

PRÁTICAS DE LIDERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES: UM OLHAR FENOMENOGRÁFICO¹

Tatiane Meurer²

Franciele Beck³

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.384.125887>

RESUMO

O estudo busca compreender como os *tops managers* entendem e praticam o estilo de liderança nas empresas familiares, em que aplicou-se uma metodologia interpretativista, a fenomenografia, guiada por entrevistas semiestruturadas com 15 *tops managers*. A análise fenomenográfica visa identificar dois grupos de estilos predominantes: i) liderança conciliadora, dinâmico; e ii) liderança regrada, estático. Em particular, no primeiro grupo, têm-se a concatenação de três estilos de liderança: referente, especialista e participativo, que compartilham semelhanças entre si, reverberando um ambiente organizacional afetivo e coletivo, o qual impacta no estilo de liderança adotado pela organização. Enquanto, a liderança autocrática é representada isoladamente no segundo grupo, dado os aspectos organizacionais, ressoando um ambiente metódico e hierarquizado, elucidando práticas de lideranças estáticas. Contudo, compreende-se que há variabilidade no estilo de liderança das empresas familiares, sendo que esse estilo advém do envolvimento da família, em que os valores e a conduta organizacional exposta pelos fundadores reporta os traços de comportamento dos líderes com seus subordinados. As contribuições teóricas revelam o avanço conceitual para a literatura de estilo de liderança, no que concerne à definição de estilo de liderança sob o olhar dos *tops managers*, lançando luz para a heterogeneidade encontrada nas empresas familiares por meio do estilo de liderança.

Palavras-chave: Estilo de liderança. Empresas familiares. Fenomenografia.

LEADERSHIP PRACTICES IN FAMILY BUSINESSES: A PHENOMENOGRAPHIC VIEW

The study seeks to understand how top managers understand and practice the leadership style in family businesses, in which an interpretive methodology, phenomenography, is applied, guided by semi-structured interviews with 15 top managers. The phenomenographic analysis

¹ Recebido em 14/7/2022, aceito em 26/6/2023.

² Universidade Regional de Blumenau – Departamento de Contabilidade; Blumenau – SC (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-6780-7824>; tatmeurer@furb.br.

³ Universidade Regional de Blumenau – Departamento de Contabilidade; Blumenau - SC (Brasil); <https://orcid.org/0000-0001-7390-5933>; fbeck@furb.br.

aims to identify two groups of predominant styles: i) conciliatory, dynamic leadership; and ii) regulated, static leadership. In particular, in the first group, there is a concatenation of three leadership styles: referent, specialist and participatory, which have similarities with each other, reverberating an affective and collective organizational environment, which impacts on the leadership style adopted by the organization. Meanwhile, autocratic leadership is represented in isolation in the second group, given the organizational aspects, echoing a methodical and hierarchical environment, elucidating static leadership practices. However, it is understood that there is variability in the leadership style of family businesses, and this advanced style of family involvement, in which the values and organizational conduct exposed by the founders relate the behavior characteristics of leaders with their subordinates. The theoretical contributions reveal the conceptual advance for the leadership style literature, with regard to the definition of leadership style from the perspective of top managers, shedding light on the heterogeneity found in family businesses through leadership style.

Keywords: Leadership style. Family businesses. Phenomenography.

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN EMPRESAS FAMILIARES: UNA MIRADA FENOMENOGRÁFICA

El estudio busca comprender cómo los altos directivos entienden y practican el estilo de liderazgo en las empresas familiares, en el que se aplica una metodología interpretativa, la fenomenografía, guiada por entrevistas semiestructuradas a 15 altos directivos. El análisis fenomenográfico pretende identificar dos grupos de estilos predominantes: i) liderazgo conciliador y dinámico; y ii) liderazgo regulado y estático. En particular, en el primer grupo hay una concatenación de tres estilos de liderazgo: referente, especialista y participativo, que guardan similitudes entre sí, reverberando un ambiente organizacional afectivo y colectivo, que impacta en el estilo de liderazgo adoptado por la organización. Mientras tanto, el liderazgo autocrático está representado de forma aislada en el segundo grupo, dados los aspectos organizativos, haciéndose eco de un entorno metódico y jerárquico, dilucidando prácticas de liderazgo estático. Sin embargo, se entiende que existe variabilidad en el estilo de liderazgo de las empresas familiares, y este estilo avanzado de involucramiento familiar, en el que los valores y conducta organizacional expuestos por los fundadores relacionan las características de comportamiento de los líderes con sus subordinados. Los aportes teóricos revelan el avance conceptual para la literatura sobre estilos de liderazgo, en lo que respecta a la definición de estilo de liderazgo desde la perspectiva de los altos directivos, arrojando luz sobre la heterogeneidad encontrada en las empresas familiares a través del estilo de liderazgo.

Palabras clave: Estilo de liderazgo. Empresas familiares. Fenomenografía.

INTRODUÇÃO

As empresas familiares são conhecidas por sua natureza própria, em que possuem qualidades particulares, que definem seu carácter único e distinto das empresas não familiares (DAWSON; MUSSOLINO, 2014). Em paralelo, Oktavia, Efferin e Darmasetiawan (2020) afirmam que as empresas familiares são organizações administradas por uma ou mais gerações familiares, em que se mantêm os valores, a visão e a missão dos proprietários fundadores. Além

disso, os autores afirmam que por ser uma empresa controlada pelos membros familiares, a gestão organizacional, tanto de pequena como de grande escala, é influenciada pela visão e missão que a família emprega na empresa.

Diante desse contexto, uma parte essencial da gestão organizacional é direcionar os objetivos e as metas da empresa, por conseguinte, a liderança se torna um papel fundamental nesse processo (MULLINS, 2002; WANG, 2005). De modo que a liderança em uma organização inicia com o comprometimento e a compreensão dos valores essenciais de uma pessoa (VENTER; FARRINGTON, 2016).

Ressalta-se que as práticas de liderança podem se diferenciar na maneira como os líderes orientam e auxiliam as suas equipes, uma vez que adotam maneiras diferentes de definir uma meta e comunicá-la aos funcionários; possuem diferentes abordagens de comunicação; e variações de como a visão é implementada, através dos meios de monitoramento e controle que são escolhidos (ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2010). Estima-se que essas diferenças nas práticas de liderança são explicadas pelos traços e comportamentos pessoais dos gerentes, mais especificamente, é um estilo de liderança adotado para influenciar outras pessoas para atingir determinada meta (YUKL; LEPSINGER, 2005; ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2010).

Apesar dos diversos estudos que analisaram os diferentes estilos de liderança (EFFERIN; HARTONO, 2015; VENTER; FARRINGTON, 2016; BAYKAL, 2018), como o estudo de Fries, Kammerlander e Leitterstorf (2021), em que os autores apontam sete estilos de liderança distintos no ambiente das empresas familiares: autocrático, especialista, *laissez-faire*, participativo, referente, transacional e transformacional, não há um estilo de liderança apropriado para todas as organizações (MULLINS, 2002; WANG, 2005). Enfatiza-se ainda que, no contexto das empresas familiares, a liderança é um dos tópicos menos compreendidos (VENTER; FARRINGTON, 2016), visto ser um contexto específico (BAYKAL, 2018).

Assim, reforça-se que há uma lacuna para ser explorada no campo acadêmico e empresarial, investigando a liderança nas empresas familiares à luz da fenomenografia, que visa capturar os entendimentos e práticas dos *tops managers*. Diante disso, o objetivo desta pesquisa concerne em compreender como os *tops managers* entendem e praticam a liderança nas empresas familiares. Especificamente, ao elencar essa proposta de investigação, permite-se entender quais são os diferentes estilos de liderança que os *tops managers* praticam para liderar suas equipes nas organizações familiares. Enfatiza-se assim, que as variações nos estilos de

liderança, isto é, os diferentes comportamentos adotados pelos líderes, impactam em todo o ambiente organizacional (BAYKAL, 2018).

Destaca-se que ter um olhar para as empresas familiares faz-se necessário, uma vez que as particularidades que essas empresas possuem, principalmente com o envolvimento da família, influenciam nas práticas de gestão que a empresa adota (OKTAVIA; EFFERIN; DARMASETIAWAN, 2020). Entende-se que há uma literatura cada vez mais interessada em analisar o ambiente das empresas familiares, por serem organizações de natureza única (BAYKAL, 2018) e por visarem a continuidade dos negócios (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999), que por sua vez, remete ao estilo de liderança na organização.

Contudo, enfatiza-se a relevância dessa pesquisa ao investigar o estilo de liderança que há nas empresas familiares por meio de uma abordagem interpretativista, a fenomenografia, pois, conforme Amaro (2020), há relativamente poucos estudos utilizando essa abordagem metodológica no contexto brasileiro. Especificamente, as pesquisas fenomenográficas consistem no princípio de que os indivíduos apresentam diferentes interpretações sobre um fenômeno, que derivam de suas experiências e vivências de mundo (MARTON; BOOTH, 1997). Neste sentido, este estudo assume o posicionamento de múltiplas realidades, em que a realidade não é única ou fixa, mas construída sob diversas interpretações concebidas de interações com o mundo (GREEN, 2005).

Assim, presume-se acrescentar novos insights para o campo de pesquisa de estilo de liderança no ambiente das empresas familiares, uma vez que os olhares da investigação para os mais diversos estilos de liderança que os *tops managers* detêm serão isolados para cada organização. Porém, apesar de serem isolados, por meio da metodologia empregada é possível identificar um padrão em um determinado grupo.

1 EMPRESAS FAMILIARES

No cenário brasileiro, as empresas familiares são um modelo de negócio predominante, alcançando em torno de 60% da geração de empregos (FREZATTI et al., 2017; PETRY; NASCIMENTO, 2009). Reconhecidas por um modelo de negócio distinto das empresas não familiares são comumente retratadas por suas dimensões estratégicas e organizacionais, caracterizadas pela forte inter-relação que há entre empresa e família (POUNDER, 2015). Neste sentido, as empresas familiares simbolizam uma forma especial de negócio, em que a maioria da propriedade pertence a uma ou mais famílias (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

Ocasionalmente, a tomada de decisão central está nas mãos dos membros familiares e, assim, seus desejos e objetivos de crescimento resultam em responder rapidamente às oportunidades que irão fornecer ganhos econômicos para o negócio e, por conseguinte, para a família detentora do negócio (BAYKAL, 2018).

Outra heterogeneidade encontrada no ambiente das empresas familiares condiz com os objetivos não econômicos centrados na família, sendo priorizados por membros familiares, caracterizando, assim, questões familiares idiossincráticas, como a preservação do legado dos fundadores e o altruísmo familiar (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 2003; NG; JAMES; KLEIN, 2020). Outrossim, a liderança eficiente comumente encontrada nas empresas familiares concerne à posição de poder dos membros familiares, proporcionando rapidez na tomada de decisão e vínculos de confiança e valores compartilhados entre os líderes organizacionais (ZELLWEGGER, 2017).

Diante dessas particularidades existentes no ambiente das empresas familiares, definir uma empresa como familiar é um desafio encontrado por muitos pesquisadores (HANDLER, 1989; BARANYAI; KOZMA, 2019), em razão de as empresas familiares poderem dispor de diferentes formas e tendências, tais como título de leis de herança e direitos de propriedade, que estimulam diferentes padrões de sucessão em ambientes institucionais distintos (CARNEY, 2005).

Conforme Zellwegger (2017), a literatura aponta que a distinção das empresas familiares para outros tipos de organizações não abarca nem o porte da empresa e nem se a empresa é capital aberto ou capital fechado. Ou seja, o que torna uma empresa de característica familiar é o grau em que a família controla a empresa, a abordagem de gestão e a coalizão dominante, que estabelece objetivos e preferências únicas das empresas familiares (ZELLWEGGER, 2017).

Diante das mais diversas definições de empresas familiares existentes na literatura, Chua, Chrisman, Sharma (1999) salientam que além da propriedade e gestão da empresa, há uma distinção que deve ser considerada nas empresas familiares, em específico, as empresas que têm a essência de uma empresa familiar daquelas que não têm. Em outras palavras, os autores enfatizam que “a empresa familiar é uma empresa governada e/ou administrada com a intenção de moldar e buscar a visão da empresa mantida por uma coalizão” (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999, p. 25), ou seja, a definição visa evidenciar a essência da empresa familiar. Assim, o presente estudo segue o entendimento de Chua, Chrisman, Sharma (1999) para operacionalizar a pesquisa, visto que é por meio da essência e do

envolvimento familiar que promove-se, ou pode-se promover, distinções em relação ao estilo de liderança.

O envolvimento da família por meio da propriedade, gestão e controle no negócio representa o potencial que uma família dispõe para influenciar a empresa (ZELLWEGER; EDDLESTON; KELLERMANN, 2010), em particular, o envolvimento da família na empresa é o que torna a empresa familiar um negócio único (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999). Entretanto, apesar de o envolvimento da família ser necessário, não há como prever até que ponto a família irá influenciar no negócio, visto que o envolvimento pode ser centrado apenas em aspectos do comportamento da empresa, que são semelhantes aos de empresas não familiares (ZELLWEGER, 2017). Em contrapartida, o envolvimento da família é conhecido como um antecedente da essência da família e à medida que o envolvimento aumenta na organização, similarmente deve aumentar o interesse de conservar o controle transgeracional e o compromisso da família (CHRISMAN et al., 2012).

Para Nordqvist, Sharma e Chirico (2014), o envolvimento da família na propriedade e na gestão da organização determina a eficácia do alinhamento e dos incentivos que são necessários em uma empresa; e quando essas características organizacionais e estruturais formam uma combinação, são capazes de determinar os mecanismos de governança propícios para atingir os objetivos de desempenho estipulados na organização.

Diante do exposto, entende-se que o envolvimento da família na empresa pode estar relacionado com o estilo de liderança, em razão de o envolvimento da família influenciar o comportamento gerencial da organização. Nesse sentido, ressalta-se que o contexto das empresas familiares pode ser visto como um contexto específico, no qual há estilos de liderança que são únicos e característicos dessas empresas. Assim, na próxima seção, aprofunda-se a temática de estilo de liderança abordando os estudos anteriores.

1.1 Estilo de liderança

Os líderes de alto escalão, como diretores executivos e gerentes de topo, exercem papel fundamental para a força de trabalho organizacional, em linha intermediária e geral, promovendo escolhas críticas que visam o estabelecimento de metas e objetivos; a transferência de informações entre as áreas; e a orientação para o mercado (FITZROY; HULBERT; GHOBADIAN, 2012; SIMSEK; HEAVEY; FOX, 2018; O'SHANNASSY, 2021). Dentre os inúmeros estilos de liderança retratados pelos pesquisadores da área, o perfil de liderança de

um líder exerce influência para seus seguidores e, conseqüentemente, para a organização como um todo (TUCKER; LAM, 2014). Assim, os estilos de lideranças tradicionais, estáticos, podem ser resistentes à mudança, afetando tendências de inovação e tecnologias para a organização (TUCKER; LAM, 2014); enquanto os líderes dinâmicos reportam um comportamento propício às mudanças, engajando os colaboradores nos processos organizacionais e provendo inovação para o âmbito organizacional (TUCKER; LAM, 2014).

Diante disso, a atuação de um líder no contexto organizacional pode derivar de um conjunto de comportamentos, que possibilitam ao líder exercer influência sobre sua equipe (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). Não obstante, no cenário brasileiro, Ruffatto, Pauli e Ferrão (2017) revelam que 48% dos colaboradores se dizem influenciados pelo estilo de liderança que o gestor exerce, apresentando, assim, a relevância e o impacto que a liderança exerce no âmbito organizacional.

Nesse sentido, pesquisadores encontram diversos traços comportamentais existentes no ambiente organizacional, como a liderança autêntica, liderança transacional e transformacional, liderança paternalista, entre outras (ver ALBLOOSHI; SHAMSUZZAMAN; HARIDY, 2020). Entretanto, apesar dos distintos estilos de liderança presentes nas organizações, há estilos de liderança que são proeminentes nas empresas familiares, como a liderança autocrática, especialista, *laissez-faire*, participativa, referente, transacional e transformacional (FRIES; KAMMERLANDER; LEITTERSTORF, 2021). Conforme os autores, os conceitos de estilo de liderança encontrados buscam retratar o impacto do comportamento humano em contextos organizacionais distintos, que se originam em diferentes nomenclaturas de liderança que descrevem cada comportamento.

Os traços comportamentais igualmente se diferem entre os líderes familiares e não familiares (FRIES; KAMMERLANDER; LEITTERSTORF, 2021). O líder pertencente à família, por efeito da influência da essência familiar, propriedade e gestão, tem seu estilo de liderança centrado no poder de tomada de decisão e é mais propenso a restringir riscos organizacionais. Em contrapartida, os líderes não familiares são mais propensos a distribuição de poder de tomada de decisão entre seus subordinados e são membros dispostos a assumir riscos organizacionais (DAVIS; ALLEN; HAYES, 2010; FRIES; KAMMERLANDER; LEITTERSTORF, 2021; HUYBRECHTS; VOORDECKERS; LYBAERT, 2013; ZONA, 2016).

Em meio a amplitude de estudos que caracterizam os estilos de liderança, esta pesquisa apoiou-se na definição postulada por Dyer (1986), reconhecido como um estudo clássico de

empresas familiares; e no estudo de Sorenson (2000), que segue essa mesma abordagem. Ressalta-se que Dyer (1986) descreve culturas de liderança, ou seja, comportamentos gerenciais, que segundo Sorenson (2000), são descrições comumente usadas para retratar o estilo de liderança. Assim, focalizou-se nos estilos de liderança voltados à cultura autocrática, especialista, *laissez-faire*, participativa e referente.

Os líderes autocráticos são altamente focados na natureza estrutural das hierarquias, sendo orientados às tarefas que são exclusivas de sua tomada de decisão (FRIES; KAMMERLANDER; LEITTERSTORF, 2021). Ocasionalmente, considera-se o estilo de liderança autocrático muito eficaz, em virtude de os subordinados poderem desejar uma abordagem mais direta orientada à tarefa (EFFERIN; HARTONO, 2015).

Em contrapartida, o estilo especialista provém do conhecimento especializado e da habilidade técnica, a qual inclui sabedoria, conhecimento de informações, bom senso e habilidades de tomada de decisão, que podem alcançar os resultados empresariais e familiares que foram propostos (SORENSEN, 2000).

Na liderança *laissez-faire*, os líderes proporcionam intencionalmente grande liberdade de ação aos seus subordinados, uma vez que entregam toda a autoridade e controle ao grupo, permitindo uma liderança indireta, ao invés de direta (WANG, 2005). Entretanto, para Dyer (1986), este estilo de liderança inclui a missão da organização, que determina um amplo limite para os subordinados, porém muitas vezes o limite da missão pode não estar explícito e proporcione resultados negativos para a família e para a empresa (SORENSEN, 2000).

A liderança participativa é relativamente rara e está constantemente baseada na confiança do indivíduo, em específico, a distância de poder é minimizada e se sobressai o progresso individual e o crescimento conjunto de todos os membros (BAYKAL, 2018). Nesse sentido, este estilo de liderança é baseado em abordagens formais e informais, em que os líderes excluem as barreiras hierárquicas, dando significância aos conhecimentos dos membros da organização, envolvendo-os no processo de tomada de decisão (ALBLOOSHI; SHAMSUZZAMAN; HARIDY, 2020).

Por fim, na liderança referente, o líder é reconhecido pelo seu comportamento respeitoso, justo, atencioso e confiável, que decorre de altos níveis de satisfação e comprometimento (BAYKAL, 2018). Conforme Fries, Kammerlander e Leitterstorf (2021), ambos estilos de liderança, especialista e referente, são estilos intimamente relacionados que permitem ao líder gerenciar a organização através de seus atributos pessoais, que não se

concentram em estruturas hierárquicas, porém contribuem para uma estrutura empresarial profissional.

Desse modo, considerando que não há uma definição universal para a liderança (ALBLOOSHI; SHAMSUZZAMAN; HARIDY, 2020), compreender por meio dos *tops managers*, como eles entendem e praticam a liderança nas empresas familiares brasileiras, torna-se crucial para desvendar os comportamentos de liderança adotados por líderes familiares e não familiares, que influenciarão todo o âmbito organizacional.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Entre as mais diversas abordagens de pesquisa existentes, com a finalidade de compreender como os *tops managers* entendem e praticam a liderança nas empresas familiares, empregou-se uma abordagem de pesquisa qualitativa. Especificamente, aplicou-se uma metodologia interpretativista, a fenomenografia.

A fenomenografia se subscreve por explorar a consciência da realidade do indivíduo, por intermédio da ontologia não dualista, e adicionalmente, investiga a expressão da realidade, por utilizar a epistemologia socioconstrutivista-interpretativa. Assim, a fenomenografia concerne como um método que segue uma perspectiva de segunda ordem (MARTON, 1981; SANTOS; DA SILVA, 2022).

Em uma perspectiva de segunda ordem, conforme Åkerlind (2018) e Han e Ellis (2019), o cerne de investigação da pesquisa refere-se à experiência do indivíduo e à variação na experiência. Destarte, para responder à proposta desta pesquisa sobre quais são os diferentes estilos de liderança que os *tops managers* praticam para liderar suas equipes nas organizações familiares, faz-se necessário adotar uma perspectiva de segunda ordem, uma vez que o objetivo da pesquisa é compreender os diferentes estilos/variações de liderança adotados pelos *tops managers* nas empresas familiares.

Para efeito desta pesquisa, as empresas analisadas no presente estudo compreendem as empresas familiares brasileiras do setor alimentício, que se encontram na base de dados da *Emerging Markets Information Service* - EMIS, especificamente ao banco de dados de 2018.

Com a finalidade de buscar as empresas familiares que se encontram na base de dados utilizada para realização desta pesquisa, optou-se pelas empresas de Sociedade Anônima - S.A. fechadas e Sociedade Limitada - LTDA, com a classificação proposta pelo Sebrae (2006),

visando as empresas de médio porte, de 100 a 499 funcionários, e de grande porte, a partir de 500 funcionários.

A partir dessa seleção, buscaram-se as empresas em que os proprietários ou os membros familiares detinham o controle acionário da empresa e estavam presentes na gestão. Essa seleção permitiu identificar as empresas familiares conforme a orientação de Chua, Chrisman, Sharma (1999), em que se considera uma empresa familiar aquela que possui a propriedade e a gestão familiar, de modo que o envolvimento familiar torna possível a busca pela visão da família na empresa.

Adicionalmente, selecionou-se os *tops managers* para participarem das entrevistas, em razão de serem os membros atuantes na alta gestão que delimitam os comportamentos e diretrizes gerenciais da organização. Além disso, ressalta-se que o contato inicial com os participantes da pesquisa realizou-se com os membros da família, porém, na impossibilidade destes membros, buscou-se um membro não familiar da alta gestão, visto que com a vivência com os membros familiares na organização, igualmente, este consegue captar a visão da família empreendedora.

Assim, na plataforma do *LinkedIn*, realizou-se a busca pelo nome da empresa, em seguida, verificou-se os *tops managers* e, na sequência, enviou-se o convite para a comunicação. Mediante o aceite da conexão, foram enviados os convites da entrevista e, em paralelo, o protocolo ético que denota a finalidade e as diretrizes da entrevista. O Quadro 1 apresenta os participantes da pesquisa.

Quadro 1 - Participantes da pesquisa

Entrevistado	Membro familiar	Cargo	Tempo de empresa	Duração (min.)
Entrevistado 1	Não	Diretor Operacional	10 meses	44
Entrevistado 2	Não	Diretor Financeiro	2 anos	59
Entrevistado 3	Sim	Diretor Executivo	19 anos	49
Entrevistado 4	Sim	Diretor Comercial	20 anos	28
Entrevistado 5	Sim	Presidente	35 anos	76
Entrevistado 6	Não	Diretor Comercial e Marketing	7 anos	74
Entrevistado 7	Não	Diretor Industrial	11 anos	39
Entrevistado 8	Sim	Diretor Comercial	23 anos	40
Entrevistado 9	Não	Diretor Comercial e Marketing	2 anos	35
Entrevistado 10	Não	Diretor Comercial e Marketing	2 anos	47
Entrevistado 11	Não	Diretor Financeiro	15 anos	59
Entrevistado 12	Sim	Sócio-Fundador	41 anos	49
Entrevistado 13	Não	Diretor Comercial	18 anos	44
Entrevistado 14	Não	Diretor de Operações	10 anos	50

Entrevistado 15	Sim	Vice-Presidente	10 anos	25
-----------------	-----	-----------------	---------	----

Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, a pesquisa contempla a participação de 15 *tops managers*, sendo que 6 entrevistados são membros da família e 9 são membros não familiares. As entrevistas ocorreram online entre o período de janeiro a julho de 2021, resultando em um total de 11h58m de entrevistas.

2.1 Procedimentos de coleta de dados

Diante da amplitude dos métodos de coleta de dados para capturar a compreensão de como um aspecto do mundo é concebido para as pessoas, para as pesquisas fenomenográficas, a entrevista tem sido o principal método (MARTON, 1986). Assim, dentre os mais diversos designs de entrevista, optou-se por entrevistas semiestruturadas.

O roteiro de entrevista foi projetado em três blocos de perguntas. O primeiro bloco visa verificar o perfil e atuação profissional dos entrevistados; o segundo, consiste em identificar o envolvimento dos membros familiares na empresa; e o terceiro, visa capturar as variações dos entendimentos e práticas de liderança. Desse modo, projetou-se duas perguntas centrais: i) O que significa liderança para você?; e ii) Como você pratica liderança na empresa?

Adicionalmente, neste terceiro bloco, foram realizadas questões secundárias, como: i) você pode dar mais detalhes sobre isso, e ii) você consegue exemplificar isto, para capturar um esclarecimento mais profundo das visões e experiências dos entrevistados acerca da liderança nas empresas familiares, conforme as orientações de Marton (1986) e Conz, Lamb e De Massis (2020).

2.2 Procedimento de análise de dados

Inicialmente, as entrevistas foram transcritas e importadas para o software NVivo, para realizar a codificação. Para a análise fenomenográfica, seguimos a orientações de Marton (1986) e Conz, Lamb e De Massis (2020).

Ao investigar a compreensão das pessoas a respeito de determinados fenômenos, princípios ou conceitos, o pesquisador pode descobrir que cada fenômeno, princípio ou conceito apresenta compreensões qualitativamente diferentes e, assim, tem-se um esforço para

desvendar os diferentes entendimentos que as pessoas têm de determinados fenômenos, sendo possível classificá-los em dadas categorias conceituais (MARTON, 1986).

Diante disso, a primeira fase de análise, segundo Marton (1986), concerne nos procedimentos de seleção, baseado em relevância. Assim, o processo de codificação, constituiu-se em um processo interativo e interpretativo para capturar como os *tops managers* entendem a liderança na empresa e, posteriormente, identificar quais são as práticas de liderança adotadas por esses *tops managers*. Em paralelo, também se codificaram as citações que denotam o envolvimento da família na organização. Segundo Conz, Lamb e De Massis (2020), a forma “como” possibilita ao pesquisador identificar as variações dos entendimentos do fenômeno estudado; e a forma “qual” concerne na análise do conjunto de práticas do fenômeno.

A segunda fase de análise refere-se ao conjunto de significados descobertos, seguindo as orientações de Marton (1986). Após a codificação das transcrições, fez-se o agrupamento dos entendimentos de liderança em categorias de acordo com suas semelhanças e diferenças, ou seja, comparando e contrastando as citações, a fim de procurar relações e distinções entre os entendimentos dos entrevistados. Posteriormente, a mesma análise foi realizada considerando quais são as práticas de liderança utilizadas pelos *tops managers*.

Conforme as orientações de Sandberg (2005), Lamb, Sandberg e Liesch, (2011) e Conz, Lamb e De Massis (2020), observou-se a validade comunicativa, a validade pragmática, a validade transgressiva e a confiabilidade dos dados.

A validade comunicativa segundo Sandberg (2005), consiste em um critério para alcançar o entendimento entre o pesquisador e os entrevistados sobre a pesquisa, de modo a contribuir para o estabelecimento de interpretações específicas para a pesquisa. Para garantir a validade comunicativa no presente estudo, antes da realização das entrevistas, enviou-se para cada participante o protocolo ético da pesquisa, visando explicar o objetivo da entrevista e assegurar que eles compreenderam o propósito da pesquisa.

Além disso, para reduzir as discrepâncias entre o que as pessoas dizem que fazem e o que elas realmente fazem, adotou-se a validade pragmática (SANDBERG, 2005). Conforme Sandberg (2005), a validade pragmática é um critério utilizado em pesquisas fenomenográficas para capturar o conhecimento em ação, cujo objetivo é verificar se o relato que o entrevistado descreve não está distorcido com sua experiência no dia a dia.

Assim, é recomendado que os pesquisadores reintroduzam perguntas de acompanhamento para constatar se as afirmações são condizentes. Diante disso, para propiciar a validade pragmática e enfatizar nossas interpretações, reintroduziu-se perguntas secundárias,

solicitando, por exemplo, que o entrevistado explicasse melhor ou trouxesse exemplos para ilustrar suas experiências e conhecimento. Conforme Conz, Lamb e De Massis (2020), isso permite a liberdade para que cada participante se expresse claramente sobre suas experiências e conhecimentos.

Os dois critérios de validade, comunicativa e pragmática, são usados para justificar se a verdade no relato do entrevistado foi alcançada. No entanto, essas validades tendem a estimular o pesquisador a buscar novas interpretações dos entendimentos dos participantes, em que estas interpretações muitas vezes podem ser equivocadas (SANDBERG, 2005). No estudo de Lamb, Sandberg e Liesch, (2011), para evitar essas interpretações equivocadas, aos autores empregaram a validade transgressiva, em que procuraram diferenças e contradições nos entendimentos de cada entrevistado.

Conforme Sandberg (2005), o objetivo principal da validade transgressiva concerne na confirmação das interpretações resgatadas das entrevistas. Desta forma, para alcançar a validade transgressiva, após as transcrições das entrevistas, compararam-se as contradições e diferenças em cada entendimento dos entrevistados sobre liderança, com a finalidade de identificar novas interpretações e diferenças, ao invés de semelhanças nos entendimentos.

Por fim, quanto a confiabilidade da pesquisa, Sandberg (2005) evidencia que os pesquisadores devem demonstrar como ocorreu o processo da pesquisa: a formulação da questão de pesquisa; a seleção dos participantes; e análise e interpretação dos dados. Assim, com a finalidade de atingir a confiabilidade da pesquisa, descrevemos com profundidade o processo da coleta, análise e interpretação dos dados obtidos nas entrevistas.

3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

A caracterização das empresas familiares dirigiu-se por intermédio do envolvimento dos membros familiares na propriedade e gestão das empresas investigadas, conforme o relato do Entrevistado 4 “Meu sogro é o proprietário da empresa [...]. Então a família ela está toda ali né na gestão, com exceção de um irmão os outros quatro estão ali”.

Observa-se que nas empresas que passaram por mais de um processo sucessório o envolvimento dos membros familiares com mais idade, como os pais e/ou os tios, é dado por meio de suas participações no conselho de administração da empresa, conforme salienta o Entrevistado 5 “Eles eram gerentes e os pais que eram os diretores, mas como estavam com mais idade, eles foram para a estruturação de conselho porque não estavam mais executando as

atividades diretivas né...”. Em consonância, o Entrevistado 10 relata que “A família, na verdade compõe o conselho. Então só trabalha ele hoje que é o presidente da empresa, e o restante faz parte do conselho e não se envolve no dia a dia da empresa”. Identificou-se que a diretoria dessas organizações é formada pelos filhos da última geração dos membros familiares que estão na administração da organização e por profissionais externos, sendo contratados para auxiliar no processo de gestão da empresa.

Dado esse envolvimento dos membros familiares na organização, quando se indagou os entrevistados sobre os valores que fundamentam a empresa, muitos destes originados pelos fundadores, os entrevistados pertencentes à família e os membros não familiares, conseguiram perceber os valores que foram criados e como estes valores estão presentes no dia a dia da organização. Em conformidade, o Entrevistado 8 afirma “Uma empresa com muita cultura, porque meu avô começou no campo com todo processo manual, então foi um trabalho muito suado para chegar onde chegou, então a ética, o respeito e a transparência”; e o Entrevistado 13, que segue essa mesma perspectiva argumentando “[...] ele [CEO] se importa muito com isso, a essência da empresa, os valores, os valores que eles construíram, os valores da família, então tem um lado muito humano no relacionamento de todas as pessoas, dos líderes né com seus liderados”. Diante disso, observa-se a intervenção que a essência da família repercute no estilo de liderança adotado pelos gestores, isto é, dado os valores e legados postulados pelos fundadores, cria-se laços de afetos e comportamentos harmônicos entre líderes e liderados.

Além da essência familiar ser relevante entre o comportamento dos líderes, os valores compartilhados de geração em geração igualmente exercem influência em todo o âmbito organizacional. Destarte, os valores que se sobressaíram foram a ética, respeito, honestidade e transparência, em consonância com o Entrevistado 10 “[...] tem uma preocupação muito grande de ser uma empresa séria, de ter essa conduta que foi instaurada lá no início. E hoje você percebe que a quarta geração mantém a linha muito transparente e muito séria”.

Adicionalmente, nessas narrativas, alguns entrevistados destacaram o valor da cultura familiar sendo repassada de geração para geração, e em especial, o cuidado que a empresa possui na forma como trata os colaboradores, prezando por um ambiente organizacional mais afetivo e coletivo, como relata o Entrevistado 11 “Então eles prezam muito essa questão da cultura, da qualidade, da pessoa, do valor da pessoa e como a pessoa transforma o que eu vou colocar na mesa do consumidor com integridade né”.

Além dos valores éticos e morais destacados anteriormente, nota-se que as empresas familiares, além dos objetivos financeiros, almejam também objetivos não financeiros. Estes

objetivos não financeiros provêm da família e são repassados para toda a organização. Por exemplo, destaca-se o relato do Entrevistado 12:

“É eu sempre falei, a empresa é feita para as pessoas, pelas pessoas, com as pessoas e tudo o que faz a empresa tem que ter uma função social né, porque senão, não faz sentido né. Eu acho que o lucro pelo lucro, eu acho que o lucro precisa existir se não a empresa não cresce, mas são as pessoas que fazem a diferença”. Entrevistado 12.

Neste breve relato fica claro que o desempenho financeiro é importante e necessário para a manutenção do negócio e conseqüentemente cumprimento dos objetivos da família, no entanto, além do aspecto financeiro, também elementos de ordem não financeira são cruciais. Em especial, destaca-se o relacionamento e vínculos sociais criados a partir do propósito, e convívio na empresa.

Durante as entrevistas, captou-se que há um relacionamento muito próximo entre os proprietários/membros familiares com os membros não familiares da organização, o que elucida ser uma característica muito forte das empresas familiares, principalmente em conduzir os valores familiares para todo o âmbito organizacional.

Em consonância com a literatura, nas narrativas, observou-se que os membros familiares que ocupam a alta gestão da empresa procuram repassar os valores e a forma de gerenciar o negócio para todos os colaboradores da empresa, em especial aos diretores e gerentes de departamento, conforme argumenta o Entrevistado 12 “Eu entendo que dos gerentes para cima, qualquer gerente tem que ter uma visão estratégica, aliás a gente como fundadores procura espalhar isso para permear a questão da estratégia na empresa toda né, para que juntos nos alcançamos os objetivos [...]”.

Diante disso, salienta-se a importância de mostrar o contexto das empresas familiares. Conforme Zellweger (2017), o contexto das empresas familiares é o que distingue de outros tipos de empresa, em que o envolvimento dos membros familiares influencia na sua abordagem de gestão, e conseqüentemente, no seu estilo de liderança. Assim, enfatiza-se que o contexto das empresas familiares representa uma oportunidade para analisar a liderança dessas organizações, uma vez que o estilo de liderança é guiado pelos objetivos peculiares, e as características dadas em função do envolvimento da família no negócio.

3.1 Caracterização dos estilos de liderança nas empresas familiares

O amplo papel executado por um líder em todos os seus níveis organizacionais é essencial para orientar e auxiliar a organização (CROSSAN; APAYDIN, 2010). Assim, por

meio da análise fenomenográfica, buscou-se capturar o estilo de liderança que há nas empresas familiares pesquisadas. Conforme exposto na revisão de literatura, há estilos de liderança que são específicos nas empresas familiares (FRIES; KAMMERLANDER; LEITTERSTORF, 2021). Entretanto, acerca das nomenclaturas existentes na literatura sobre estilo de liderança, conforme Dortins (2002), os fenomenográficos destinam-se em definir as nomenclaturas dos fenômenos analisados por meio dos termos de referência elencados pelos entrevistados. Deste modo, parte-se dos dados da pesquisa para a classificação à luz da literatura existente, bem como da discussão para proposição de novas classificações encontradas.

Assim, no primeiro momento, quando se abordou as questões centrais do roteiro de entrevista da pesquisa: “O que significa liderança para você?”; e “Como você pratica liderança na empresa?”, foi possível categorizar os estilos de liderança que há nas empresas analisadas, conforme alude o Quadro 2. Destaca-se que os entendimentos e práticas definidos por cada entrevistado, a partir da discussão dos valores familiares das empresas, reflete sobre os entendimentos e práticas dos estilos de liderança predominantes nas empresas estudadas.

Quadro 2 - Entendimentos e práticas de liderança

Entendimentos de liderança	Práticas de liderança
Liderança referente	
Eu acho que assim, a palavra que mais vem para mim nesse sentido é a questão inspiracional, é então eu gosto muito de fazer isso, é a liderança inspiracional. O que eu quero dizer com isso? Você como líder, é você conseguir inspirar os seus liderados, entendeu? (Entrevistado 14)	Por exemplo, em dar o exemplo para os colaboradores sempre né, no dia a dia é isso. É não usar aquela famosa frase, faça o que eu falo e não faça aquilo que eu faço, ser é coerente com as pessoas de não falar uma coisa e fazer outra, ser exemplo (Entrevistado 15).
Liderança especialista	
Liderar é fazer com que as coisas aconteçam da melhor forma, usando das informações e daquilo que os demais podem trazer. É poder implementar aquilo que precisa ser implementado, aquilo que eu preciso rever que talvez não seja a forma certa, reconhecer erros e aproveitar a expertise de outros né, então é, mas assim, principalmente é conduzir a empresa de uma forma harmônica para atingir o resultado, seja o resultado financeiro, resultado de processo e tudo mais (Entrevistado 5).	É a minha liderança, no conceito de direção, de orientar o caminho a ser percorrido, de acompanhar esse período, esse caminho, entender as demandas que o mercado tem e que as equipes externas apresentam e de viver isso em conjuntamente para realinhar as estratégias ou adaptar as táticas (Entrevistado 9).
Liderança participativa	
É líder para mim, liderança é o cara que se sacrifica pelo time. É o líder, é aquele cara que tem que se expor, que tem que se colocar em posição de risco, é colocar instabilidade para que o time cresça [...]. Significa servir, é servir a empresa e a um time (Entrevistado 11).	[...] levar pessoas ao melhor resultado possível. Liderança não é mandar, é promover o melhor de cada um, é poder extrair o melhor de cada um para chegar em um resultado incomum e não o resultado de um ou de outro, os resultados individuais, mas o resultado da equipe (Entrevistado 7).
Liderança autocrática	
[...] liderança é contribuir, desenvolver e caminhar junto com a equipe, obviamente que em cima das regras, em cima dos procedimentos, é eu digo olha: nós temos que trabalhar muito intensamente todos	Eu sempre busco trazer a realidade para as pessoas né, olha nós estamos aqui, mas fazendo isso e isso e isso a gente pode chegar lá, então sempre priorizando pelas metas da empresa né, eu gosto muito de informações,

os dias das 8h às 18h, tá? Assim nós vamos continuar crescendo e trazendo bons resultados (Entrevistado 6).

gosto que as pessoas me tragam informações, números, e então para mim, é fundamental. É conforme o ditado né, em Deus a gente confia, no resto me traga informação, me traga números (Entrevistado 3).

Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro entendimento identificado condiz com a liderança referente. Quando se indagou os entrevistados sobre o que é liderança, enfatizando qual é o entendimento que eles, como membros da alta gerência têm com a liderança no seu dia a dia, identificou-se que 6 entrevistados entendem a liderança ao estilo referente, em que percebem a liderança exemplar, isto é, os líderes inspiram seus subordinados, segundo a narrativa do Entrevistado 10: “Liderança é você inspirar as pessoas a fazerem as coisas certas, bem feitas e de forma proativa”.

Adicionalmente, ao abordar as práticas de liderança que esses líderes realizam, similarmente, identificou-se o comportamento pela liderança referente, conforme o Entrevistado 2: “É uma liderança também, por exemplo, no momento que as pessoas percebem que tu tens foco, percebem que tu tens aquela visão de dono de empresa, de resultados, isso é natural, que as pessoas tentam copiar os seus líderes né”.

Percebe-se que são líderes que prezam por passar uma boa imagem de como a sua equipe deve seguir, frisando a conduta e atitude de dono, para que seus subordinados copiem seus comportamentos e executam seus trabalhos como eles demonstram, conforme expresso pelo Entrevistado 12: “[...] primeiro ponto da liderança é você fazer o que você está falando. Ser coerente com o que você fala e faz, porque, no fundo, você ensina as pessoas pelo exemplo né, é como os pais com os filhos”.

Ao identificar práticas de liderança referente nesse grupo, captou-se que a confiança que o líder tem com seus seguidores, é algo expressivo e valoroso nos relatos dos entrevistados. Em específico, entende-se que os líderes referentes incentivam seus colaboradores com entusiasmo, são líderes que exercem confiança nos seus seguidores, para eles terem vontade de crescer junto com a organização.

Além da liderança referente, identificou-se, em um outro grupo de entrevistados, a liderança especialista. Esse grupo, formado por apenas 2 entrevistados, entende que o líder deve identificar nos seus subordinados o melhor que eles têm para oferecer para a organização, por meio de seus conhecimentos e habilidades. Especificamente, é capturar a expertise que cada integrante possui para guiá-lo em uma determinada área; realocar um membro da equipe que não está se sobressaindo em uma área para exercer uma nova função em uma atividade estipulada.

Similarmente, percebe-se que a hierarquia não é enfatizada por esse grupo de entrevistados, conforme o relato do Entrevistado 5, em que enfatiza que a posição de cargos na empresa não deve influenciar ou interferir na gestão. Em particular, a comunicação entre as áreas e departamentos organizacionais deve acontecer com fluidez, sem olhar a estrutura organizacional da empresa, reconhecendo que cada integrante da empresa apresenta o seu conhecimento e sua experiência sobre a questão que se discute.

O organograma e a hierarquia eles são importantes, mas na operação do dia a dia essa comunicação ela não pode ser de cima para baixo, hierarquicamente ok, eu sou o diretor-presidente eu vou falar com um supervisor sobre determinada coisa, mas eu não tô falando de cima para baixo, eu sou diretor e você também tem uma função, então nós vamos falar aqui, você vai concordar, vai discordar, vai opinar, então é essa horizontalidade da comunicação que eu acho importante, é eu evito ao máximo a questão de usar da autoridade no cara, é eu acho isso muito ruim (Entrevistado 5).

O terceiro entendimento de liderança identificado nas entrevistas condiz com a liderança participativa. O grupo, formado por 3 entrevistados, revela que os seus entendimentos de liderança acercam de uma liderança realizada mediante o crescimento conjunto da equipe. No que tange às práticas de liderança, constata-se que os líderes exercem a liderança por comportamentos que estimulam a participação da equipe como um todo na tomada de decisão, são líderes que encorajam e orientam seus subordinados para alcançarem as metas da empresa. Além disso, verifica-se que esses líderes valorizam a participação de seus colaboradores, e prezam em escutar a opinião e o raciocínio que os funcionários apresentam, para que juntos cheguem em uma solução coletiva.

As empresas que possuem a liderança participativa, o Programa de Participação nos Resultados - PPR, permitem alinhar os objetivos organizacionais e da família à remuneração dos colaboradores e, assim, bonificar a participação em conjunto da equipe, motivando os colaboradores pelo ganho financeiro e pela produtividade dos negócios da empresa.

Para esse grupo de entrevistados, a liderança vai muito além de comandar a equipe para os resultados desejados pela organização, é uma liderança praticada com respeito, ética e com compromisso. O líder orienta e, principalmente, participa em conjunto com a equipe de todos os processos organizacionais, estando sempre junto no que for necessário para conquistarem o sucesso desejado.

Por fim, identificou-se o último entendimento de liderança, o qual concerne na liderança autocrática, em que 4 entrevistados entendem a liderança por esse estilo. Observa-se que as práticas de liderança desses entrevistados condiz com líderes que optam pela deliberação de

assuntos táticos, estratégicos e operacionais mais centralizados, em que apenas o líder detém do poder para deliberar.

Outra característica observada condiz com a hierarquia, a estrutura empresarial que muitos líderes prezam para conduzir a empresa para o desenvolvimento e crescimento contínuo. Nas práticas de liderança autocrática, identificou-se que os entrevistados interferem e orientam frequentemente os seus subordinados em como devem alcançar a meta. É uma liderança que possui um modelo de gestão mais regado, com horários determinados e diretrizes que norteiam o comportamento dos funcionários nos padrões que a empresa exige.

Além disso, percebe-se que nesse grupo o líder é quem estipula e quem faz as cobranças pelas metas. Adicionalmente, nota-se que os diretores, gerentes de departamento e áreas afins, são indagadas para passarem informações da situação em que a empresa se encontra; contudo, a decisão final em formular uma meta concerne à gestão de topo da empresa, ou seja, ao presidente.

Ressalta-se que o estilo de liderança *laissez-faire* não foi identificado nos entendimentos e práticas das empresas analisadas. Todos os entrevistados relataram que as empresas não possuem um modelo de gestão liberal e que as metas são revistas e interferidas constantemente, para novas formulações de estratégias e para o alcance das metas. Conforme Bernhard e O'driscoll (2011), um líder *laissez-faire* não se envolve em momentos críticos, não são proativos em desafios futuros e fornecem pouca orientação aos funcionários para alcançarem os objetivos da organização.

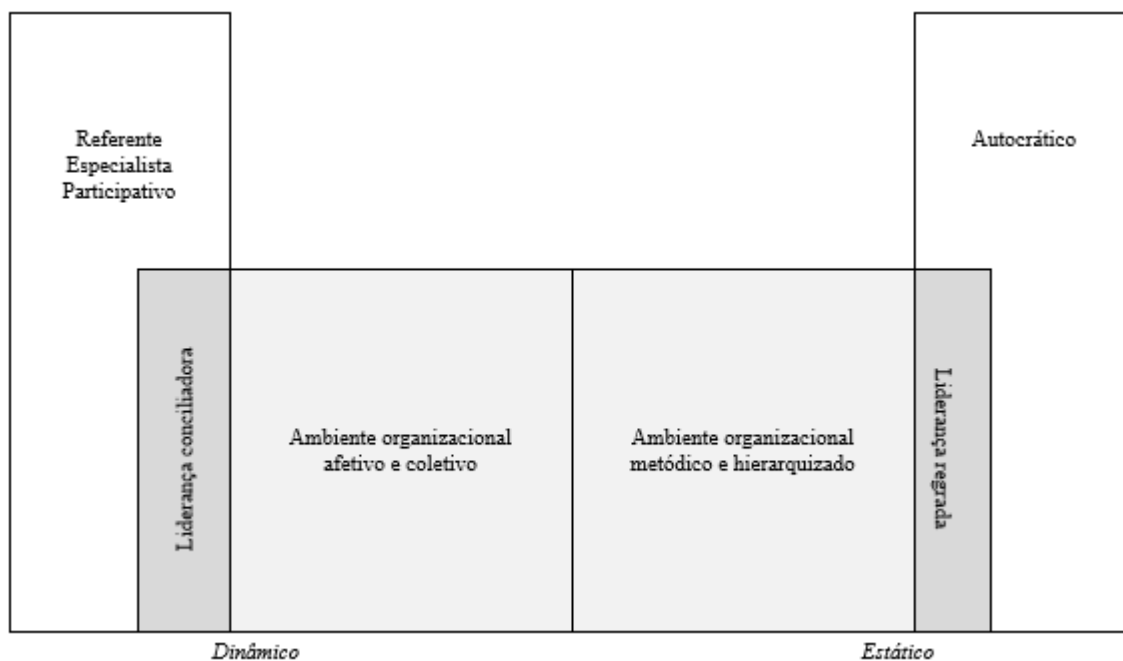
Diante das evidências obtidas nas entrevistas, observa-se que os entendimentos e práticas de liderança que se sobressaíram foram: a liderança referente e a autocrática, em que seis e quatro entrevistados foram, respectivamente, classificados por esses estilos de liderança. Os estilos de liderança participativo e especialista tiveram apenas três e dois entrevistados, respectivamente, em cada nomenclatura. Ao partir da literatura prévia para a classificação dos estilos de liderança nas empresas pesquisadas, propiciou-se o levantamento das principais características destas empresas, o envolvimento da família e aspectos relacionados às práticas de liderança. Deste modo, a presente pesquisa aprofundou-se por meio da análise destes perfis e, à luz da fenomenografia, propôs uma discussão relacionada aos aspectos centrais que caracterizam os grupos encontrados.

Em suma, afirmar-se que, conforme as práticas de lideranças existentes nas organizações familiares, há diferentes comportamentos gerenciais que refletem para todo o âmbito organizacional, conforme evidenciado nas narrativas dos entrevistados.

4 DISCUSSÃO DOS DADOS

Em linha com as instruções da abordagem fenomenográfica (Marton, 1986; Sandberg, 2005), nossos resultados evidenciam as variações nos estilos de liderança sob os entendimentos e práticas dos *tops managers* em empresas familiares. Os quatro estilos de liderança identificados nas entrevistas reverberam a compreensão de que não há um único estilo de liderança no contexto das empresas familiares, reafirmando os estudos de Yukl e Lepsinger (2005) e Abernethy, Bouwens e Van Lent, (2010). Desse modo, nossos resultados mostram que os estilos de lideranças são concebidos através dos traços comportamentais daqueles que vivenciam atuações de poder na cadeia organizacional; e pelo ambiente organizacional que é delimitado pela essência da família na organização. Em especial, ao levantar as características e perfis das empresas pesquisadas, a análise visa identificar dois grupos de estilos predominantes, no primeiro grupo têm-se a concatenação de três dos estilos previamente apresentados na literatura, referente, especialista e participativo, que compartilham semelhanças entre si; enquanto o segundo grupo é representado pelo estilo de liderança autocrático, dado os aspectos evidenciados em nossa análise. A Figura 1 denota os dois grupos caracterizados como: i) liderança conciliadora, dinâmico; e ii) liderança regrada, estático.

Figura 1 - Estilo de liderança e seus ambientes organizacionais



Fonte: Elaborado pelos autores.

O primeiro grupo denominado dinâmico, é composto por onze entrevistados que possuem as práticas de liderança referente, especialista e participativa, denotando um ambiente organizacional afetivo e coletivo. Em particular, nessas organizações, os líderes prezam pela qualidade da relação com os seus colaboradores, priorizando os laços afetivos criados no ambiente organizacional. Esses aspectos podem ser explicados por Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012), em que os autores alegam que diferentemente das empresas não familiares, em que há relacionamentos disfuncionais entre líderes e liderados, que frequentemente terminam em rescisões de contratos trabalhistas, nas organizações familiares cria-se vínculos emocionais entre líderes e liderados que, involuntariamente, desvirtua-se de relacionamentos conflitivos, condicionando um clima organizacional mais harmônico. Além disso, embora a literatura de empresas familiares retratar essas empresas como um modelo de negócio que desenvolve sua própria cultura empresarial, a qual é caracterizada pela essência da família e dos valores postulados pelos fundadores na organização, as características organizacionais exercem um papel vital na adoção do estilo de liderança organizacional (FRIES; KAMMERLANDER; LEITTERSTORF, 2021).

Diante do exposto, nossa pesquisa avança na literatura de estilo de liderança sob uma lente interpretativista, evidenciando os múltiplos estilos de liderança que são encontrados no contexto das empresas familiares, corroborando com os estudos de Baykal (2018), Fries, Kammerlander e Leitterstorf (2021) e Sorenson (2000).

Outra característica peculiar do grupo dinâmico concerne à cultura organizacional enraizada em objetivos não econômicos e objetivos financeiros, derivando de comportamentos gerenciais que privilegiam o legado postulado por seus fundadores. Tais evidências podem ser explicadas por Zellweguer (2017), o qual salienta que as empresas familiares buscam um equilíbrio entre os objetivos não financeiros com os objetivos financeiros. Conforme o autor, são empresas que prezam pelos laços sociais e que valorizam os relacionamentos com os indivíduos, estabelecendo lealdade e confiança, isto é, almejam por uma cultura corporativa, afetiva e transparente, com comprometimento entre os funcionários e os membros familiares.

Além da essência de uma empresa familiar presente nas narrativas dos entrevistados, os valores fundados por membros familiares foram descritos com ênfase durante as entrevistas que, ocasionalmente, revelam as suas influências para o estilo de liderança adotado na organização. Todavia, essas características encontradas nas empresas analisadas estão em conformidade com o estudo de Gibb Dyer (2006) e Efferin e Harton (2015), em que reportam

os valores familiares constituídos nas organizações familiares ao longo dos anos e transferidos para todos os funcionários da empresa, se tornando uma orientação coletiva para a empresa atingir em conjunto os objetivos e propósitos organizacionais.

Dentre os principais valores abordados pelos entrevistados, encontra-se a seriedade e a ética das organizações com os colaboradores; o respeito entre os membros familiares e não familiares; a confiança; e a transparência. Tais aspectos são condizentes com a literatura prévia, em que se postula que uma das características das empresas familiares condiz com os laços emocionais que são constituídos ao longo dos anos e, por decorrência, a confiança entre os membros familiares e não familiares, o qual condiz como um dos valores fundamentais para essas organizações (MOILANEN, 2008). Nesta mesma linha, no estudo de Alves e Gama (2020), os autores revelam que a identidade das empresas familiares se reflete no compartilhamento dos valores familiares com a organização e no alinhamento desses valores com os objetivos organizacionais.

À vista disso, o percurso dinâmico desse grupo faz com que suas características particulares, representadas na liderança conciliadora, sejam respaldadas de geração em geração e, assim, atualizadas e inovadas com enfoques dinâmicos e interativos, os quais são propícios para a longevidade das empresas familiares (MACHADO; DA SILVA, 2019).

Em relação ao segundo grupo, denominado liderança regrada, estático, é formado por quatro entrevistados que possuem as práticas de liderança autocrática, das quais o ambiente organizacional condiz com um ambiente metódico e hierarquizado, com diretrizes e regras específicas que denotam os comportamentos dos colaboradores na organização. Assim, diante dos comportamentos dos líderes exaltados nas narrativas dos entrevistados, classificou-se esse estilo de liderança como liderança regrada, em que os líderes são orientados mais para as tarefas do que para os seus colaboradores, enfatizando um modelo de liderança estática. Nessas organizações, os líderes priorizam as hierarquias, condicionam o poder na tomada de decisão e estabelecem regras organizacionais. Tais características de liderança igualmente foram retratadas no estudo de Cater, Young e Alderson (2019), em que os autores alegam que os traços das práticas de liderança autocrática resultam como um empecilho à continuidade das empresas familiares, em que os líderes se concentram em atender seus próprios desejos e vontades. Nesta mesma linha, o estudo de Tucker e Lam (2014), descrevem que a liderança regrada reporta um estilo de liderança tradicional, ou seja, condiz com práticas de liderança resistentes à mudança, priorizando hierarquias, enfatizando ambientes organizacionais metódicos e hierarquizados.

No que se refere ao ambiente organizacional deste grupo, metódico e hierarquizado são aspectos que podem ser explicados por Fries, Kammerlander e Leitterstorf (2021) e Sorenson (2000) em que os autores reconhecem que o estilo de liderança que enfatiza a hierarquia e a centralidade de poder repercute, muitas vezes, na insatisfação dos colaboradores com seus líderes, diminuindo o comprometimento desses indivíduos com a organização. Não obstante, conforme o estudo de Baykal (2018), o comportamento de um líder está constantemente alinhado ao perfil do proprietário fundador que, ocasionalmente, reflete em toda a cultura organizacional e no estilo gerencial da organização, impactando assim na estratégia de gestão assumida pela organização.

As peculiaridades desse grupo em exibirem comportamentos estáticos, liderança regrada, denotam procedimentos organizacionais com estruturas hierárquicas, condutas baseadas em costumes tradicionais e centralidade de poder (TUCKER; LAM, 2014). Por sua vez, retratar estes atributos não qualifica uma liderança obsoleta; ao contrário, conforme Tucker e Lam (2014), essas organizações podem adotar traços comportamentais do grupo dinâmico que estejam associados a menores lacunas de habilidades, que visam a perpetuidade da organização.

Nossos achados estão em consonância com os estilos e comportamentos de liderança presentes na literatura, conforme o estudo de Dyer (1986) e Sorenson (2000), em que encontraram cinco culturas de liderança presentes nas empresas familiares: referente, especialista, participativo, *laissez-faire* e autocrático; e Fries, Kammerlander e Leitterstorf (2021), que evidenciaram sete estilos de liderança, sendo os cinco já citados, aos que incluem os estilos transacional e transformacional, predominantes em empresas familiares.

Entretanto, diferente dos estudos anteriores sobre estilos de liderança (FRIES; KAMMERLANDER; LEITTERSTORF, 2021), não se captou a liderança *laissez-faire*. Adicionalmente, reforça-se que no estudo de Dyer (1986), a liderança autocrática predomina no campo das empresas familiares; na presente pesquisa, a liderança predominante refere-se ao estilo de liderança referente. Nesta linha, o estudo de Fries, Kammerlander e Leitterstorf (2021) apoia essa descoberta, retratando que a liderança referente e autocrática são os dois estilos de lideranças mais presentes nas empresas familiares, devido à centralidade do poder dos líderes familiares.

Desta forma, diante da variabilidade das evidências encontradas nos estilos de liderança, orientou-se na distinção de dois grupos, em que se classificou como liderança conciliadora, dinâmico; e liderança regrada, estático, que derivaram das práticas semelhantes da literatura

prévia de estilo de liderança. Todavia, as características do ambiente organizacional que variam entre os dois grupos reportam as variações que a fenomenografia permite retratar.

Assim, nossas evidências lançam luz para a heterogeneidade das empresas familiares (CHUA; CHRISMAN; STEIER; RAU, 2012), ao considerar os múltiplos estilos de liderança que são encontrados nesse ambiente de empresa. Adicionalmente, nossos resultados enriquecem a definição de liderança sob o olhar dos *tops managers* que, ocasionalmente, resultam em diferentes práticas dos líderes com seus colaboradores. Reforça-se que o método de análise proporcionou compreensões adicionais para a literatura prévia sobre o fenômeno estudado, em que a liderança não se resulta somente dos traços e personalidades que os líderes reportam, mas os aspectos ambientais e a cultura organizacional fundada pelos membros familiares são potenciais atributos para a liderança que esses líderes adotam, seja a liderança conciliadora, dinâmico; ou a liderança regrada, estático.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da análise fenomenográfica, compreende-se como os *tops managers* entendem e praticam a liderança nas empresas familiares. As evidências revelam que o envolvimento dos membros familiares acontece na gestão e na propriedade das organizações analisadas. Em que dado envolvimento constata que os valores familiares, como a ética, o respeito, a honestidade e a transparência são repassados de geração em geração.

Aderindo à fenomenografia, captaram-se os entendimentos e práticas que os *tops managers* possuem acerca da liderança na organização, em que se emergiu dois grupos: i) liderança regrada, estático; e ii) liderança conciliadora, dinâmico, dos quais caracterizam um ambiente organizacional afetivo e coletivo, dinâmico; e um ambiente metódico e hierarquizado, estático.

O presente estudo avança na literatura de empresas familiares (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012; CHUA et al., 2012), ao discutir as particularidades que há no contexto dessas empresas, lançando luz para a heterogeneidade das empresas familiares no que concerne ao estilo de liderança e ao ambiente organizacional das empresas investigadas. Outra implicação teórica concerne na contribuição desta pesquisa para a literatura de liderança nas empresas familiares (FRIES; KAMMERLANDER; LEITTERSTORF, 2021; ALBLOOSHI; SHAMSUZZAMAN; HARIDY, 2020), em que o estudo contribuiu ao identificar nas empresas

pesquisadas dois grupos distintos de liderança, que derivam dos comportamentos que os líderes reportam e do ambiente organizacional fundado pelos membros familiares.

Além disso, acrescentou-se evidências de liderança nas empresas familiares sob uma lente interpretativista, descrevendo a liderança na óptica de quem vivência e pratica o fenômeno estudado. Assim, o estudo estende as investigações presentes na literatura sobre estilo de liderança (DYER, 1986; SORENSON, 2000; ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2010; BAYKAL, 2018), no entanto, contribuindo com uma nova abordagem metodológica, a fenomenografia.

Ressalta-se que, a partir dos resultados obtidos, torna-se possível fornecer contribuições acerca da variabilidade encontrada nos estilos de liderança e ambientes organizacionais das empresas familiares. Em particular, à luz da análise baseada nos entendimentos e práticas dos *tops managers*, denotou-se que além das personalidades dos líderes, o ambiente organizacional e a cultura enraizada pelos membros familiares são atributos que determinam os comportamentos dos líderes nas empresas familiares, o qual capturou-se a liderança conciliadora e regrada. Adicionalmente, as implicações práticas para esse modelo de negócio podem ser auferidas na continuidade da empresa familiar, em que as evidências retratadas na presente pesquisa revelam que ao adotar práticas de liderança, estática ou dinâmica, os padrões gerenciais ecoam de geração em geração nas organizações familiares.

Além disso, os estudos fenomenográficos também apresentam algumas limitações (CONZ; LAMB; DE MASSIS, 2020; LAMB; SANDBERG; LIESCH, 2011). Considera-se uma limitação da pesquisa o fato da fenomenografia mostrar a compreensão e o entendimento de um único indivíduo, em que por decorrência, essa metodologia muitas vezes é indicada para pequenas empresas, em razão de o gerente/proprietário ser o membro principal na gestão da organização (CONZ; LAMB; DE MASSIS, 2020). Entretanto, o risco em usar essa abordagem metodológica em empresas de médio e grande porte é minimizado por existir um ramo da literatura de administração que recomenda a presença de entendimentos coletivos (SANDBERG; TARGAMA, 2007), os quais exploram as equipes da alta gerência para estender a fenomenografia para além de um único indivíduo (CONZ; LAMB; DE MASSIS, 2020).

Entende-se como outra limitação da pesquisa as entrevistas que aconteceram somente com os *tops managers*, em que gerentes de departamentos ou outros subordinados não foram entrevistados. Essa escolha se deu em razão de os *tops managers* da organização estarem mais envolvidos com a liderança das equipes e representarem os entendimentos e valores fundamentais da organização. Ressalta-se que, embora a pesquisa apresente tais limitações, que

podem influenciar nas descobertas denotadas, a adoção dos procedimentos realizados com base em estudos anteriores visam garantir e assegurar a validade e a confiabilidade da pesquisa.

Assim sendo, das limitações apresentadas, há indícios para pesquisas futuras, que podem considerar as percepções de outros colaboradores, por exemplo, gerentes de departamento ou outros profissionais que possuem experiências com o fenômeno analisado, com a finalidade de confrontar e/ou identificar diferentes percepções sobre os entendimentos e práticas de liderança que foram identificadas pelos *tops managers*. Em síntese, ter um olhar para as empresas não familiares é interessante, isso porque podem surgir novos entendimentos e práticas de liderança, uma vez que estas empresas não são influenciadas pelos valores constituídos pelos membros familiares.

REFERÊNCIAS

ABERNETHY, M. A.; BOUWENS, J.; VAN LENT, L. Leadership and control system design. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 2-16, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.002>

ÅKERLIND, G. S. What future for phenomenographic research? On continuity and development in the phenomenography and variation theory research tradition. **Scandinavian Journal of Educational Research**, v. 62, n. 6, p. 949-958, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/00313831.2017.1324899>

ALBLOOSHI, M.; SHAMSUZZAMAN, M.; HARIDY, S.. The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. **European Journal of Innovation Management**, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>

ALVES, C. A.; GAMA, A. P. M. A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, p. 163-182, 2020. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4040>

AMARO, R. A. Concepções de trabalho e desenvolvimento da competência profissional: estudo fenomenográfico com agentes locais de inovação do SEBRAE. **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 15-34, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-9270921>

BARANYAI, T.; KOZMA, M. Family Firms with New Leaders in the Global Market—A Potential Success Story?. **Acta Oeconomica**, v. 69, n. S2, p. 131-162, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1556/032.2019.69.s2.6>

BAYKAL, E. Innovativeness in family firms: Effects of positive leadership styles. **Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations**. Springer, Cham. p. 213-232, 2018. DOI: [10.1007/978-3-319-77622-4_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77622-4_11)

BERNHARD, F.; O'DRISCOLL, M. P. Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors. **Group & Organization Management**, v. 36, n. 3, p. 345-384, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601111402684>

BERRONE, P.; CRUZ, C.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. **Family business review**, v. 25, n. 3, p. 258-279, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Organizações & Sociedade**, v. 19, p. 315-332, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302012000200008>

CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 3, p. 249-265, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>

CATER, J. J.; YOUNG, M.; ALDERSON, K. Contributions and constraints to continuity in Mexican-American family firms. **Journal of Family Business Management**, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2018-0022>

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H., PEARSON, A. W., & BARNETT. Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 2, p. 267-293, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. **Family business review**, v. 16, n. 2, p. 89-107, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>

CHUA, J. H. et al. Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 6, p. 1103-1113, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x>

CONZ, E.; LAMB, P. W.; DE MASSIS, A. Practicing resilience in family firms: An investigation through phenomenography. **Journal of Family Business Strategy**, v. 11, n. 2, p. 100355, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100355>

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of management studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>

DAVIS, J. H.; ALLEN, M. R.; HAYES, H. D. Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. **Entrepreneurship theory and practice**, 2010, 34.6: 1093-1116. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>

DAWSON, A.; MUSSOLINO, D. Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 2, p. 169-183, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.11.004>

DORTINS, E. Reflections on phenomenographic process: Interview, transcription and analysis. **Quality conversations: Research and development in higher education**, v. 25, p. 207-213, 2002.

DYER, W. G. **Cultural change in family firms**. Jossey-Bass, 1986.

EFFERIN, S.; HARTONO, M. S. Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 11, n. 1, p. 130-159, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2012-0074>

FITZROY, P.; HULBERT, J. M.; GHOBADIAN, A. Strategic management: The challenge of creating value. **Routledge**, 2012. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203804407>

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E.. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 290-310, 2015. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>

FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; MUCCI, D. M.; BECK, F. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, p. 601-619, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170607>

FRIES, A.; KAMMERLANDER, N.; LEITTERSTORF, M. Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. **Journal of Family Business Strategy**, 12.1, 100374, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>

GIBB DYER JR, W. Examining the “family effect” on firm performance. **Family business review**, v. 19, n. 4, p. 253-273, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>

GREEN, P. A rigorous journey into phenomenography: From a naturalistic inquirer standpoint. **Doing developmental phenomenography**, v. 32, 2005.

HAN, F.; ELLIS, R. A. Using phenomenography to tackle key challenges in science education. **Frontiers in psychology**, v. 10, p. 1414, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01414>

HANDLER, W. C. Methodological issues and considerations in studying family businesses. **Family business review**, v. 2, n. 3, p. 257-276, 1989. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>

HUYBRECHTS, J.; VOORDECKERS, W.; LYBAERT, N. Entrepreneurial risk taking of private family firms: The influence of a nonfamily CEO and the moderating effect of CEO tenure. **Family Business Review**, 2013, 26.2: 161-179. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894486512469252>

LAMB, P.; SANDBERG, J.; LIESCH, P. W. Small firm internationalisation unveiled through phenomenography. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 5, p. 672-693, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.8>

MACHADO, H. P. V.; DA SILVA, D. R. A longevidade de pequenas empresas familiares em narrativas históricas de seus integrantes. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 18, n. 3, p. 361-381, 2019.

MARTON, F. Phenomenography—describing conceptions of the world around us. **Instructional science**, v. 10, n. 2, p. 177-200, 1981.

MARTON, F. Phenomenography—a research approach to investigating different understandings of reality. **Journal of thought**, p. 28-49, 1986. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/42589189>

MARTON, F.; BOOTH, S., A. **Learning and awareness**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Inc. Publishers, 1997.

MOILANEN, S. The role of accounting in the management control system: a case study of a family-led firm. **Qualitative Research in Accounting & Management**, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1108/11766090810910209>

MULLINS, L. J. **Management and Organisational Behaviour**. Financial Times Prentice Hall, London. 2002.

NG, D., J. Jr, H. S., & K., P. G. (2020). Keeping it in the family: a socio-cognitive approach to the prioritization of family goals. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(3), 471-487. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2019-0257>

NORDQVIST, M.; SHARMA, P.; CHIRICO, F. Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 2, p. 192-209, 2014. DOI: [10.1111/jsbm.12096](https://doi.org/10.1111/jsbm.12096)

POUNDER, P. Family business insights: an overview of the literature. **Journal of Family Business Management**, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2014-0023>

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, p. 109-125, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772009000100008>

OKTAVIA, I.; EFFERIN, S.; DARMASETIAWAN, N. K. Leadership and Innovation in Family Business. **KELUWIH: Jurnal Sosial dan Humaniora**, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2020. DOI: <https://doi.org/10.24123/soshum.v1i1.2852>

O'SHANNASSY, T. The challenges of strategic leadership in organizations. **Journal of Management & Organization**, v. 27, n. 2, p. 235-238, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.36>

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21714/19846975FACES2017V16N1ART3616>

SANDBERG, J. How do we justify knowledge produced within interpretive approaches?. **Organizational research methods**, v. 8, n. 1, p. 41-68, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094428104272000>

SANDBERG, J.; TARGAMA, A. **Managing understanding in organizations**. Sage, 2007.

SANTOS, G. T.; SILVA, A. B. Fenomenografia como método de pesquisa para a educação em Administração. 2022. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.71414>

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coleção de Manuais de Controles Básicos para micro e pequenas empresas**. 2006.

SIMSEK, Z.; HEAVEY, C.; FOX, B. C. Interfaces of strategic leaders: A conceptual framework, review, and research agenda. **Journal of Management**, 2018, 44.1: 280-324. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206317739108>

SORENSEN, R. L. The contribution of leadership style and practices to family and business success. **Family Business Review**, v. 13, n. 3, p. 183-200, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00183.x>

TUCKER, E.; LAM, S. Dynamic leadership—a leadership shortage solution. **Strategic HR Review**, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2014-0035>

VENTER, E.; FARRINGTON, S. M. Investigating value-laden leadership styles among family business owners. **South African Journal of Business Management**, v. 47, n. 4, p. 35-46, 2016. DOI: <https://hdl.handle.net/10520/EJC199803>

WANG, Y. Impacts of leadership style on the development of small business: lessons from a Chinese family-controlled firm. **International Journal of Management Practice**, v. 1, n. 2, p. 215-232, 2005.

YUKL, G.; LEPSINGER, R. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. **Organizational dynamics**, 34 (4), 361–375. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.08.004>

ZELLWEGER, T. **Managing the family business: Theory and practice**. Edward Elgar Publishing, 2017.

ZELLWEGER, T. M.; EDDLESTON, K. A.; KELLERMANN, F. W. Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. **Journal of family business strategy**, v. 1, n. 1, p. 54-63, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

ZONA, F. CEO leadership and board decision processes in family-controlled firms: comparing family and non-family CEOs. **Small Business Economics**, v. 47, p. 735-753, 2016. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9764-3>