes níveis de liderança e que, para isso, é preciso que o colaborador passe por uma transição de habilidades e valores (GRÁFICOS 12 e 13); realizam a contratação de suas lideranças considerando as características pessoais e capacidade técnica, e não somente o conhecimento específico e habilidade, com foco no nível em que o colaborador deverá atuar (GRÁFICO 14); a segurança em delegar está diretamente relacionada ao posicionamento/retorno por parte do colaborador em relação ao que foi delegado (GRÁFICO

15); têm expectativa, quanto à autonomia, que os colaboradores líderes tomem decisões sozinhos em suas respectivas áreas de atuação, sem necessariamente ter anuência dos proprietários (GRÁFICO 16); declaram utilizar a ferramenta do empoderamento (GRÁFICO 17); em relação às facilidades em utilizar o empoderamento, pontuaram questões como: confiam nas pessoas, acreditam que elas atuam em prol do crescimento do negócio, fazerem com que os líderes sintam-se donos do negócio; em relação às dificuldades apresentaram os seguintes pontos: se manter afastado das atividades operacionais, resistência à mudança por parte dos colaboradores, medo das responsabilidades e resultados oriundos do empoderamento.

Assim sendo, em relação ao problema de pesquisa, os dados coletados evidenciam e nos levam concluir de que sim: ao oportunizar o desenvolvimento e empoderamento de um colaborador líder realmente melhorará o seu desempenho, e, como consequência, irá gerar autodesenvolvimento e resultados efetivos à organização familiar.

Sobre o objetivo geral, que consistia em identificar um processo e/ou técnica que possibilitasse o desenvolvimento e empoderamento dos colaboradores líderes, pode-se concluir que este foi atingido. A partir do embasamento teórico estudado, identificou-se que um aprofundamento por intermédio de consultoria e treinamentos direcionados aos proprietários de empresas familiares e aos colaboradores líderes, sobre o Pipeline da Liderança e o Empoderamento, é possível possibilitar a todos um entendimento mais amplo sobre estas duas metodologias de desenvolvimento de lideranças e, por consequência, uma melhoria significativa para as dificuldades e inseguranças apontadas por eles na pesquisa de campo e também um impulsionamento no que já fora apontado como positivo.

Também pode-se concluir que os objetivos específicos foram alcançados, pois a pesquisa de campo possibilitou resposta aos três objetivos instituídos: identificou-se as expectativas dos membros familiares e dos colaboradores líderes quando se fala de autonomia na gestão empresarial de ambiente familiar, identificou-se as competências dos colaboradores líderes e, por fim, identificou-se as facilidades/dificuldades dos membros da família em delegar e empoderar seus colaboradores líderes.

Este trabalho contribui para o aprimoramento científico do pesquisador em relação ao conhecimento teórico adquirido e também possibilitou uma análise das peculiaridades das lideranças e dos proprietários de empresas familiares.

No que diz respeito a futuros estudos, sugere-se a continuidade para que se verifique a aplicação do Pipeline da Liderança e Empowerment em organizações familiares, a fim de

observar os resultados que se tem como expectativa.

Por fim, encerra-se esta pesquisa salientando a importância dos colaboradores líderes dentro de organizações familiares, considerando o quanto eles contribuem para a permanente atenção aos processos de profissionalização e gestão das empresas, visando sempre o autodesenvolvimento e melhores práticas – com foco em resultados – e na própria perpetuidade das empresas familiares. Também se ressalta a importância e o impacto da figura do proprietário de empresas familiares sob seus colaboradores como um todo, lembrando-se de que “traçar o caminho é conquistar o direito e o respeito para liderar por meio do envolvimento e da ação direta. As pessoas, em primeiro lugar, seguem o líder, depois o plano” (KOUZES, 2008, p. 15).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLANCHARD, Kenneth H. **As 3 chaves do empowerment**. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- CASSILAS, José Carlos; VÁZQUES, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. 2ª edição. São Paulo: Elsevier, 2012.
- GARDNER, Howard E. **Mentes que lideram: como líderes eficazes criam e executam**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- GIL, Carlos Antonio. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- KOUZES, James M. **O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.
- MANDELLI, Pedro. **Muito além da hierarquia**. 23ª edição. São Paulo: Editora Gente, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma P.R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e o otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PATI, Camila. **10 competências que todo profissional vai precisar até 2020**. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/10-competencias-que-todo-profissional-vai-precisar-ate-2020/>>. Acesso em: 10 de mai. 2017.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.
- PRADO, Roberta Nioac. **Direito, gestão e prática: empresas familiares**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2011.
- RICARDO, Luís. **O líder e a liderança**. Lisboa : Chiado Editora, 2014.
- SEBRAE NACIONAL. **Posturas importantes sobre liderança e estratégia**. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/posturas-importantes-sobre-lideranca-e-estrategia,17eea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 12 de mai. 2017.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: FGV/Ebap, 1990. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12861/000055299_52.pdf?sequence=1>. Acesso em: 21 de mai. 2017.
- WERNER, René A. **Família & negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri: Manole, 2004.

APÊNDICE 1 – PESQUISA DE CAMPO – MODELO A

Este questionário visa coletar dados para análise da importância de colaboradores líderes em empresas familiares. As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso do MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores da Fundação Getúlio Vargas. Esclarece-se que os dados coletados só serão divulgados na forma compilada.

1. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

2. Você se considera uma liderança dentro da organização?

Sim

Não

3. Você considera que a empresa reconhece o seu potencial?

Sim

Não

Depende. Justificativa:

4. Dentre as suas experiências profissionais, você acredita que as possibilidades de crescimento são maiores na empresa familiar?

Sim

Não

Depende. Justificativa:

5. A empresa demonstra confiança para que você realize com autonomia os encaminhamentos da área na qual atua?

Sim

Não

6. Quando fala-se em autonomia dentro da empresa, sua expectativa é:

de que a empresa o permita tomar decisões sozinho na sua área de atuação.

de que a empresa possibilite que você exponha as suas ideias e se posicione.

Outro.

7. Qual competência destacaria **como principal** em você:

capacidade de julgamento e tomada de decisão

negociação

- pensamento crítico
- gestão de pessoas
- inteligência emocional
- orientação para servir
- criatividade

APÊNDICE 2 – PESQUISA DE CAMPO – MODELO B

Este questionário visa coletar dados para análise da importância de colaboradores líderes em empresas familiares. As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso do MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores da Fundação Getúlio Vargas. Esclarece-se que os dados coletados só serão divulgados na forma compilada.

1) Qual é o tempo de existência de sua empresa?

2) Você considera que ela acompanhou as evoluções do mundo corporativo quanto aos aspectos competitividade, tecnologia, estrutura e gestão de pessoas?

- Sim
 Não
 Parcialmente. Por quê?

3) Quanto à liderança, você a considera uma característica:

- a ser destacada nos colaboradores da empresa
 importante e direcionada somente à equipe de gestão

4) Como você entende o desenvolvimento das lideranças dentro de sua empresa?

- Parte integrante da estratégia de negócios
 Função do Setor de Recursos Humanos

5) Você reconhece a existência de diferentes níveis de liderança?

- Sim
 Não

6) Caso sim, dentro de sua empresa, você acha necessário que os colaboradores líderes passem por uma transição em termos de habilidades e valores, de acordo com a função que exercem?

- Sim
 Não

- 7) Os colaboradores líderes que atuam no seu negócio foram contratados por:
- Características pessoais e capacidade técnica
 - Conhecimento e habilidades para lidar com o nível de liderança que lhe seria delegado
- 8) Você se sente seguro na delegação de responsabilidades e atribuições aos colaboradores líderes?
- Sim
 - Não
- 9) Quando fala-se em autonomia na gestão empresarial, sua expectativa é
- de que os colaboradores líderes tomem decisões em suas respectivas áreas de atuação, sem necessariamente ter a sua anuência.
 - de que a empresa tenha funcionamento pleno, independente da sua atuação “operacional”.
 - Outro.
-
-
-

- 10) Pensando num processo de aprimoramento da gestão organizacional e até mesmo de sucessão empresarial, você utiliza o empoderamento com seus colaboradores?
- Sim
 - Não

- 11) Quais são suas facilidades ou dificuldades em utilizá-lo?
