

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**Família, Família, negócios à parte? Os efeitos de
diferentes modelos de gestão no desempenho de uma
empresa familiar**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

HILTON ROCHA SILVEIRA

Rio de Janeiro - 2021

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EMPRESARIAL**

HILTON ROCHA SILVEIRA

**Família, Família, negócios à parte? Os efeitos de diferentes modelos de
gestão no desempenho de uma empresa familiar**

Rio de Janeiro

2021

HILTON ROCHA SILVEIRA

**Família, Família, negócios à parte? Os efeitos de diferentes modelos de gestão no
desempenho de uma empresa familiar**

Dissertação para obtenção do grau de mestre apresentada à
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.

Área de concentração: Comportamento e Gestão

Orientadora: Juliana Mansur

Rio de Janeiro

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Silveira, Hilton Rocha

Família, Família, negócios à parte? Os efeitos de diferentes modelos de gestão no desempenho de uma empresa familiar / Hilton Rocha Silveira. – 2021.

42 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Juliana Mansur.

Inclui bibliografia.

1. Empresas familiares - Administração. 2. Desempenho. 3. Comportamento organizacional. I. Mansur, Juliana Arcoverde. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.041

Elaborada por Maria do Socorro Almeida – CRB-7/4254

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

HILTON ROCHA SILVEIRA

**“FAMÍLIA, FAMÍLIA, NEGÓCIOS À PARTE? OS EFEITOS DE DIFERENTES MODELOS DE GESTÃO NO
DESEMPENHO DE UMA EMPRESA FAMILIAR”.**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADO(A) AO CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE(A) EM ADMINISTRAÇÃO.**

DATA DA DEFESA: 30/06/21.

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

PRESIDENTE DA COMISSÃO EXAMINADORA: PROFª JULIANA ARCOVERDE MANSUR KOPP

**PROFª JULIANA ARCOVERDE MANSUR KOPP
ORIENTADOR(A)**

**PROFº JOAQUIM RUBENS FONTES FILHO
MEMBRO INTERNO**

**PROFª ANA CHRISTINA CELANO TEIXEIRA
MEMBRO EXTERNO**

RIO DE JANEIRO, 30 DE JUNHO DE 2021.

**PROFº/ª FLÁVIO CARVALHO DE VASCONCELOS
DIRETOR(A)**

**PROFº ANTONIO DE ARAUJO FREITAS JUNIOR
PRÓ-REITOR DE ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

RESUMO

Objetivo – Esse estudo pretende avaliar as percepções dos funcionários em relação aos diferentes estilos da gestão familiar e da gestão profissional e suas influências em variáveis psicológicas, de atitudes e comportamentos.

Metodologia – Foi feito um design experimental, realizado em campo, para investigar os objetivos do estudo, utilizando a ferramenta Qualtrics como instrumento de distribuição de pesquisa aos funcionários da organização investigada. Foram considerados 2 cenários de acordo com as duas formas de gestão atual, expostos aleatoriamente, e foram obtidas um total de 209 respostas validas.

Resultados – Os resultados revelam que as variáveis confiança e segurança psicológica diferem significativamente de acordo com o tipo de gestão avaliado, e que de forma geral os funcionários sentem-se mais seguros e confiantes sob a liderança da gestão profissional. O estudo revela também que a confiança na gestão esta positivamente relacionada com os desempenhos dos funcionários e negativamente com a intenção de sair. Já a segurança psicológica tem efeito direto e positivo na satisfação.

Limitações – A principal limitação da pesquisa, além de um viés metodológico da deseabilidade social, é que o estudo foi feito em uma única empresa familiar de uma atividade econômica específica. Pesquisas futuras podem avaliar esses resultados em diferentes contextos e cenários, como tempo da empresa sob gestão familiar e ramo de atividade.

Contribuições práticas – A partir desses resultados, as organizações sob gestão familiar podem identificar na profissionalização uma alternativa segura para a satisfação dos funcionários.

Contribuições sociais – Ao identificar os efeitos, as organizações familiares que passam pelo processo de profissionalização, podem atuar na construção social de negociações e processos mais éticos e transparentes. Adicionalmente, diminuir a insatisfação, a falta de comprometimento e reduzir a rotatividade.

Originalidade – Pelo nosso conhecimento, este é o primeiro estudo que relaciona os impactos causados pela transição da gestão familiar para a gestão profissional dentro de uma empresa familiar.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Gestão Familiar; Gestão Profissional

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado/Artigo original

ABSTRACT

Purpose – This study aims to assess the perceptions of employees in relation to the different styles of family management and professional management and their influence on psychological variables, attitudes and behaviors.

Design/Methodology - An experimental design was made, carried out in the field, to investigate the objectives of the study, using the Qualtrics tool as an instrument for research distribution to employees of the investigated organization. Two scenarios were considered according to the two forms of current management, exposed at random, and a total of 209 valid responses were obtained.

Findings – The results reveal that the variables trust and psychological security differ significantly according to the type of management evaluated, and that, in general, employees feel safer and more confident under the leadership of professional management. The study also reveals that trust in management is positively related to the performance of employees and negatively to the intention to leave. Psychological safety, on the other hand, has a direct and positive effect on satisfaction.

Research Limitations - The main limitation of the research, in addition to a methodological bias of social desirability, is that the study was carried out in a single family business with a specific economic activity. Future research can evaluate these results in different contexts and scenarios, such as company time under family management and industry.

Practical Contributions - Based on these results, organizations under family management can identify professionalization as a safe alternative for employee satisfaction.

Social Contributions - When identifying the effects, family organizations that go through the professionalization process, can act in the social construction of negotiations and more ethical and transparent processes. Additionally, decrease dissatisfaction, lack of commitment and reduce turnover.

Originality - To our knowledge, this is the first study that lists the impacts caused by the transition from family management to professional management within a family business

Keywords - Family business; Family Management; Professional Management

Paper category - Master's Dissertation / Original article

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Estatísticas descritivas da amostra: média, desvio padrão, correlações bivariadas	22
TABELA 2: Média das variáveis dependentes em função do tipo de Gestão.....	23
TABELA 3. Resultados dos efeitos de moderação	23
TABELA 4. Resultados dos efeitos de mediação.....	24

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Modelo de Hipoteses de Estudo	18
FIGURA 2. Resultados obtidos no estudo.....	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEORICO	9
2.1. Profissionalização em Empresas Familiares	9
2.2. Vantagens, Desvantagens e o Efeito da Profissionalização	12
2.3. A Influência dos Diferentes Estilos de Gestão	13
2.4. Desenvolvimento das Hipóteses do Estudo	15
3. METODOLOGIA	18
3.1. Participantes e procedimentos.....	18
3.2. Desenvolvimento de Material de Estimulo.....	19
3.3. Instrumentos de Medida.....	20
4. RESULTADOS	22
5. DISCUSSÃO.....	27
6. LIMITAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS	30
7. CONCLUSÃO	31
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
APÊNDICE A.....	37
APÊNDICE B.....	38
APÊNDICE C.....	39

1. INTRODUÇÃO

Cerca de dois terços de todas as empresas privadas no mundo são de constituição familiar. Elas representam mais de 70% do produto interno bruto global e são responsáveis por algo entre 70-80% dos empregos criados na maioria dos países (Pimentel et al., 2020). Portanto, não é surpreendente que as empresas familiares sejam objetos de tantos e diferentes tipos de estudos e pesquisas. Além disso, as empresas familiares têm características próprias que a diferenciam das demais, e uma delas é o grande desafio de sobreviver dentro de um sistema socioemocional único e heterogêneo que é a família e o negócio. Diante disso, e do grau de representatividade global das mesmas, os estudos crescem e se voltam a entender e descobrir seus mecanismos de sustentabilidade (Devins, Dave, Beech, Nick, Beech, 2019).

Com base na literatura, muitas pesquisas falam sobre os conflitos em empresas familiares enfocando suas causas, efeitos e o gerenciamento dos mesmos, investigando, de forma geral como afetam o desempenho das empresas (Claßen & Schulte, 2017). Assim sendo, apenas alguns estudos, de forma limitada e ambígua tratam da coexistência e transição da gestão profissional e da gestão familiar, do ponto de vista dos funcionários, e os impactos que desse processo para as organizações.

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo investigar a *percepção dos funcionários com relação aos tipos de gestão (familiar x profissional) e de que forma os estilos gerenciais influenciam variáveis psicológicas, atitudes e comportamentos dos funcionários*. Especificamente, pretendemos explorar como os funcionários vivem os modelos de gestão, no sentido de compreender de que forma os diferentes estilos de gestão adotados pelos dois modelos estão relacionados à atitudes e comportamentos no trabalho, como a confiança na gestão, a segurança psicológica, a satisfação com o trabalho, a intenção de rotatividade e o desempenho.

O lócus de realização da pesquisa foi uma instituição de ensino superior de grande porte, situada na cidade de Aracaju, Sergipe, no Nordeste Brasileiro, que se expandiu para o interior sergipano e também para os estados de Alagoas, Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Norte, somando 23 polos de educação à distância em cinco estados. Em Sergipe, a referida empresa familiar conta com mais de 1.500 funcionários e cerca de 38 mil alunos, que compõem as mais de 40 graduações (presenciais e a distância), os 20 cursos de especialização, as 10 MBAs e os seis programas de pós-graduação, sendo cinco mestrados e cinco doutorados. Vale ressaltar que além do processo de profissionalização da gestão,

elemento central desta pesquisa, desde o ano de 2017 a instituição de ensino tem implementado ações voltadas para a internacionalização da educação superior.

De modo a entender o que foi proposto, foi feito um design quasi-experimental, realizado em campo, para investigar os objetivos do estudo. Esse estudo contribui para a teoria e prática de três formas principais: primeiro, acrescentando novos olhares do ponto de vista teórico a esse campo de literatura, juntamente com o método usado; segundo, de forma prática que as empresas familiares enxerguem na gestão profissional uma, dentre outras alternativas seguras, para a satisfação e menor rotatividade dos seus funcionários; e em terceiro, ainda no campo prático, que o processo de profissionalização seja encarado pelos funcionários como uma transição segura.

Nossa pesquisa é motivada pela relevância e o aumento dos estudos sobre a profissionalização dentro de uma empresa familiar, embora pouco se conhece sobre quais são e de que forma se dá os reais impactos na organização familiar e nos seus funcionários. Na sequência, além dessa introdução, serão articuladas as teorias, apresentando o método adotado e resultados obtidos com o quasi-experimento, que serão discutidos de modo a enfatizar tais contribuições. Por fim, limitações e sugestões de estudos futuros são feitas.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1. Profissionalização em Empresas Familiares

No contexto de uma empresa familiar, muitas são as razões que podem explicar o ímpeto, a capacidade e as limitações de empresas familiares em serem competitivas no mercado em relação as demais (Chrisman et al., 2014). Algumas das condicionantes que podem explicar esse fato é a maximização de objetivos não econômicos como prioritários, como por exemplo, a manutenção do controle familiar, objetivos esses que em grande parte das situações vão de encontro as metas de profissionais não familiares (Chrisman et al., 2014). Diante disso é recomendável que a gestão do relacionamento entre os proprietários familiares e os gestores não familiares seja considerada e estudada dentro do contexto organizacional (Chrisman et al., 2014).

É importante salientar que a profissionalização de empresas familiares não é um processo unidimensional, ou seja, não se refere apenas a uma solução, tal como a contratação de um gestor ou de um grupo de gestão externo. Ao contrário, a profissionalização de empresas familiares é algo multidimensional, o que implica na existência de diferentes

possibilidades, dentre as quais a profissionalização dos membros da família que compõem a gestão da empresa (Stewart, 2016).

No que se refere ao processo de profissionalização em que ocorre a coexistência entre a gestão familiar e a gestão profissional, para que esse modelo de gestão passe a ser tratado por ambas as partes com relevância, é necessário compreender a cultura organizacional por todas as perspectivas, tanto o gestor familiar quanto o profissional contratado. Nesse sentido, é preciso que estejam atentos e sejam sensíveis às reações da organização de um modo geral, as coisas que se diz e se faz. Ou seja, a tentativa de se fazer novas coisas e com diferentes modelos pode afetar toda a organização (Nordqvist et al., 2008).

Na busca pela longevidade do negócio, a manutenção do controle dentro da própria família, passando para as gerações seguintes, pode esbarrar em um risco comum, normalmente associado a perda de competitividade que pode levar à estagnação do negócio. A predominância do conservadorismo, a aversão ao risco, a escassez de recursos, os conflitos familiares e a dificuldade de sucessão agravam a situação (Miller et al., 2008)

Uma das características fundamentais de empresas familiares é refletida pela tríade que forma o sistema familiar, quais sejam, os negócios, a propriedade e a própria família (Claßen & Schulte, 2017). Esses elementos interagem de forma complexa um com o outro, e o resultado dessa complexa interação, naturalmente, são conflitos. Conflitos entre membros e grupos são comuns, inclusive em empresas não familiares. No entanto, a tríade desse sistema exerce uma forte influência para influenciar os processos organizacionais e os impactos para a força de trabalho (Claßen & Schulte, 2017).

Relacionada às formas de lidar com as questões específicas desta tríade, muitas empresas familiares avaliam a transferência de gestão, propriedade e controle para as próximas gerações. Entretanto, poucas são as empresas que se preparam para a sucessão, não se planejando para o processo de forma robusta e documentada. Assim, diversos problemas interpessoais e verdadeiros dilemas psicológicos relacionados a família, emocionalmente carregados, acabam transformando a mudança natural de liderança em uma questão que pode ameaçar a sobrevivência do negócio (Rajan et al., 2020).

Com relação ao processo de sucessão, ou mesmo ao futuro da gestão de uma empresa familiar, estudos apontam que cerca de um terço das empresas familiares sobrevivem apenas até a segunda geração, e apenas de 10% a 15% delas chegam a terceira geração. Além de facilitar conflitos familiares, a falta de um planejamento sucessório adequado é um dos principais fatores para a existência desses resultados (Chirapanda, 2019). Isto é, a sucessão entre gerações é um dos mais difíceis desafios enfrentados pelas empresas familiares em seu

crescimento contínuo. Não se trata apenas de uma superficial transferência de cargos, mas também a continuação de recursos como empresa familiar (Li Qi et al, 2021).

A capacitação da família é o processo no qual ocorre a profissionalização da gestão já existente na empresa. Nesta possibilidade, vislumbra-se aumentar o potencial de gestão vigente, em especial com relação ao elemento da tríade intitulado “os negócios”, de modo que membros da família sejam tecnicamente considerados aptos para ocuparem posições de liderança. Assim, reconhecerem a empresa como uma organização que, para se manter competitiva e lucrativa, precisa estar bem posicionada no mercado diante dos concorrentes (Stewart, 2016).

Contudo, de forma a lidar com tais desafios, muitas empresas optam pela profissionalização de sua gestão mediante a contratação de executivos externos. A profissionalização de empresas familiares com este viés tem sido uma alternativa encontrada como possível solução para mitigar fraquezas comuns nesse ambiente, como por exemplo a prática e percepção de nepotismo, resistência a mudanças, e altos custos operacionais. Ainda, a profissionalização através do ingresso de gestores não familiares é tida como uma estratégia frequentemente recorrida por empresas familiares para potencializar vantagens competitivas que podem vir de uma forte cultura empresarial, aliada ao conhecimento especializado de gestão e a experiência de tomada de decisões mais ágeis. Toda essa interação e suas consequências têm sido matéria de ampla investigação na literatura do campo, mas ainda há pontos a serem explorados (Polat, 2020).

Vale frisar que, como já mencionado nesta seção, pesquisas anteriores ressaltam que a profissionalização em empresas familiares não deve ser resumida apenas à contratação de executivos externos e não familiares para cargos específicos da alta gestão. Para além disso, trata-se de um processo que envolve a criação de estruturas de governanças eficazes, como a criação de conselhos, delegação e descentralização de autoridades. Ou seja, é um processo de transformação multidimensional de criação de valor que adequa não só práticas e diretrizes, mas também a profissionalização de funcionários, da cultura e do ambiente de trabalho (Polat, 2020).

Para além de tais características, a profissionalização é um processo de transição que tem por objetivo a formalização de ações e o auxílio na estrutura da organização familiar, partindo do pressuposto que esta é gerida com menos formalidades e padronizações, quando comparadas com empresas não familiares. Além disso, a profissionalização em empresas familiares, em especial no modelo em que ocorre a contratação de profissionais externos para altos cargos, pode impactar toda a organização quando os traços culturais forem mal

direcionados, criando conflitos do tipo de agência e gerando divergências entre os sócios, herdeiros e gestores não familiares (Ames et al., 2020).

Não obstante, a profissionalização em empresas familiares, seja pela contratação de gestores profissionais ou pela profissionalização de gestores membros da família, vem sendo uma ferramenta estratégica que pode garantir a sobrevivência e o crescimento organizacional, sem perder de vista os objetivos dos familiares (Polat, 2020).

2.2. Vantagens, Desvantagens e o Efeito da Profissionalização

Apesar de ser considerada estratégica, para que a profissionalização representada pelo ingresso de gestores externos, como ocorre na empresa familiar foco desta pesquisa, seja de fato eficaz, é necessário que os envolvidos estejam preparados para um processo que pode apresentar etapas e fatores vistos como oportunidades ou desafios. Esse movimento compreende questões como: a descentralização da autoridade, a delegação da tomada de decisão por executivos contratados e não familiares, a criação ou revisão de políticas de gestão e sistemas de controle, e a implementação de práticas de governanças bem estruturadas. Tais aspectos estão fortemente associados a um desempenho mais eficaz e duradouro (Camfield & Franco, 2019). Organizações com bons gestores não familiares, voltados para o desenvolvimento desses fatores, podem não só garantir a longevidade da empresa, mas maximizar a performance das mesmas (Davis et al., 2010).

Por exemplo, empresas familiares que são geridas profissionalmente com base nesses fatores processuais tendem a ter um nível de desempenho superior ao de seus homólogos gerenciados por família, principalmente pelo fato dos gestores externos não familiares levarem um nível de expertise capaz de absorver certos custos relacionados ao altruísmo familiar. Uma das formas de lidar com essa característica, inerentemente familiar, é pela introdução de processos multidimensionais que monitoram e controlam formalmente interesses específicos de membros familiares (Dekker et al., 2015).

Ainda que seja considerada uma saída para os problemas de sucessão, o processo de profissionalização caracterizado pela contratação de executivo para altos cargos é um dos eventos mais críticos e suscetíveis a conflitos dentro de uma empresa familiar (Carnahan et al., 2010), principalmente pela mudança de um CEO ou presidente e pela “passada de bastão” da gestão familiar para um executivo profissional. Isto porque muitos são os interesses (e os receios) das partes envolvidas, incluindo a aversão da família ao risco, a perda de controle e de poder, a não continuidade de uma próxima geração, dentre outros. Se tais aspectos não

forem mapeados e gerenciados, resultam em conflitos na gestão e em toda a cadeia produtiva e gestão dos recursos humanos (Carnahan et al., 2010).

Um dos conflitos mais comuns e característicos de empresas familiares é o conflito de agência (Caputo et al., 2018). O conflito de agência pode ser expressado pela relação entre gestores não familiares e familiares e seus diferentes papéis, e entre acionistas majoritários (familiares) e minoritários (não familiares). Uma das maiores fontes de provocação do conflito de agência é a interferência dos objetivos familiares sobrepondo os interesses e objetivos da gestão profissional (Caputo et al., 2018). Sendo assim, o conflito de agência, mal administrado, tem um alto custo para as empresas, visto que afeta diretamente o desempenho da mesma (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Um CEO familiar que persegue metas não econômicas pode não agradar a acionistas minoritários, que por sua vez, podem indicar e pressionar pela troca desse executivo.

Apesar deste ser mais comumente verificado, há o conflito de agência chamado de “superprincipal”, onde há conflitos de interesse dos proprietários com o restante da família (não administradores, não membros do conselho) (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Ainda, há o conflito de agência em que o proprietário-controlador-gestor tem interesses antagônicos com membros gestores não familiares, conhecido como conflito de agência tipo II (Ferramosca & Allegrini, 2018). Esse modelo pode ocorrer quando o proprietário manipula situações, ganhos, ações, com o intuito de colher benefícios privados. Como consequência, as práticas de governança ficam fragilizadas, e consequentemente as atividades de monitoramento, fiscalização e gerenciamento dos resultados também perdem a sua relevância e transparência, podendo gerar impactos nos resultados financeiros e operacionais da organização (Ferramosca & Allegrini, 2018), incluindo a percepção dos funcionários sobre a competência da alta gestão, os estilos de gerenciar e, consequentemente, na relação com a própria organização no que diz respeito à confiança na gestão, na segurança psicológica de trabalhar nesse ambiente. Tais mecanismos acabam impactando, ainda, a satisfação geral com o trabalho, o desempenho nas tarefas do dia a dia e a intenção de saída da organização.

2.3. A Influência dos Diferentes Estilos de Gestão

Diferentes tipos de gestão – familiar ou profissional – acabam apresentando estilos dominantes de gerenciar, principalmente durante o processo de profissionalização. Estudos anteriores apontam que a gestão familiar é normalmente movida por uma liderança mais participativa, em comparação com uma liderança mais autocrática ou voltada para tarefas e resultados financeiros (Chung & Chan, 2012). Nesse sentido, o estilo de liderança paternalista

acaba sendo muito visível na gestão familiar e, assim, considerado um estilo particular nessas organizações.

Mesmo que apresente como dimensões principais a benevolência, o autoritarismo e a moralidade (Chung & Chan, 2012), pesquisas recentes sugerem que paternalismo não conota “autoritarismo”, mas sim uma relação que subordinados retribuem voluntariamente a proteção e o cuidado da autoridade paterna mostrando conformidade e trazendo aspectos de benevolência. O autoritarismo refere-se, portanto, aos comportamentos de controle e autoridade de um líder, enquanto a benevolência se refere a uma preocupação individualizada com o bem estar pessoal dos subordinados (Pellegrini & Scandura, 2008). Ou seja, o estilo, de forma agregada é traduzido na participação e envolvimento dos funcionários, numa gestão voltada para o relacionamento.

Por outro lado, a gestão profissional apresenta um caráter de gestão orientada para os resultados, seja pela necessidade de mapear e redesenhar os processos, seja para garantir que a organização atinja os objetivos traçados (Caputo et al., 2018). A própria profissionalização da gestão, seja pela capacitação técnica de membros da família ou pelo ingresso de gestores externos, implica em uma mudança paradigmática na forma de liderar, de modo a resolver os conflitos gerados pela gestão familiar anterior e a não sucessão da mesma. Ou seja, o estilo gerencial dominante dos executivos tende a ser de uma gestão voltada para a tarefa e processos que visam a especialização.

Apesar de não existir um consenso sobre as definições de lideranças, haja vista não termos uma teoria única e universal sobre liderança, é matéria da grande maioria dos estudos que os diferentes estilos de liderança tem distintos impactos no engajamento dos funcionários. Indicadores de desempenho, satisfação no trabalho, engajamento e compromisso organizacional satisfatórios estão relacionados diretamente com líderes que transmitem respeito com o outro, preocupação com o bem estar e desenvolvimento do funcionário (Othman et al., 2017).

A relação de gestores não familiares com gestores familiares dentro de uma mesma companhia durante o processo de profissionalização, pode apresentar dois efeitos comportamentais importantes. Primeiro, a racionalidade limitada, que seria a menor capacidade que os gestores não familiares, em detrimento dos familiares, para entender a variedade dos objetivos e negócios da família e identificar as oportunidades alinhadas a esses objetivos. O outro efeito seria a confiabilidade limitada, que sugere que com o tempo, é mais provável que os gestores não familiares experimentem reversões benevolentes de preferências e discordâncias baseadas em personificações, limitando assim, sua capacidade de cumprir

com promessas iniciais (Kotlar & Sieger, 2019). Ambos os efeitos influenciam o corpo de funcionários e as suas percepções com relação à gestão, principalmente no que diz respeito à confiança geral na gestão (Mayer & Davis, 1999). Tal confiança também está relacionada ao caráter relacional ou processual da liderança, que parece ser mais forte quando relacionada aos resultados e à sobrevivência da organização.

Ainda, as diferentes formas de se relacionar e de se comunicar com os funcionários, e também entre os gestores familiares e os não familiares, acabam por evidenciar lacunas e falhas que, no dia a dia, podem afetar de forma significativa o desempenho da empresa e, primacialmente, a segurança dos funcionários com relação à sua própria comunicação e relação com a gestão (a segurança psicológica). Ou seja, essas falhas geram insegurança tanto na relação entre líderes, mas principalmente na relação entre líderes e liderados, que sentem que não podem se expressar e, por conseguinte, podem se sentir ameaçados, insatisfeitos e, em última instância, optem por sair, atingindo assim diretamente a qualidade e a produtividade da empresa (Hiebl & Li, 2018). Essa insatisfação e intenção de rotatividade afetam substantivamente uma organização e, portanto, cabe compreender como a percepção dos estilos de gestão e dos tipos de gestão podem estar ligados a esses fatores. Mesmo porque ambos estão diretamente e fortemente relacionados com o desempenho no trabalho e diversas outras atitudes (Waldkirch et al., 2018).

2.4. Desenvolvimento das Hipóteses do Estudo

Os estudos sobre os diferentes efeitos da gestão familiar e da gestão profissional sinalizam que ambos geram respostas distintas para aqueles que vivenciam a gestão. Especificamente, as percepções acerca da efetividade da gestão, dos estilos adotados e dos efeitos destes nos comportamentos tem sido apontado pela literatura (Damanpour & Schneider, 2006). Considerando o exposto, o presente estudo visa investigar de que forma os funcionários percebem essas gestões em função das diferenças nos próprios comportamentos, atitudes e recursos psicológicos. Ainda, de que forma a percepção dos estilos de gestão estão relacionados com essas variáveis. O foco, portanto, está em comparar tais variáveis em função do tipo de gestão e, ainda, avaliar de que forma explicam o desempenho, a satisfação e a intenção de saída da organização.

Como apresentado anteriormente, a gestão familiar possui um estilo de gestão voltado para o relacionamento, ao passo que a gestão profissional mais voltada para a tarefa. Isto porque a gestão familiar tem como base um gerencialmente mais informal, de cunho benevolente e de consideração individual, tomando como base a lealdade e o clima familiar

(Fahr & Cheng, 2004). Por outro lado, a gestão profissional, pelo caráter executivo e especialista, tem um estilo voltado para os processos e para as tarefas, principalmente pelo objetivo do alcance de resultados e indicadores de desempenho. Com base nesse argumento, propõe-se que:

H1: A gestão familiar será percebida como mais voltada para o relacionamento do que a profissional.

H2: A gestão profissional será percebida como mais voltada para a tarefa do que a familiar

Considerando as características dos tipos de gestão, espera-se que a gestão familiar, pela participação, proximidade e contato individualizado com os funcionários, que também se relaciona ao estilo de gestão relacional, paternal, esteja relacionada de forma positiva com o nível de segurança psicológica dos indivíduos. Considerando a segurança psicológica uma variável que traduz a segurança que um funcionário possui de se expressar e não ter medo de ser quem é no ambiente de trabalho (Edmonson, 1990), espera-se que:

H3: A segurança psicológica será mais alta com a gestão familiar do que a profissional

Diferentemente, espera-se que a confiança que os funcionários possuem na gestão, no sentido dessa gestão ser capaz de atender às demandas e objetivos organizacionais, de apresentar conhecimentos e competências adequados para a gestão da organização, e comunicar essa competência de forma clara e objetiva para os funcionários, no dia a dia da gestão, seja mais forte e evidente na gestão profissional. Logo, propõe-se que:

H4: A confiança na gestão será mais alta com a gestão profissional do que a familiar.

Considerando que a confiança na gestão e a segurança psicológica estão diretamente relacionados aos estilos de gestão – mais voltados para a tarefa e para a relação, respectivamente, espera-se que os efeitos dos estilos nessas variáveis sejam distintos e, conseqüentemente, estejam relacionados ao desempenho individual, à satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade. Nesse sentido, propomos investigar as relações entre essas variáveis, compreendendo o efeito do tipo de gestão nas mesmas

Por um lado, o estilo de gestão voltado para a relação aumenta a segurança psicológica, justamente pelo fato da possibilidade de ser ouvido, na consideração

individualizada e no trabalho pessoal e familiar dado aos funcionários. O foco na relação aproxima a gestão dos funcionários, estimulando a abertura de comunicação. Por outro lado, uma gestão voltada para as tarefas tende a aumentar a confiança na gestão, no sentido dos funcionários estarem dispostos a acreditar que a gestão é capacidade e conseguirá atingir os objetivos organizacionais. O foco na tarefa e nos processos comunica a objetividade da gestão em busca de resultados e de maior equilíbrio organizacional, estimulando a motivação dos funcionários para a realização das tarefas. Portanto, propõe-se que:

H5: A gestão orientada para o relacionamento está positivamente relacionada com a segurança Psicológica.

H6: A gestão orientada para tarefas está positivamente relacionada com a confiança na gestão.

Levando em conta que a gestão familiar e a gestão profissional estão mais fortemente relacionadas com o estilo de gestão para a relação e para a tarefa, respectivamente, propõe-se que:

H7: O Tipo de gestão possui um efeito moderador na relação entre estilo de gestão e variáveis psicológicas, sendo que a) a relação entre a gestão orientada para tarefa e a confiança na gestão será mais forte para a gestão profissional e b) a relação entre a gestão orientada para relação e a segurança psicológica será mais forte para a gestão familiar.

Apesar das diferenças entre a confiança na gestão e a segurança psicológica, e os respectivos antecedentes, espera-se que ambas expliquem, de forma complementar, as variações no desempenho, na satisfação e na intenção de rotatividade. Sendo assim, propomos que:

H8: A confiança na gestão está positivamente relacionada com a) o desempenho e b) a satisfação, e negativamente relacionada com c) a intenção de rotatividade

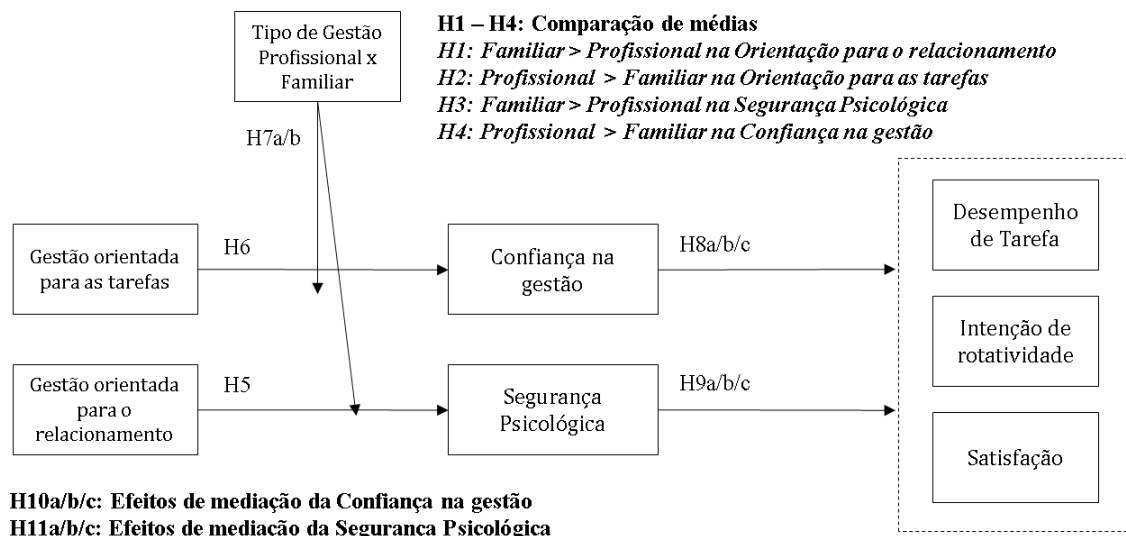
H9: A segurança psicológica está positivamente relacionada com a) o desempenho e b) a satisfação, e negativamente relacionada com c) a intenção de rotatividade

Finalmente, espera-se que tanto o desempenho, a satisfação e a intenção de rotatividade também sejam impactadas pelos diferentes estilos, por meio dos mecanismos de segurança e confiança. Assim, propomos que:

H10: A confiança na gestão possui efeito mediador na relação entre gestão para as tarefas e a) desempenho b) satisfação e c) intenção de rotatividade.

H11: A segurança psicológica possui efeito mediador na relação entre gestão para o relacionamento e a) desempenho b) satisfação e c) intenção de rotatividade.

FIGURA 1: Modelo de Hipóteses de Estudo



3. METODOLOGIA

O estudo trata-se de um quasi-experimento de campo 2 x 1 de caráter transversal, na medida em que se pretende observar a percepção dos funcionários de uma empresa privada, de controle familiar, que passa por um processo de profissionalização da sua alta gestão, suas percepções e impactos sob o ponto de vista de quem é liderado pela gestão profissional e sob quem é liderado por membros da família controladora.

3.1. Participantes e procedimentos

A amostra é composta por 209 funcionários, sendo 52% do sexo feminino, com média de idade, de 38 anos (DP = 8,94). 78% dos participantes trabalham na área administrativa, e 78% estão em cargos juniores ou plenos. Ainda, 51% se declaram pardos, 55% possuem pós-graduação ou mais e 39% estão atualmente no trabalho remoto.

Para o presente estudo foi realizado um quasi-experimento com o objetivo de manipular a alta gestão a ser avaliada. Foram considerados, portanto, 2 cenários determinados pelas duas diferentes formas de gestão vigentes. Para a realização do quasi-experimento, foi

elaborada uma pesquisa utilizando a ferramenta Qualtrics para distribuição. A pesquisa iniciou-se com um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual eram apresentados o objetivo geral do estudo e informações sobre confidencialidade e anonimato, segurança na participação e dados do pesquisador. Em seguida, havia uma introdução, a qual agradecia a intenção de participar do estudo.

Após a introdução, o participante era submetido a um dos dois cenários, aleatoriamente disponibilizado pela própria ferramenta. Os cenários variavam em função da apresentação da organização no que diz respeito ao tipo de gestão (familiar e profissional) e quem compõe a gestão. Após leitura dessa introdução, os participantes eram convidados a considerar o que haviam lido para responder questões relacionadas às variáveis dependentes do estudo: confiança na gestão, segurança psicológica, intenção de rotatividade, desempenho no trabalho e satisfação com o trabalho. Ainda, os participantes foram solicitados a responder acerca da percepção do estilo gerencial da gestão que havia lido. Para finalizar, foram coletados dados demográficos como gênero, idade do respondente, estado civil, formação, atuação como líder, raça, cargo e tempo na organização, regime de trabalho, área de atuação.

3.2. Desenvolvimento de Material de Estimulo

Os participantes foram expostos aleatoriamente a um dos 2 cenários possíveis, que variavam em função do tipo de gestão (familiar ou profissional). O primeiro passo para o desenvolvimento dos cenários foi definição do tipo de informação que seria apresentada. Assim, decidiu-se apresentar um breve histórico da Organização e seguir com a mudança de gestão perante os desafios atuais de uma empresa no setor de educação e de caráter familiar. O segundo passo foi considerar as diferentes formas de gestão existentes na organização, descrevendo, portanto, a alta gestão realizada pela família ou pelos executivos e os objetivos das mesmas. Um texto introdutório contendo informações gerais sobre a empresa foi apresentado e, em seguida, os cenários.

Introdução (comum aos cenários)

A Universidade Tiradentes – Unit – é a primeira instituição de ensino superior particular criada no estado de Sergipe, Nordeste brasileiro, há 58 anos. No estado, sua história nasceu no ano de 1962, com a criação do Colégio Tiradentes, que cresceu e foi alçado à faculdade em 1972, e a universidade em 1994.

Ao longo de sua história, o Grupo Tiradentes foi marcado por constantes mudanças e inovações. Mais recentemente, o Grupo deixou de ser uma sociedade limitada – fundada pela família Uchoa - e passou a ser uma sociedade anônima. Como consequência, várias mudanças relacionadas à gestão das operações do grupo vêm sendo observadas. São essas mudanças na gestão que objetivamos investigar nesta pesquisa.

Cenário 1 – Gestão Familiar

Hoje, o Grupo tem dois fundadores e seus quatro filhos compondo o quadro societário e que ocupam assentos no Conselho de Administração. Tais membros da família gerenciam a organização com o objetivo de facilitar a profissionalização dos processos e otimizar os resultados organizacionais.

A seguir, serão apresentadas algumas questões sobre a gestão desta organização e o seu trabalho no dia a dia.

Mesmo que você não tenha contato com a gestão superior, gostaríamos de saber qual a sua percepção de como a empresa em que trabalha tem sido liderada.

A seguir são apresentadas afirmativas com relação a alta gestão da sua empresa. Pense na liderança dos sócios fundadores para responder as questões apresentadas.

Cenário 2 – Gestão Profissional

Hoje, o Grupo é liderado por um presidente e por cinco vice-presidentes. Tais executivos gerenciam a organização com o objetivo de profissionalizar os processos e otimizar os resultados organizacionais.

A seguir, serão apresentadas algumas questões sobre a gestão desta organização e o seu trabalho no dia a dia.

Mesmo que você não tenha contato com a gestão superior, gostaríamos de saber qual a sua percepção de como a empresa em que trabalha tem sido liderada.

A seguir são apresentadas afirmativas com relação a alta gestão da sua empresa. Pense na liderança do presidente e vice-presidentes para responder as questões apresentadas.

3.3. Instrumentos de Medida

Diferentes Estilos de Liderança. Os funcionários foram requeridos a avaliar seus líderes com o objetivo de definir o estilo da gestão profissional e o estilo da gestão familiar. Utilizamos o instrumento aplicado por Yan e Sorenson (2003), com base no questionário de

estilos gerenciais do Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Cammann, et al. 1983), o qual mensura a orientação para a tarefa ou relacionamento por parte da alta gestão. Os participantes deveriam indicar em que medida concordavam com as afirmativas, utilizando uma escala likert que varia de 1 a 5 onde 1=Discordo totalmente e 5=Concordo totalmente. Utilizamos os itens do nível do relacionamento ($\alpha = 0,91$) e os itens do nível da tarefa ($\alpha = 0,89$). Em relação ao fator relacionamento é caracterizado por uma confiança mutua, respeito pelas ideias, valorização da individualidade, em afirmativas como “A alta gestão demonstra respeito pelas ideias dos subordinados”. No item tarefa encontra-se a probabilidade do líder em definir e estruturar seu papel, enfatizando o trabalho e seus aspectos técnicos, como por exemplo: “A alta gestão possui muito insight sobre como fazer o trabalho”.

Segurança Psicológica. Foram usados os 3 itens desenvolvidos por Edmonson (1999), os quais medem a segurança dos funcionários com relação ao trabalho. Exemplo de item (reverso) é: “Eu tenho medo de expressar minhas opiniões no meu trabalho”. O alpha de Cronbach foi de 0,76.

Relação de Confiança na Gestão. Os funcionários foram solicitados a avaliar o nível de confiança na gestão da organização entre os seus líderes profissionais e os seus líderes familiares. Para tanto, foi usada a escala de confiança na gestão de Daboval, Comish, and Swindle (1994) que consiste em 6 itens, como por exemplo: “Em geral, confio que a organização manterá suas promessas ou compromissos comigo e com outros funcionários”. Foi aplicada uma escala likert de 1 a 7, em que 1 = “discordo totalmente” e 7 = “concordo totalmente”. O alpha de Cronbach foi de 0,90.

Desempenho no trabalho. A base desse construto se deu pela utilização de 7 itens da escala de desempenho no trabalho desenvolvida por DeRue e Morgeson (2007). Os funcionários foram solicitados a responder, a partir de uma escala likert de 5 pontos, variando de 1 = “discordo totalmente” a 5 = “concordo totalmente”, em que nível e circunstância concordavam com itens que avaliam o desempenho no trabalho (7 itens). Como exemplo, foram enviadas perguntas do tipo: “Avalio meu nível geral de desempenho como excelente”, “Minha visão sobre meu desempenho é que sou muito eficaz”, “No geral, sinto que cumpro efetivamente minhas funções e responsabilidades”. O Alpha de Cronbach foi de 0,77.

Intenção de saída. Utilizamos a escala de intenção de rotatividade de (Siqueira, Gomide, Oliveira, & Polizzi, 2014) que consiste em 3 itens, com perguntas como “Eu penso em sair do meu trabalho”. Foi aplicada uma escala likert de 1 a 7, em que 1 = “discordo totalmente” e 7 = “concordo totalmente”. O alpha de Cronbach foi de 0,96.

Satisfação com o trabalho. Foi utilizada a escala de faces de Kunin (1955), com 3 questões do tipo “Eu penso em sair do meu trabalho”, “Eu planejo sair do meu trabalho”, e “Eu tenho vontade de sair do Grupo Tiradentes”. Foi aplicada uma escala likert de 1 a 7, em que 1 = “discordo totalmente” e 7 = “concordo totalmente”. O alpha é de 0,87.

Variáveis de controle. Como variáveis de controle, consideramos o gênero, idade, nível hierárquico e área de atuação (administrativa ou acadêmica).

4. RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas da amostra – média, desvio padrão, correlações bivariadas das escalas. Foram realizadas comparação de médias (ANOVAs) e uma série de regressões múltiplas hierárquicas de modo a testar as análises das hipóteses levantadas.

. Inicialmente, as médias de percepção foram analisadas por meio de ANOVAs. Com relação às variáveis de confiança e segurança, ambas diferem significativamente em função do tipo de gestão. Especificamente, os funcionários sentem-se mais seguros e confiam mais na gestão profissional. Com relação à confiança na gestão, a gestão profissional possui média de $M_{GP} = 5,48$, ao passo que a gestão familiar possui média de $M_{GF} = 5,02$ ($F = 6,21, p < 0,05$).

De forma semelhante, a segurança psicológica foi maior no cenário de gestão profissional ($M_{GP} = 5,65$; $M_{GF} = 5,20$; $F = 4,44, p < 0,05$). Com relação aos estilos de gestão, os resultados apontam que somente o estilo de gestão no nível da tarefa é percebido de forma diferente dependendo da gestão (familiar ou profissional). Nesse sentido, na gestão profissional, a média do estilo voltado para a tarefa é de $M_{GP} = 5,94$, ao passo que a gestão familiar a média é de $M_{GF} = 5,49$ ($F = 9,04, p < 0,01$). As demais variáveis não apresentaram diferenças significantes nas médias, comparando pelos 2 cenários. Tais achados suportam as Hipóteses H2 e a H4 e rejeitam as hipóteses H1 e H3. A tabela 2 apresenta tais resultados.

As Hipóteses H5 e H6 se referiam ao efeito direto dos estilos de gestão na confiança e na segurança psicológica. Controlando por idade, gênero, nível hierárquico e área de atuação, os resultados das regressões apontam para uma relação positiva da gestão orientada para tarefas na confiança ($\beta = 0,32, p < 0,001$) e da gestão orientada para relação na segurança psicológica ($\beta = 0,40, p < 0,001$), suportando ambas as hipóteses.

A hipótese H7 previa a interação do tipo de gestão nas relações anteriores, sendo que o efeito do estilo de gestão orientado para tarefas na confiança será fortalecido quando a gestão for profissional (H7a) e efeito da gestão orientada para relação na segurança psicológica será

fortalecido quando a gestão for familiar (H7b). Os resultados apontam para um efeito moderador negativo na relação entre gestão orientada para tarefa e confiança ($\beta = -0,10$, $p < 0,05$), permanecendo o efeito direto da gestão orientada para tarefa ($\beta = 0,30$, $p < 0,001$). Os efeitos principais simples sugerem que o incremento ocorre para os dois tipos de gestão, mas que para a gestão familiar tal efeito é mais forte ($\beta = 0,42$, $p < 0,001$) que para a gestão profissional ($\beta = 0,20$, $p < 0,001$). Com relação ao efeito moderador do tipo de gestão na relação de estilo voltado para o relacionamento e segurança psicológica, este não ocorreu. Assim, suportamos H7a e rejeitamos H7b. A tabela 3 apresenta tais resultados.

TABELA 1: Estatísticas descritivas da amostra: média, desvio padrão, correlações bivariadas

Variável	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Gênero ^a	1,48	0,50	1										
2. Idade	38,01	8,94	-0,1	1									
3. Nível ^b	1,79	0,77	0,155*	0,365**	1								
4. Área ^c	1,29	0,58	-0,043	0,065	0,015	1							
5. Tipo de gestão ^d	0,48	0,50	-0,079	-0,002	-0,144*	0,041	1						
6. Gestão para tarefa	5,70	1,11	-0,08	0,143*	0,13	0,135	0,205**	1					
7. Gestão para relação	5,33	1,20	-0,03	0,150*	0,147*	0,137*	0,112	0,548**	1				
8. Confiança na gestão	5,24	1,35	-0,07	0,136	0,049	0,129	0,171*	0,727**	0,529**	1			
9. Segurança Psicológica	5,41	1,58	-0,091	0,09	0,068	0,005	0,145*	0,353**	0,404**	0,504**	1		
10. Desempenho	6,12	0,69	-0,098	0,112	-0,008	0,056	0,006	0,430**	0,477**	0,444**	0,233**	1	
11. Intenção de Rotatividade	2,09	1,69	0,031	-0,219**	-0,073	-0,137*	-0,056	-0,406**	-0,424**	-0,494**	-0,486**	-0,290**	1
12. Satisfação	3,89	0,80	-0,043	0,085	0,061	0,169*	0,094	0,461**	0,520**	0,594**	0,413**	0,278**	-0,525**

N = 208; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.^a Gênero: 2 = Masculino; 1 = Feminino^b Nível: 1 = Junior; 2 = Pleno; 3=Senior^c Área: 1 = Administrativo; 2 = Academico^d Tipo de Gestão: 0 = Familiar; 1 = Profissional

TABELA 2: Média das variáveis dependentes em função do tipo de Gestão

Variável	Tipo de Gestão	N	M	DP	F	Sig
Gestão para Tarefa	Familiar	109	5,49	1,20	9,04	0,03
	Profissional	99	5,94	0,95		
Gestão para Relação	Familiar	109	5,20	1,29	2,60	0,11
	Profissional	99	5,47	1,09		
Confiança na Gestão	Familiar	109	5,02	1,49	6,21	0,01
	Profissional	99	5,48	1,12		
Segurança Psicológica	Familiar	109	5,20	1,75	4,44	0,04
	Profissional	99	5,65	1,33		
Desempenho	Familiar	109	6,12	0,69	0,10	0,94
	Profissional	99	6,12	0,70		
Intenção de Rotatividade	Familiar	109	2,18	1,86	0,65	0,42
	Profissional	99	1,99	1,49		
Satisfação	Familiar	109	3,82	0,87	1,84	0,18
	Profissional	99	3,97	0,71		

TABELA 3. Resultados dos efeitos de moderação

Variáveis	Segurança Psicológica		Confiança na gestão	
	<i>Passo 1</i>	<i>Passo 2</i>	<i>Passo 1</i>	<i>Passo 2</i>
<i>Variáveis de Controle</i>				
Gênero	-0,08	-0,08	0,01	-0,01
Idade	0,02	0,02	0,01	0,05
Nível	0,03	0,03	-0,07	-0,07
Área	-0,06	-0,05	0,03	0,04
<i>Efeitos principais</i>				
Orientação para relação	0,39***	0,38***		
Orientação para tarefa			0,32***	0,30***
Tipo de Gestao	0,10	0,10	0,01	0,02
<i>Interação</i>				
Orientação x Tipo		-0,07		-0,10*
Teste F	7,51***	6.62***	38,40***	34,13***
bR ² (ΔR^2 após interação)	0,18	0,19 (0,01)	0,33	0,34(0,01)

N = 208; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

As hipóteses H8, H9 e H10 se referiam aos efeitos diretos e mediadores da confiança na gestão e da segurança psicológica nas variáveis dependentes do estudo, quais sejam, o desempenho, a intenção de rotatividade e a satisfação. A tabela 4 apresenta os resultados dos efeitos diretos e mediados. Com relação ao efeito da confiança, a mesma mostrou ter efeito direto e positivo no desempenho ($\beta = 0,43$, $p < 0,001$), na satisfação ($\beta = 0,50$, $p < 0,001$) e direto e negativo na intenção de rotatividade ($\beta = -0,30$, $p < 0,001$). Tais resultados permitem suportar H8a e H8c. Com relação ao efeito da segurança psicológica, a mesma mostrou ter efeito direto e positivo na satisfação ($\beta = 0,16$, $p < 0,05$) e direto e negativo na intenção de rotatividade ($\beta = -0,33$, $p < 0,001$). Tais resultados permitem suportar H9b e H9c.

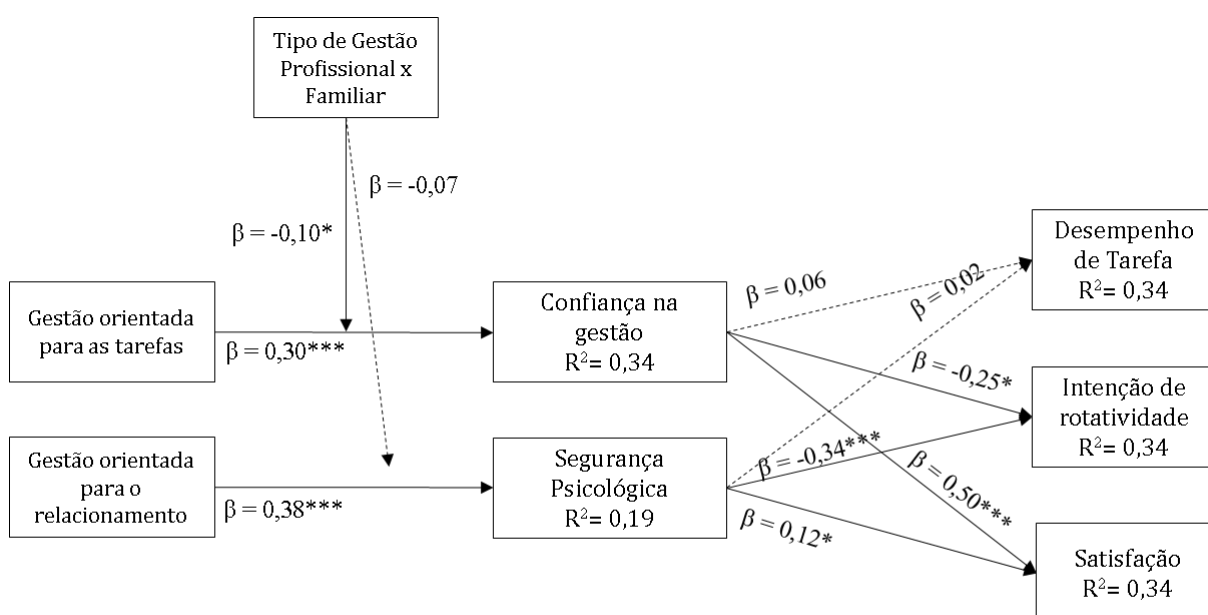
TABELA 4. Resultados dos efeitos de mediação

	Desempenho		Satisfação		Rotatividade	
<i>Variáveis de Controle</i>						
Gênero	-0,06	-0,05	-0,01	-0,03	0,02	-0,02
Idade	0,08	0,08	0,06	-0,02	-0,13*	-0,13*
Nível	-0,10	-0,10	0,03	0,03	0,04	0,04
Área	-0,02	-0,02	0,17*	0,09	-0,08	-0,09
<i>Efeitos principais</i>						
Orientação para tarefa	0,07	0,06	0,08	0,03	-0,16	-0,13
Orientação para relação	0,42***	0,37*	0,46***	0,02	-0,27*	0,04
Segurança		0,02		0,12*		-0,34***
Confiança		0,06		0,50***		-0,25*
F test	10,97***	8,22***	14,89***	17,71***	9,64***	14,61***
R²	0,24	0,24	0,30	0,41	0,22	0,36
<i>Efeitos indiretos</i>	Effect		SE	<i>CII 95%</i>	<i>CIS 95%</i>	
OT → Seg → Desempenho	0,00		0,02	-0,03	0,04	
OR→ Conf → Desempenho	0,07		0,08	-0,08	0,22	
OT → Seg → Satisfação	0,05*		0,03	0,01	0,12	
OR→ Conf → Satisfação	0,29**		0,07	0,15	0,43	
OT → Seg → Rotatividade	-0,20**		0,07	-0,37	-0,08	
OR→ Conf → Rotatividade	-0,39**		0,19	-0,76	-0,02	

N = 208; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Finalmente, com relação aos efeitos de mediação, verificou-se o efeito de mediação parcial da confiança na relação entre gestão orientada para tarefa e satisfação (Efeito indireto: 0,05, CI Inferior: 0,01, CI Superior: 0,12) e na intenção e rotatividade (Efeito indireto: -0,39, CI Inferior: -0,76, CI Superior: -0,02). Tais achados suportam H10b e H10c. No que diz respeito ao efeito de mediação da segurança psicológica, verificou-se mediação total no efeito na intenção de rotatividade (Efeito indireto: -0,20, CI Inferior: -0,37, CI Superior: -0,08) e também na satisfação (Efeito indireto: 0,05, CI Inferior: 0,01, CI Superior: 0,12). Esses resultados permitem suportar H11b e H11c. A figura 2 apresenta os resultados no modelo.

FIGURA 2. Resultados obtidos no estudo



Efeitos de mediação

Efeito indireto de OT em Satisfação $\rightarrow \beta = 0,05^*$

Efeito indireto de OT em Rotatividade $\rightarrow \beta = -0,20^{**}$

Efeito indireto de OR em Satisfação $\rightarrow \beta = 0,29^{**}$

Efeito indireto de OR em Rotatividade $\rightarrow \beta = -0,39^{**}$

N = 208; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

5. DISCUSSÃO

O presente estudo propôs e testou um modelo de percepção de funcionários de uma empresa familiar que está passando por um processo de profissionalização no qual estão coexistindo a gestão familiar e a gestão profissional na organização, tendo em vista o nível de confiança e satisfação transmitidos, e as consequências dessas interações em seu desempenho no trabalho e a intenção de sair.

Os resultados indicaram uma relação significativa e positiva entre um maior nível de confiança e a gestão profissional. Esse resultado é consistente com a teoria que relaciona liderança e confiança. A liderança transformacional, ou seja, aquela ligada a ações que inspiram e motivam em busca de mudanças, ganham a confiança de seus liderados com mais facilidade (Dirks & Ferrin, 2002).

A relação de confiança está diretamente relacionada com a capacidade de correr riscos, esta, por sua vez, é inerente a vulnerabilidade. Isso explica que as percepções dos funcionários em confiar na sua alta gestão compreendem características como habilidade, capacidade e integridade (Brower et al., 2009). Essa conexão pode ser explicada pelo desejo do funcionário estar inserido em uma organização que fortaleça seus autoconceitos e, a interpretar os acontecimentos do dia-a-dia de modo alinhado com as preocupações da organização, não de interesses pessoais (Schein, 1992).

Quando a alta gestão de uma empresa tem um conjunto identificável de pessoas cujas ações tem impactos significativos sobre os funcionários desta organização, faz sentido considerar um maior nível de confiança dos funcionários nas pessoas que compõem essa gestão (Mayer & Davis, 1999). Foi observado no presente estudo que a gestão familiar, apesar de ainda presente, já não se mostra tão participativa e atuante junto aos seus liderados, abrindo um maior espaço para a gestão profissional preencher essa lacuna. Este cenário encontrado pode ser um indicativo e diretriz para a gestão profissional ser percebida mais para a tarefa.

Esse achado suporta a ideia que o estilo de liderança em que os líderes são voltados para o relacionamento, tem como foco apoiar, motivar, desenvolver e incentivar o trabalho em equipe e a colaboração construindo relacionamentos positivos e incentivando a comunicação. Os líderes voltados para o relacionamento priorizam o bem-estar de cada funcionário e não hesitam em dedicar esforço e tempo para atender as suas necessidades individuais (Ruzgar, 2018). Diante disso, se de um lado temos o estilo da liderança familiar menos presente ao dia a dia operacional e de outro a liderança profissional ocupando mais espaços, o estilo de liderança voltado ao relacionamento, de fato, pode não ser percebido pelos funcionários.

Vários estudos mostram, com farta literatura no que diz respeito a segurança psicológica, para efeitos diretos entre a segurança psicológica de funcionários com diferentes estilos de liderança e gestão. Posições em que o estilo de liderança transformacional é percebida tem efeitos diretos e positivos com o bem estar e a segurança psicológica do empregado (Arnold, 2017). Líderes influenciam fortemente a experiência de trabalho e o bem-estar dos funcionários, estes, sentem-se fortalecidos e seguros quando estão sendo

guiados por lideranças empoderadas e capazes, que fazem senti-los pertencentes e conectados a sua organização (Huertas-Valdivia et al., 2019).

A liderança voltada a satisfação e bem-estar dos funcionários, sendo acessível e demonstrando caminhar ao lado dos seus subordinados, é reconhecida como fonte de autoconfiança e satisfação, aumentando a segurança psicológica dos mesmos na gestão que conduz a organização (De Araújo et al., 2013). Nesse sentido, apesar da liderança familiar ter uma característica mais paternalista, mais próxima e preocupada com os funcionários, no que diz respeito a organização pesquisada, esse estilo de liderança não transmite aos liderados a percepção de segurança psicológica, não confirmando assim nossa hipótese. Outro ponto de vista é sobre a evolução do estilo de liderança de gestores profissionais, onde existe um suporte teórico conceitual de que a maioria dos gestores de alto escalão conseguem abranger uma ampla gama de modelos de liderança, sendo líderes voltados a tarefa e relacionamento sempre que necessário for para obter o melhor desempenho e resultado (Kinicki & Fugate, 2020).

Esse trabalho, assim, evidencia que a percepção de confiança e segurança dos funcionários é maior quando são liderados e influenciados por um estilo de gestão mais direcionada a resultados, ao desempenho, ao encorajamento, e dentro da empresa familiar pesquisada, essa relação acontece, de forma majoritária, com a gestão profissional. Essa interação possui também efeitos práticos onde foram evidenciados a segurança dos funcionários em passar pelo processo de transição profissional.

Indo adiante, esse trabalho se propôs igualmente a avaliar o efeito moderador entre os diferentes tipos de gestão com as variáveis psicológicas, onde os resultados apurados demonstraram um efeito moderador negativo na relação tarefa e confiança, corroborando com a literatura onde a confiança do funcionário é influenciada pelo estilo da liderança independente de quem seja o gestor (Paliszkiewicz et al., 2015).

Ainda como objeto de estudo, ficou evidenciado que a confiança na gestão afeta diretamente e positivamente o desempenho, corroborando com ampla literatura onde vários estudos comprovam a relação entre confiança na gestão e o desempenho dos funcionários (Tzafrir, 2005), e afeta também de forma positiva e direta a satisfação, já que níveis elevados de confiança promovem o bem estar e a satisfação de pessoas, grupos e organizações, e quanto maior a confiança desenvolvida entre eles maior será o grau de satisfação (Blair & Lacy, 1993). Já com a intenção de sair a confiança está relacionada de forma negativa, ou seja, quanto maior o nível de confiança na gestão menor a intenção de sair. Apesar de ser um grande desafio conhecer os reais motivos que levam o trabalhador ter a intenção de deixar seu

emprego, já se tem fortes evidências de que a intenção de sair diminui com o aumento da confiança na gestão (Reina et al., 2018).

Também foi objeto de nossa investigação a relação da segurança psicológica dos funcionários com as variáveis de desempenho, satisfação e a intenção de rotatividade. O estudo mostra um efeito direto e positivo da segurança psicológica na satisfação. Os índices de satisfação são influenciados diretamente pelo ambiente de trabalho, pela cultura organizacional e pela segurança psicológica que esse cenário transmite ao empregado (Ugheoke, 2019), insegurança psicológica gera insatisfação e pode resultar em absentismo e intenção de sair (Hom & Kinicki, 2001).

Por fim, tentou-se investigar sobre o efeito mediador que a confiança na gestão exerce sobre a satisfação e a intenção de rotatividade, onde os resultados mostraram uma ligação de moderação entre eles, visto que, a satisfação com o trabalho, amplamente reconhecida como uma resposta dos trabalhadores a qualidade das experiências e trocas no trabalho, envolvendo bem estar e confiança, e resultando num estado emocional positivo (Collins, 2008). E a intenção de sair, dentre os vários modelos preditivos, destacam-se a satisfação e a confiança que se relacionam positivamente entre si, e negativamente com a intenção de sair da organização (Paillé et al., 2010).

Os resultados, assim, mostram ser indispensáveis que práticas de gestão organizacional sejam revisitadas buscando cada vez mais o estreitamento do relacionamento entre líderes e liderados, independente do estilo e do tipo de gestão a frente da organização, fazendo com que o funcionário tenha o sentimento de pertencimento, assegurando a transmissão de confiança e segurança psicológica. Ademais, dentro de um cenário de conflitos, riscos e incertezas, a passagem do bastão entre diferentes gestões, dentro de uma empresa familiar, pode e deve ser uma alternativa de fortalecer a competitividade e longevidade do negócio, preservando valores, a cultura, e contribuindo para o bem-estar dos funcionários e um melhor desempenho.

6. LIMITAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Apesar de suas contribuições, o presente estudo possui limitações que devem ser mencionadas. Primeiro, o fato da empresa familiar objeto de investigação ser de um ramo de atividade específica (educacional) e de grande porte, com mais de 1500 funcionários, pode ocasionar vieses no estudo e, por isso, a utilização dessa mesma investigação em estudos

futuros em empresas familiares de menor porte ou de outra atividade fim se faz necessária para uma estruturação evolutiva.

Ainda nesse sentido, o fato do processo de profissionalização da organização investigada ainda se encontrar em fase inicial, também pode ocasionar a desconsideração de fatores específicos que moldam as percepções dos funcionários. Pesquisas futuras devem auxiliar na investigação de empresas familiares com um maior tempo do processo ou com o mesmo já em consolidado.

Outro ponto de sugestão para estudos futuros, além da ampliação do número de organizações familiares a serem estudadas, o que aumentaria a possibilidade de análises mais assertivas, seria também investigar a influência dos aspectos culturais a longo prazo no processo de profissionalização de empresas familiares.

As limitações do estudo também mostram a necessidade no ajuste do modelo metodológico em relação a desejabilidade social para que fossem mais investigados algum enviesamento de respostas. Assim, a ampliação da amostra em organizações controladas por empresas familiares, fica como sugestão de estudos futuros, além da inclusão de outras variáveis no modelo para inclusão nos testes. Outro viés de limitação desse estudo é o critério do tipo de controle exercido pela família na operação da empresa, sugere-se, em pesquisas futuras, observações nesse sentido.

7. CONCLUSÃO

Empresas de controle familiar, sejam de maior ou menor porte, de diversos tipos, têm seu nível de importância no cenário da economia em qualquer país do mundo, sendo algumas, inclusive, líderes em seus setores, o que mostra que podem ser competitivas, inovadoras, mesmo com membros da família fazendo parte da administração. Às mudanças na economia mundial, propiciadas por aspectos como globalização, internacionalização, liberalização, tornam as empresas familiares com culturas mais tradicionais mais vulneráveis nesse cenário. Somando-se a isso, os conflitos institucionais históricos característicos do modelo, demonstram uma necessidade imperiosa e urgente de revisão no estilo da gestão.

A profissionalização da gestão nas empresas familiares, levando aos cargos mais altos executivos não familiares, que tragam consigo capacidade de transmitir aos funcionários confiança nas suas habilidades e competências, e segurança nas suas decisões, é uma entre outras alternativas referentes à profissionalização de empresas familiares, sendo considerada natural e até necessária para mitigar conflitos e tornar ou manter a empresa competitiva no

mercado. Portanto, família, precisa continuar exercendo o papel de família, os negócios, precisam ficar a parte para o melhor desempenho da organização.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N.-I. M., & Ali, M. N. (2015). Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 161–169. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01143-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01143-0)

Allen, M. R., George, B. A., & Davis, J. H. (2018). A model for the role of trust in firm level performance: The case of family businesses. *Journal of Business Research*, 84(August 2017), 34–45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.048>

Ames, A. C., Nolli, J. G., Beck, F., & Mucci, D. M. (2020). Preservação da riqueza socioemocional e a profissionalização em empresas familiares. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 1–24. <https://doi.org/10.18593/race.23702>

Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>

Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review*, 30(4), 320–338. <https://doi.org/10.1177/0894486517732438>

Blair, J., & Lacy, M. G. (1993). from the SAGE Social Science Collections . Rights Reserved . *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 503(1), 122–136.

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, A. M., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327–347. <https://doi.org/10.1177/0149206307312511>

Camfield, C., & Franco, M. (2019). Theoretical framework for family firm management: Relationship between personal values and professionalization and succession. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 201–227. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2018-0020>

Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519–542. <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2018->

0027

Carnahan, S., Agarwal, R., & Campbell, B. (2010). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Business*, 1316(April 2014), 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj>

Chirapanda, S. (2019). Identification of success factors for sustainability in family businesses: Case study method and exploratory research in Japan. *Journal of Family Business Management*, 10(1), 58–75. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2019-0030>

Chrisman, J. J., Memili, E., & Misra, K. (2014). Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: The influence of noneconomic goals and bounded rationality. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(5), 1103–1127. <https://doi.org/10.1111/etap.12014>

Chung, H. M., & Chan, S. T. (2012). Ownership structure, family leadership, and performance of affiliate firms in large family business groups. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 303–329. <https://doi.org/10.1007/s10490-011-9281-5>

Claßen, C. A. E., & Schulte, R. (2017). How do conflicts impact change in family businesses? The family system and familiness as a catalytic converter of change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1198–1212. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2016-0071>

Collins, S. (2008). Statutory social workers: Stress, job satisfaction, coping, social support and individual differences. *British Journal of Social Work*, 38(6), 1173–1193. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcm047>

Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers 1. *British journal of Management*, 17(3), 215-236.

Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(6), 1093–1116. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>

De Araújo, M. R. M., Silva, L. C. O., Gois, C. C., De Sousa, D. A., Mendonça, P. F., Lima, T. C., & De Melo Neto, O. C. (2013). Preferência por tipos de liderança: Um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. *Estudos de Psicologia*, 18(2), 203–211. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2013000200005>

Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>

Devins, Dave, Beech, Nick, Beech, S. (2019). In the Family Way: An exploration of family business resilience. In *International Journal of Organizational Analysis*. (Vol. 26, Issue 3, pp. 206–217).

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

Ferramosca, S., & Allegrini, M. (2018). The complex role of family involvement in earnings management. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 128–141. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.001>

Gottschalck, N., Guenther, C., & Kellermanns, F. (2019). For whom are family-owned firms good employers? An exploratory study of the turnover intentions of blue- and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms. *Journal of Family Business Strategy*, xxxx, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.004>

Hiebl, M. R. W., & Li, Z. (2018). Non-family managers in family firms: review, integrative framework and future research agenda. In *Review of Managerial Science* (Issue 0123456789). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0308-x>

Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975–987. <https://doi.org/10.5465/3069441>

Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71(October 2018), 402–420. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027>

Kinicki, A. J., & Fugate, M. E. L. (2020). Auckland University of Technology University of Technology. *The Grants Register 2021*, 140–149. https://doi.org/10.1057/978-1-349-95988-4_134

Kotlar, J., & Sieger, P. (2019). Bounded rationality and bounded reliability: A study of nonfamily managers' entrepreneurial behavior in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(2 Special Issue), 251–273. <https://doi.org/10.1177/1042258718796085>

Krosgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312–319. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.312>

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management.pdf. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136.

Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who

minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803928>

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>

Nordqvist, M., & M, H. An. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51–69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>

Othman, A. K., Hamzah, M. I., Abas, M. K., & Zakuan, N. M. (2017). *International Journal of Advanced and Applied Sciences The influence of leadership styles on employee engagement : The moderating effect of communication styles*. 4(3), 107–116.

Paillé, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41–58. <https://doi.org/10.1108/19348831011033203>

Paliszkiewicz, J., Gołuchowski, J., & Koohang, A. (2015). Leadership, trust, and knowledge management in relation to organizational performance: Developing an instrument. *The Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(2), 19–35.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593. <https://doi.org/10.1177/0149206308316063>

Pimentel, D., Serras Pires, J., & Almeida, P. L. (2020). Perceptions of organizational justice and commitment of non-family employees in family and non-family firms. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 23(2), 141–154. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2019-0082>

Polat, G. (2020). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020>

Rajan, S., Ganesh, P., & Mehra, N. (2020). Human Capital: The Key to the Longevity of a Family Business. *NHRD Network Journal*, 13(1), 12–24. <https://doi.org/10.1177/2631454119894761>

Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the Boss? The Role of Manager Influence Tactics and Employee Emotional Engagement in Voluntary Turnover. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(1), 5–18.

<https://doi.org/10.1177/1548051817709007>

Ruzgar, N. (2018). The Effect of Leaders' Adoption of Task-Oriented or Relationship-Oriented Leadership Style on Leader-Member Exchange (LMX), In the Organizations That Are Active In Service Sector: A Research on Tourism Agencies. *Journal of Business Administration Research*, 7(1), 50. <https://doi.org/10.5430/jbar.v7n1p50>

Samara, G., & Paul, K. (2019). Justice versus fairness in the family business workplace: A socioemotional wealth approach. *Business Ethics*, 28(2), 175–184. <https://doi.org/10.1111/beer.12209>

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sorenson, R. L. (2000). The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. *Family Business Review*, 13(3), 183–200. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00183.x>

Stewart, W. L. (2016). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review: Journal of the Family Firm Institute*. 25 (1), p.58–86. <https://doi.org/info:doi/>

Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600–1622. <https://doi.org/10.1080/09585190500239135>

Ugheoke, S. O. (2019). Organizational culture and employee performance: moderation effect of transformational leadership style. *Academic Journal of Business and Social Sciences* ..., 1–26. <http://ir.uitm.edu.my/id/eprint/30010/>

Waldkirch, M., Nordqvist, M., & Melin, L. (2018). CEO turnover in family firms: How social exchange relationships influence whether a non-family CEO stays or leaves. *Human Resource Management Review*, 28(1), 56–67. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.006>

Yan, J., & Sorenson, R. L. (2003). Collective entrepreneurship in family firms: The influence of leader attitudes and behaviors. *New England Journal of Entrepreneurship*.

Zhu, H., Zhang, P., Han, X., & Huang, T. (2018). Family involvement in management in private businesses and the effect on professional managers' psychological ownership: A new explanation of the sense of "us." *Nankai Business Review International*, 9(2), 225–243. <https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2017-0043>

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Olá. Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) de um estudo você está participando de uma pesquisa sobre profissionalização de empresas familiares. O tempo para responder a este questionário é em torno de 10 minutos. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa ou desistência não acarretará prejuízo.

A sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a um questionário, indicando sua percepção quanto a alguns fatores. Sua participação não envolve qualquer tipo de risco. Você não será identificado neste questionário. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação dos indivíduos participantes. Caso você concorde em participar desta pesquisa, clique no botão abaixo para prosseguir.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

Assinatura

Responsável pela pesquisa: Hilton Rocha Silveira, Mestrando em Administração - FGV
EBAPE

Contato: (79) 99956-7396 hilton_rocha@hotmail.com

APÊNDICE B

Olá, bem-vindo (a)!

Esta pesquisa objetiva **investigar a sua percepção sobre gestão de empresas familiares e seus comportamentos no trabalho hoje**. Contamos muito com a sua colaboração!!

DESCRIÇÃO

A Universidade Tiradentes (Unit) é a primeira instituição de ensino superior particular criada no estado de Sergipe, nordeste brasileiro, há 58 anos. No estado, sua história nasceu no ano de 1962, com a criação do Colégio Tiradentes, que cresceu e foi alçado a faculdade em 1972, e a universidade em 1994. Atualmente, o Grupo Tiradentes é o embrião de um projeto vitorioso no Nordeste, com instituições de ensino superior em Sergipe, Alagoas, Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

Ao longo de sua história, o Grupo Tiradentes foi marcado por constantes mudanças e inovações. Mais recentemente, o Grupo Tiradentes deixou de ser uma sociedade limitada – fundada pela família Uchoa - e passou a ser uma sociedade anônima. Como consequência, várias mudanças relacionadas à gestão das operações do grupo vêm sendo observadas.

CENÁRIO 1: Enquadramento na Gestão Profissional

Neste sentido, hoje, o Grupo Tiradentes é liderado por um presidente – Luciano Kliemaschewsk - e por cinco vice-presidentes – Marcelo Adler, Temisson Jose, Domingos Savio, Wilson Macedo, Saumineo Nascimento. Tais executivos assumem a gestão do Grupo Tiradentes com o objetivo de profissionalizar processos e otimizar os resultados organizacionais da empresa.

CENÁRIO 2: Enquadramento na Gestão Familiar

Neste sentido, hoje, a Universidade Tiradentes liderada pelos dois fundadores – o Reitor da Unit-SE, Prof Jouberto Uchoa e a Vice-Reitora da Unit-SE Profa Amelia Uchoa – e quatro filhos que compõem o quadro societário e ocupam assentos no Conselho de Administração do GT. Tais membros da família gerenciam objetivando que o processo de profissionalização venha a otimizar os resultados organizacionais da companhia.

APÊNDICE C

A seguir, serão apresentadas algumas questões sobre esta Gestão do Grupo Tiradentes e o seu trabalho no dia a dia. Mesmo que você não tenha contato com a gestão superior, gostaríamos de saber qual a sua percepção de como o Grupo Tiradentes tem sido liderado. Seguem afirmativas com relação a alta gestão da empresa.

Pense na liderança do presidente e vice presidentes para responder as questões apresentadas.

Pense na liderança dos sócios fundadores para responder as questões apresentadas.

Por favor, para as afirmativas que seguem, indique o grau de concordância ou discordância, conforme a escala: 1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente.

	1=Discordo Totalmente (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7=Concordo Totalmente (7)
Usa da autoridade para tomar quase todas as decisões.							
Encoraja os funcionários a participar nas decisões importantes.							
É sempre justa com os funcionários.							
Está informada sobre o que os funcionários pensam e sentem sobre as coisas no trabalho.							
Inspira lealdade.							
Encoraja os gestores a falar quando discordam de algo.							
Ajuda os funcionários com seus problemas pessoais.							
Conhece muito de sua profissão							
Mostra possuir muito insight sobre como fazer o trabalho.							
Mantém claramente o controle sobre o negócio							
Deixa os funcionários trabalharem por conta própria.							
Transmite um senso de “missão” no trabalho.							
Por vezes, persuade ou manipula os funcionários.							
É um modelo de conduta para os funcionários seguir.							
É muito dominadora.							
É especialista em gestão.							
Orgulha os funcionários de fazerem parte do grupo.							
Define metas e dá liberdade para os funcionários as alcançar							
É muito diretiva.							

Ainda considerando a alta gestão, indique o grau de concordância ou discordância com as afirmativas abaixo, conforme a escala 1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente.

	1=Discordo Totalmente (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7=Concordo Totalmente (7)
A liderança fornece orientação adequada e treinamento para novos funcionários.							
A liderança faz tentativas sinceras de atender às necessidades individuais de seus funcionários, adotando novas políticas e abandonando políticas obsoletas.							
A liderança confia em mim responsabilidades e deveres e me responsabiliza por meu trabalho.							
Em geral, confio que a organização manterá suas promessas ou compromissos comigo e com outros funcionários.							
Aqui, as pessoas podem expressar seus sentimentos e oferecer sugestões sobre políticas organizacionais sem medo das consequências.							
Os funcionários recebem feedback em relação à qualidade de seu trabalho.							

Agora que respondeu sobre a gestão, **pense em você mesmo (a) no ambiente de trabalho**. A seguir são apresentadas afirmativas referentes à relação que possui com o seu trabalho. Para cada item apresentado, indique **em que medida você concorda que o mesmo reflete a sua realidade**. Utilize a escala 1 = Discordo totalmente até 7 = Concordo totalmente.

	1=Discordo Totalmente (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7=Concordo Totalmente (7)
Acredito que o ambiente de trabalho é ameaçador.							
Eu tenho medo de expressar minhas opiniões no meu trabalho.							
Eu tenho medo de ser eu mesmo (a) no trabalho.							
Sinto-me superior a outros membros da equipe com quem trabalho.							
Avalio meu nível geral de desempenho como excelente.							
Minha visão sobre meu desempenho é que sou muito eficaz.							
No geral, sinto que cumpro efetivamente minhas funções e responsabilidades.							
Presto muita atenção a detalhes							

importantes no trabalho.							
Exerço disciplina pessoal e autocontrole na realização do meu trabalho.							
No geral, tomo a iniciativa de resolver problemas relacionados ao trabalho.							

Ainda pensando sobre **você mesmo (a)**, indique em que medida você concorda que as afirmativas refletem **a sua realidade com relação ao trabalho**. Utilize a escala 1 = Discordo totalmente até 7 = Concordo totalmente.

	1=Discordo Totalmente (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7=Concordo Totalmente (7)
Eu penso em sair do meu trabalho.							
Eu planejo sair do meu trabalho.							
Eu tenho vontade de sair da empresa que trabalho.							
Eu penso em sair do meu trabalho.							

Para finalizar, gostaríamos de entender melhor **como você se sente com relação ao dia a dia de trabalho**.

Em geral, o quão satisfeito você está COM O SEU TRABALHO?

- Muito infeliz ()
 Infeliz ()
 Natural ()
 Feliz ()
 Muito feliz ()

Em geral, o quão satisfeito você está COM A GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO?

- Muito infeliz ()
 Infeliz ()
 Natural ()
 Feliz ()
 Muito feliz ()

De forma geral, o quão satisfeito você está trabalhando NESTA ORGANIZAÇÃO?

- Muito infeliz ()
 Infeliz ()
 Natural ()
 Feliz ()
 Muito feliz ()

Antes de finalizar a pesquisa, gostaríamos de algumas informações pessoais.

Qual a sua idade (anos)? _____

Gênero:

- Feminino ()
 Masculino ()
 Outro ()

Como você se considera?

- Branco (a) ()
- Preto (a) ()
- Amarelo (a) ()
- Pardo (a) ()
- Indígena ()
- Não quero declarar ()

Nível de formação:

- Ensino médio / técnico ()
- Graduação ()
- Pós graduação (MBA e afins) ()
- Mestrado ()
- Doutorado ()
- Ouro ()

Estado civil:

- Solteiro ()
- Casado / União estável ()
- Separado ()
- Viúvo ()
- Ouro ()

Em qual nível hierárquico você atua?

- Junior (estagiários, assistentes, analistas juniores) ()
- Pleno (analistas plenos/seniores, supervisores, coordenadores juniores) ()
- Senior (coordenadores seniores, gerentes, diretores) ()

Qual seu regime de trabalho atualmente?

- Presencial ()
- Remoto ()
- Híbrido ()

Qual a área em que atua?

- Administrativa ()
- Acadêmica ()
- Outra ()

Qual o seu tempo de experiência na sua organização (anos)? _____

Exerce cargo de liderança?

- Sim ()
- Não ()

Pronto! Muito obrigado pela sua colaboração! Sua participação é muito valiosa para o estudo.

O espaço a seguir pode ser utilizado para críticas, sugestões ou dúvidas _____