

# LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO EM EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE

TANIA CRISTINA MAIA MASTRE<sup>1</sup>  
LIDIANE CAMPOS BRITTO<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo busca mostrar a importância da liderança na motivação e nos resultados da empresa familiar de pequeno porte. O trabalho utilizou levantamento bibliográfico que esclarece as principais dificuldades e forças das pequenas empresas e das empresas familiares no atual mercado brasileiro. Ao final da pesquisa, destaca-se o papel de agente transformador exercido pela liderança na organização, enfatizando a importância do trabalho em equipe de forma mais participativa numa estrutura menos hierarquizada.

**Palavras chave:** Empresa Familiar, Liderança, Motivação.

## ABSTRACT

This paper seeks to demonstrate the importance of leadership in motivation and the results of small family-owned business. This work used bibliographical surveys to illustrate the main difficulties and strengths found in these particular businesses in the current Brazilian market. At the end of the research, the role of the transferring agent was depicted by the leadership in the organization thus emphasizing the importance of teamwork in a less hierarchical structure.

**Keywords:** Family Business, Leadership, Motivation.

---

<sup>1</sup> Pós-graduada em MBA em Gestão Empresarial pela Universidade Cruzeiro do Sul. Graduada em Letras pela Universidade Camilo Castelo Branco.

<sup>2</sup> Doutoranda em Administração pela USCS. Mestre em Comunicação pela UMESP. Professora da FIC e do Grupo Cruzeiro do Sul.

## INTRODUÇÃO

Este estudo busca investigar o papel do líder na motivação e no aprendizado contínuo da equipe e na evolução da organização de pequeno porte familiar.

Diante de um cenário de mudanças econômicas e sociais, cresce a responsabilidade ética das empresas que contam com clientes cada vez mais exigentes. É necessário que as organizações se adaptem, seja para o crescimento seja para a manutenção delas num mercado cada dia mais competitivo.

Segundo Tachizawa e Faria (2007), a globalização da Economia e o avanço tecnológico exigirão das organizações melhor desempenho econômico-financeiro.

Para sobreviver, as organizações precisarão se adaptar a essa nova dinâmica e os gestores encontrarão um ambiente empresarial cada vez menos previsível e com crescente instabilidade, o que exigirá deles novas formas de gestão, focadas no trabalho em equipe e no compartilhamento da decisão, de modo que produtividade e qualidade e serviço ao cliente se tornem necessidade e não mais vantagem competitiva.

As pequenas empresas, em especial as familiares, precisam se adaptar às transformações que o mercado vem exigindo das organizações. O líder da pequena empresa familiar, como também em qualquer outra empresa, tem papel essencial nessa adaptação, estimulando suas equipes a se desenvolverem continuamente, pois as transformações ocorrem de forma acelerada e todos têm de estar preparados para se adaptarem a elas.

A liderança da pequena empresa familiar é o principal agente de mudança e seu papel é estimular a criação de cultura estratégica, o desenvolvimento e a busca de realização profissional dos membros de sua equipe num ambiente de trabalho seguro e agradável.

Dessa forma, o objetivo deste artigo é analisar o que a liderança dessas empresas pode fazer efetivamente para envolver sua equipe no processo de

Liderança e motivação em empresa familiar de pequeno porte	Tania Cristina Maia Mestre; Lidiane de Campos Britto
--	---

adaptação às mudanças e de autodesenvolvimento, promovendo, assim, melhores resultados organizacionais.

Por meio de um levantamento bibliográfico, foi feita a análise do papel da liderança no trabalho em equipe e nos resultados da empresa de pequeno porte familiar no Brasil, investigando conceitos e teoria sobre a pequena empresa e a empresa familiar, esclarecendo suas principais dificuldades e forças, identificando aspectos associados à motivação e ao papel da liderança, tanto no desempenho da organização e do colaborador, quanto no estímulo da criação de cultura estratégica, do desenvolvimento e da busca de realização profissional dos membros de sua equipe.

## 2 . REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico, serão abordadas questões sobre as micro e pequenas empresas no que se refere à liderança. Além disso, são levantadas questões sobre liderança e gestão nas empresas familiares.

### 2.1 As Micros e Pequenas Empresas

Segundo a Lei Complementar 139<sup>3</sup>, de 10 de novembro de 2011, enquadra-se como Microempresa o empresário, a pessoa jurídica ou a ela equiparada que tenha receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e como Pequena Empresa a com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2004<sup>4</sup>, apontou que 98% de empresas do setor privado

<sup>3</sup> Lei Complementar 139, de 10 de novembro de 2011. Altera a Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 nov. 2011.

<sup>4</sup> BEDÉ, Marco Aurélio (coord.). **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006.

Liderança e motivação em empresa familiar de pequeno porte	Tania Cristina Maia Mastre; Lidiane de Campos Britto
--	---

eram de Micro e Pequenas Empresas (MPE), dessas, 56% encontravam-se no comércio, 30% em serviços e 14% na indústria.

Ainda segundo a pesquisa, essas empresas estavam distribuídas da seguinte forma: 50,9% no Sudeste, 24% no Sul, 14,6% no Nordeste, 7,2% no Centro-Oeste e 3,3% no Norte.

Nesse estudo, foram consideradas como MPE os estabelecimentos com até 49 empregados no comércio e serviços e com até 99 empregados na indústria.

Outro estudo do SEBRAE, em conjunto com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos<sup>5</sup> (DIEESE, 2012) confirmou que entre 2000 e 2011 foram criados 7,0 milhões de empregos registrados em carteiras pelas Micro e Pequenas Empresas (MPE).

Com o bom desempenho alcançado pelas MPE, ficou clara sua importância para a Economia do país, já que foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,6% dos empregos privados não agrícolas e aproximadamente 40% da massa de salários.

As transformações políticas, econômicas e tecnológicas que estão ocorrendo mundialmente exigem que as empresas se adaptem na velocidade em que essas mudanças ocorrem. Tudo isso cria um ambiente altamente competitivo, globalizado e muito mais interligado.

Os compradores estão cada vez mais exigentes com a qualidade do serviço/produto e preocupados com o meio ambiente. Surge, então, um novo tipo de relacionamento entre Micro e Pequena Empresa, seus fornecedores, clientes e o ambiente em que atuam (TACHIZAWA; FARIA 2007).

As organizações precisam se capacitar para reagir de forma rápida às novas exigências, compartilhar informações, apoiar efetivamente seu quadro operacional, oferecer serviços/produtos de qualidade e satisfizer seu cliente, alertam Tachizawa e Faria (2007).

<sup>5</sup> SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2012**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. Brasília: DIEESE, 2012.

Os autores também apontam que investimento em novas tecnologias, custos, qualidade, agilidade, formação de alianças estratégicas, parcerias e acordos, não só com fornecedores, mas também com clientes, reação aos desequilíbrios das balanças comerciais e o poder de compra, ou seja, mudanças intraorganizacionais e externas influenciarão a atuação do gestor das empresas do futuro.

Ainda segundo Tachizawa e Faria (2007), essa tendência exige uma gestão descentralizada, menos hierárquica e compartilhada, com ênfase no trabalho em equipe e no conhecimento e, assim, com capacidade para se adaptar às mudanças de forma rápida e inovadora, já que o mercado tradicional apresenta-se menor ou muito competitivo.

Como se pode observar, as MPE são importantes para a Economia do país, respondendo por um grande número de empregos no setor privado. Adaptar-se às novas exigências de um mercado globalizado e em rápida transformação é o que pode fazê-las sobreviver e crescer. Para isso, será necessária uma equipe integrada e envolvida estrategicamente.

## **2.2 A empresa familiar**

O conceito mais comum para empresa familiar, segundo Mamede (2012, p.11), “é aquele que reconhece como familiar empresas cujas quotas ou ações estejam sob o controle de uma família, podendo ser administradas por seus membros, ainda que com o auxílio de gestores profissionais”. Ou seja, apenas as sociedades em que o controle é detido por dois ou mais parentes.

Casillas Bueno, Dias Fernandes e Vásquez Sánches (2007) afirmam que nas empresas familiares, como em qualquer outra, o seu porte, o tempo de existência, o setor de atividade, a forma jurídica e a segmentação geográfica ajudam a estabelecer sua classificação.

Na prática, o principal critério de classificação, de acordo com os autores, refere-se à geração que está na empresa. Ainda segundo os autores, diz-se que ela é de primeira geração quando é propriedade da família e está sendo dirigida pelo fundador ou fundadores.

É de segunda geração quando gerenciada por filhos ou sobrinhos do(s) fundador(es). De terceira geração, quando passa a ser controlada pelos netos do(s) fundador(es), e assim por diante.

Grande parte das MPE começa com a oportunidade familiar de abrir um negócio. As empresas familiares não se diferenciam muito de outras empresas, como se pode perceber, mas apresentam algumas particularidades que lhes capacitam a responder de forma mais eficaz e rápida nas implantações de mudanças necessárias para adaptação às transformações que o mercado vem exigindo. No Brasil, esse tipo de empresa é bastante representativo no mundo corporativo.

### 2.2.1 A empresa familiar no Brasil

Em 2010, a PwC<sup>6</sup>, realizou uma pesquisa global com representantes de empresas familiares ao redor do mundo. No Brasil, foram entrevistados 100 representantes, sendo que 89% com atuação no setor de produtos e serviços comerciais e industriais; 6% no setor de tecnologia, informação, informática e entretenimento e 5% no setor de serviços financeiros.

Ainda de acordo com a pesquisa (PwC, 2013), a maior dificuldade para a mudança na dinâmica da empresa familiar esbarra em questões emocionais e afetivas, próprias da cultura brasileira, que podem gerar conflitos de interesse. Mas nada que impeça essas organizações de se adaptarem e acompanharem o ritmo acelerado de transformações no Brasil e no mundo.

Outra pesquisa da PwC (2012)<sup>7</sup> revela que 77% das empresas familiares brasileiras registraram crescimento nos últimos 12 meses (anteriores à data da pesquisa). Mundialmente, este índice foi de 65%.

Outro dado relevante é que 18% das empresas entrevistadas esperam o crescimento rápido e expressivo nos próximos cinco anos (a partir da data da

<sup>6</sup> Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-11A.pdf>>. Acesso em: 3 jun. 2013.

<sup>7</sup> Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/assets/press-release/release-pesquisa-family-business-10-12.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2013.

pesquisa). A inovação e a atração de talentos são os principais desafios para alcançar essa meta.

Esse estudo também aponta como vantagens competitivas agilidade e velocidade no processo de tomada de decisão, continuidade e habilidade para visões de longo prazo e preservação de valores. E como principais fatores de desvantagem, o processo de sucessão, conflitos familiares e disputas.

Conforme Nunes (2013), uma pesquisa feita pela Consultoria Höft constatou que 89% das empresas familiares não possuem instrumentos formais para administrar eventuais conflitos e divergências entre familiares.

Ainda de acordo com o autor, os dados foram coletados de 170 famílias empresárias, das quais 74% no Sudeste e 58% na segunda geração. 7% delas possuem planejamento de sucessão e continuidade com a participação de todos os envolvidos; 79% não possuem registro formal de sua origem e história e em 47%, a cultura organizacional é o reflexo dos valores da família de origem.

Para Schuman, Stutz e Ward (2011), a empresa familiar já surge carregando um paradoxo: empresa e família que são sistemas com um conjunto diferente de normas, crenças e valores. Essa divergência gera conflitos. A maioria deles previsíveis e alguns inevitáveis. Se não forem administrados de maneira proativa, podem ter efeitos negativos. Por exemplo, toda empresa familiar passa por momentos de transição e, nesses momentos enfrentam o paradoxo Tradição e Mudança e precisam escolher o que vão manter do passado e o que deixarão para trás. Para evoluírem, precisarão inovar, mas não necessariamente abrir mão das tradições e valores da família fundadora.

### **2.3 Liderança e Motivação**

Hunter (2004, p.25) define Liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmamente visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Maximiano (1997, p.176) a define como “processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas” independente

da proximidade física. Kuazaqui (2006, p.8) “como o conjunto de relacionamentos interagentes – cada qual com sua relação de hierarquias e influências cognitivas”.

No passado, acreditava-se que a liderança era uma característica pessoal, ou seja, já se nascia com ela. Lippitt e White (1952) *apud* Chiavenato (2009) verificaram que havia três tipos de liderança: a Autocrática – o líder toma decisões que são impostas aos seus subordinados sem explicações ou justificativas; a Liberal – o líder omite-se e não se impõe, os subordinados têm liberdade total do seu trabalho; e a Democrática – o trabalho é apresentado pelo líder aos subordinados, as alternativas e os objetivos costumam ser discutidos pelo grupo.

De acordo com os autores, o primeiro tipo costuma criar sentimentos de insatisfação nas pessoas, alienação ao trabalho, falta de motivação e de perspectiva de futuro; o segundo gera sentimento de desorientação e insatisfação, falta de cooperação entre as pessoas e também a presença de agressividade, por isso é mais usado em trabalhos altamente criativos e de inovação pessoal; o terceiro leva ao sentimento de participação, satisfação, envolvimento pessoal, espírito de equipe e de colaboração, elevando também a motivação para resultados.

Com base nos três fatores de Liderança de Lippitt e White (1960) *apud* Chiavenato (2009), atualmente predominam as teorias situacionais que levam em conta três aspectos que influenciam a capacidade do administrador em liderar as pessoas: as características da situação (características da empresa, cultura, estrutura organizacional, objetivos a serem alcançados ou problemas a serem resolvidos); as características do líder (personalidade, preparo profissional, grau de confiança nos subordinados, competências pessoais); e as características dos subordinados (características pessoais, preparo profissional, desejo de assumir responsabilidades, grau de comprometimento).

Chiavenato (2009) afirma que avaliar esses três fatores de acordo com a situação e adequar o tipo de liderança a ser adotado é o que fará o líder ser bem sucedido e, para direcionar os subordinados, sugere que, além de ordens, instruções e comunicações, é necessário que a liderança motive e incentive as pessoas a alcançarem os objetivos propostos.



Maximiano (1997, p.204) afirma que em administração, “pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”.

De acordo com a teoria das necessidades humanas de Maslow (1970) *apud* Silva (2007), base do estudo da motivação, as pessoas, embora diferentes, apresentam necessidades básicas: as fisiológicas (vitais e biológicas); de segurança (relacionadas à proteção contra perigos reais ou não, ainda ligadas à sobrevivência só que psicologicamente); as sociais (ligadas à vida associativa com outras pessoas); de estima (relacionadas ao amor próprio e à autoavaliação); e as de realização (autodesenvolvimento máximo das potencialidades, autorrealização).

Segundo o autor, as necessidades de autorrealização serão estimuladas somente após as fisiológicas, de segurança, sociais e de estima estiverem satisfeitas respectivamente de forma plena.

Para Herzberg (1966) *apud* Silva (2007), motivar as pessoas para o trabalho depende de dois fatores: os higiênicos (condições físicas e ambientais de trabalho, salários, benefícios, políticas da empresa, tipo de supervisão, relação com os colegas e com a administração), de caráter preventivo, evitam a insatisfação, mas não garantem a satisfação; e os motivacionais (cargo, natureza da tarefa, deveres da pessoa na empresa) que envolvem sentimento de realização, de crescimento pessoal e de reconhecimento profissional, e podem elevar a satisfação ou não. É importante que a empresa ofereça os dois fatores simultaneamente para criar um bom clima de trabalho, reter talentos e motivar o empreendedorismo.

Barros Neto (2006) enfatiza a necessidade de profissionais de todas as áreas e, em especial, da liderança, desenvolverem competências para enfrentar o mercado globalizado no qual o que mais conta é o relacionamento com clientes.

Cabe à liderança promover um ambiente propício para o desenvolvimento dessas competências individuais e capitalizá-las, alinhando-as às estratégias, transformando-as em desempenho coletivo e em vantagem competitiva para a empresa.

Liderança e motivação em empresa familiar de pequeno porte	Tania Cristina Maia Mastre; Lidiane de Campos Britto
--	---

Segundo Matos (1996), as transformações, o ritmo acelerado das mudanças, as crises e os avanços tecnológicos exigem educação permanente, o conhecimento passa a ser uma questão de sobrevivência num ambiente mais desafiante e competitivo.

O autor ainda afirma que uma estratégia de grupo é mais eficaz contra a resistência à mudança e a aprender coisas novas. Afirma, ainda, que um gestor precisa sentir-se responsável e motivado para fazer crescer sua equipe e sua organização.

Envolver os colaboradores na responsabilidade de resolução de problemas organizacionais e de satisfação dos clientes acelera o processo de reação, o que é fundamental para a MPE, principalmente na definição das estratégias. Para isso é necessário motivar as pessoas a descobrirem e aprenderem a usar seus talentos numa organização menos burocrática e que valorize o potencial da equipe (TACHIZAWA; FARIA 2007).

A motivação humana é o que conduz as pessoas à satisfação e a resultados positivos. O líder é um gerador da motivação a partir da comunicação transparente, de um clima organizacional agradável e de um ambiente seguro e inovador (MENDONÇA; NOVO; CARVALHO, 2011).

Analisando os autores citados anteriormente, fica evidente o papel da liderança na motivação da equipe, seja no autodesenvolvimento, seja para atingir os resultados desejados, seja ainda na implantação de estratégias que ajudem a melhorar os resultados organizacionais.

### **2.3.1 O líder na empresa familiar**

Segundo Najjar (2014), a liderança na empresa familiar geralmente está nas mãos do fundador que é empreendedor, possui competências e habilidades de líder, com grande capacidade para realizações e novas iniciativas no mundo dos negócios, mas que nem sempre consegue desenvolver competências para formar equipes de alto desempenho, boa comunicação e planejamento contínuo de atividades para fixar objetivos de curto, médio e longo prazos e, por isso,

adotam a liderança autocrática. O que pode romper a formação de novas lideranças entre os membros da família.

Os autores Schuman, Stutz e Ward (2011) reforçam que as empresas familiares lidam com muitas contradições e, em longo prazo, gerenciar bem essas contradições é um dos principais caminhos para o sucesso. Geralmente quando esse tipo de organização se depara com um problema, esse pode ser percebido sob duas perspectivas que podem gerar conflitos: a da empresa e a da família. As de sucesso aprendem a administrar os paradoxos inerentes a elas com eficácia.

A capacidade e a capacitação para gerenciar os paradoxos exigem que se tenha em mente alguns fatores: reconhecer que os problemas não devem ser tratados todos da mesma maneira – alguns são claros e devem ser resolvidos, outros são paradoxos e devem ser gerenciados; aceitar a ambiguidade e incerteza que essas contradições apresentam e resistir à vontade de resolvê-las; aceitar a tensão que os dois lados aparentemente opostos desses conflitos trazem; desenvolver as habilidades necessárias para gerenciá-los com sucesso. As empresas familiares se tornam mais fortes e resistentes ao enfrentar os paradoxos (SCHUMAN; STUTZ; WARD, 2011).

As principais forças da empresa familiar são a união e o compromisso dos colaboradores que a ela se dedicam. Ao líder cabe criar uma cultura organizacional, quando ainda não existe, disseminá-la envolvendo a todos e, à medida que a empresa evolui, transformar essa cultura e, novamente, promover a assimilação e a integração de forma contínua e vivenciada (CASILLAS BUENO, DIAZ FERNANDES; VÁSQUEZ SÁNCHEZ, 2007).

Os trabalhadores das empresas familiares, segundo os autores Casillas Bueno, Diaz Fernandes e Vásquez Sánchez (2007), são tratados de forma muito próxima, permitindo tomadas de decisões mais rápidas e flexíveis quando se sabe qual a estratégia da empresa, obtendo-se, assim, maior vantagem competitiva.

Observa-se que os autores apontam a importância do fundador, líder natural das empresas familiares e destacam a proximidade entre ele e os colaboradores como força, pois aumenta a união e o comprometimento, tornando as mudanças mais ágeis.

Liderar empresa familiar exige a compreensão dos diferentes interesses entre família e gestão, assim como das relações afetivas e financeiras que geram conflitos muito comuns a esse tipo de empresa (o que pode ser considerado uma vantagem competitiva por deixá-la mais forte), mas que nem sempre precisam ser resolvidos.

#### **2.4 Gestão estratégica na pequena empresa**

De acordo com Castor (2009), a Administração Estratégica requer quatro capacidades: Pensar e Planejar estrategicamente, Executar as estratégias e Controlar os resultados obtidos. Essas capacidades podem estar presentes em qualquer empresa, independente do porte. Na pequena empresa, os resultados podem ser percebidos de forma mais rápida.

Entender os problemas ou situações que uma empresa está enfrentando é o primeiro passo para o diagnóstico estratégico: analisar o ambiente externo, identificando as ameaças e oportunidades nele existentes, e também o ambiente interno, identificando as forças, buscando maximizá-las e as fraquezas, procurando corrigi-las. Conhecer os recursos dos quais a empresa dispõe e como ela os combina para criar valor faz parte da análise do ambiente interno (CASTOR, 2009).

Uma cultura estratégica absorvida pela empresa e pelos seus colaboradores cria um clima interno de valorização da opinião, mostra que há reconhecimento da contribuição de cada um, envolvendo todos na responsabilidade pelos resultados (CASTOR, 2009).

Os colaboradores precisam estar comprometidos e se identificarem com os objetivos organizacionais. Esse processo de comprometimento e conscientização será obtido a partir do trabalho em equipe, por meio do autoconhecimento e do conhecimento do outro. Resolver problemas em grupo, seguir objetivos comuns a todos, compartilhar informações e experiências e redescobrir o potencial humano pode levar ao sucesso. Aprimorar-se é uma poderosa variável (GOMES, 1994).

Castor (2009) enfatiza, ainda, a necessidade do envolvimento e do comprometimento da equipe para o sucesso da implantação da cultura estratégica nas MPE.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este artigo foi baseado em um levantamento bibliográfico, de caráter exploratório. Para isso, a literatura utilizada foi relativa à liderança, empresa familiar e gestão. Foram utilizados livros, artigos, pesquisas e legislação relativos ao tema.

#### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O crescimento acelerado do mercado e o avanço tecnológico têm exigido que as empresas se adaptem a essas transformações e estejam aptas para o novo cenário mundial que se apresenta.

A mudança é necessária, seja para o crescimento, seja para a manutenção da organização num mercado cada dia mais competitivo.

Estudos evidenciam a importância das MPE, que representam 98% do setor privado, para a Economia do país (SEBRAE, 2006).

Acompanhar e se adaptar às novas exigências do Mercado é questão de sobrevivência e exige gestão descentralizada, que envolva a equipe na participação e responsabilidade nos resultados e na satisfação do cliente.

As empresas familiares ocupam papel de destaque na Economia brasileira. Têm como maiores vantagens competitivas a agilidade e a flexibilidade nas tomadas de decisões e como maiores desvantagens o processo de sucessão e os conflitos familiares.

Para a liderança da empresa familiar, saber lidar com conflitos é uma das principais habilidades necessárias, assim como saber administrá-los, pois a

presença de paradoxos é frequente nas organizações familiares, tornando-as mais fortes e resistentes.

Mesmo com os conflitos que as permeiam, as empresas familiares, de forma geral, apresentam grandes chances na obtenção de sucesso em relação aos obstáculos e transformações que atravessam, principalmente devido à união e ao compromisso da sua equipe. Essa é outra característica marcante na empresa familiar, oriunda, sobretudo, do vínculo de proximidade com o fundador.

É papel do líder estimular esse comprometimento, envolvendo a equipe na responsabilidade de fazer a mudança acontecer e na resolução de problemas, assim como reconhecer a contribuição individual, promover a conscientização e o compartilhamento de informações.

O líder precisa integrar sua equipe, incentivar o autodesenvolvimento contínuo de todos, preparando-os para se adaptarem às mudanças e melhorarem o desempenho e os resultados organizacionais.

Conclui-se que a liderança da pequena empresa familiar desempenha o papel de agente de mudanças e também de facilitador, pois é responsável por preparar a organização para se adaptar a um cenário em constante mudança, cujo sucesso poderá ser alcançado estrategicamente por meio de uma equipe integrada e motivada a se desenvolver de forma contínua.

Nesse universo, cabe ao líder, como em qualquer outra empresa, traçar a estratégia para manter a integração, a motivação, o envolvimento e o interesse da equipe no autodesenvolvimento, levando, assim, a Empresa Familiar de Pequeno Porte a atingir em curto prazo os resultados almejados.

## REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Liderança e Criatividade em Negócios**. São Paulo: Thomson Learning, 2006. Modelo de Gestão de Habilidades e Competências Corporativas. p.17-44.

BEDÊ, Marco Aurélio (coord.). **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006.

BRASIL. Lei Complementar 139 de 10 de novembro de 2011. Altera a Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 nov. 2011. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2011/leicp139.htm>> Acesso em: 16 out. 2014.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ FERNÁNDEZ, Carmem; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. Tradução Vertice Translate. Revisão Técnica Antonio Vico Mañas. São Paulo: Thomson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 3.ed. Barueri: Manole, 2009.

GOMES, Débora Dias. **Fator K Conscientização & Comprometimento: Criando Qualidade no Ambiente da Organização**. São Paulo: Pioneira, 1994.

GOUVEIA, Bruno. **Família e negócios: problema ou solução?** Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?noticia=11365620>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KUAZAQUI, Edmir (Org.). **Liderança e Criatividade em Negócios**. São Paulo: Thomson Learning, 2006. A Liderança Contemporânea: Uma Visão de Futuro. p.1-15.

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

MATOS, Francisco Gomes. **Empresa que pensa**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MENDONÇA, Márcia Furtado de; NOVO, Damáris Vieira; CARVALHO, Rosângela. **Gestão e liderança**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

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. 2014.

NO BRASIL, 90% das empresas são familiares. **Folha de Londrina**. Londrina, 3 out. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 12 jan. 2014.

NUNES, Flávia Furlan. **Vai trabalhar em empresa familiar? Saiba qual o perfil delas!** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/vai-trabalhar-em-empresa-familiar-saiba-qual-o-perfil-delas/38360/>>. Acesso em: 8 nov. 2013.

PwC. PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes. **Empresas familiares no Brasil – Cenários e Desafios**. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-11A.pdf>>. Acesso em: 3 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **PwC Family Business Survey 2012**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/assets/press-release/release-pesquisa-family-business-10-12.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2013.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1978.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1980.

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.

SERVIÇO brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.). **Anuário do**



Liderança e motivação em empresa familiar de pequeno porte	Tania Cristina Maia Mastre; Lidiane de Campos Britto
--	---

**trabalho na micro e pequena empresa: 2012.** 5.ed. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. Brasília: DIEESE, 2012.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2007.

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