



ARTIGO

Relação Entre Estilos de Liderança e Conflitos em Empresas Familiares

Priscila Sardi Cerutti¹priscilacerutti@yahoo.com.br |  0000-0003-1885-9668Carlos Costa¹carlos.costa1@gmail.com |  0000-0003-0402-3763Jandir Pauli¹jandir.pauli@atitus.edu.br |  0000-0003-4618-6958Luciana Cristina Laval¹luciana.laval@hotmail.com |  0000-0001-9000-9866

RESUMO

Os temas que referem estilo gerencial e conflitos interpessoais no contexto empresarial têm sido discutidos, mas sua relação, principalmente em organizações familiares, tem recebido pouca ou nenhuma atenção. Assim sendo, um estudo quantitativo, descritivo, inferencial e transversal do tipo *survey* foi realizado para suprir essa lacuna. Foram coletados dados de 410 empregados de pequenas e médias empresas familiares brasileiras que atuam no estado do Rio Grande do Sul. Os participantes responderam a um questionário composto por questões sociodemográficas e duas escalas: (i) a Escala de Avaliação do Estilo de Gestão e (ii) a Escala de Conflito Supervisor-Subordinado. Como resultados principais, identificaram-se, nas empresas familiares em questão, três estilos gerenciais (situacional, tarefa e relacionamento) e suas contribuições para os conflitos. O estilo 'relacionamento' destacou-se por diminuir tais eventos. Esses achados podem fornecer *insights* sobre a teoria dos estilos de gestão e conflitos em empresas familiares e podem oferecer estratégias práticas de gestão para tais contextos.

PALAVRAS-CHAVE

Empresa familiar, Estilo de liderança situacional, Estilo de liderança de tarefas, Estilo de relacionamento gerencial.

¹Atitus Educação, Passo Fundo, RS, Brazil

Recebido: 01/03/2021.

Revisado: 27/07/2021.

Aceito: 17/10/2022.

Publicado: 11/07/2023.

DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.0949.pt>



This Article is Distributed Under the Terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

A maioria das empresas no Brasil e no mundo tem configuração familiar (Frezatti et al., 2017). Esses negócios desempenham um papel essencial na economia nacional e global (Alderson, 2015; Efferin & Hartono, 2015). Juntamente com as tradições e valores adquiridos na origem (Karpinski & Stefano, 2015), os critérios predominantes de identificação das empresas familiares incluem as dimensões de propriedade, gestão familiar e a intenção de sucessão para a próxima geração (Efferin & Hartono, 2015).

Como todas as empresas, as famílias se esforçam para atingir metas e obter resultados positivos no mercado. Liderança ou estilo gerencial - usados aqui de forma intercambiável - está intimamente ligada à capacidade de uma empresa alcançar um nível desejado de sucesso, influenciando seus empregados para o mesmo direcionamento (Melo & Santos, 2017; Vargas et al., 2018). Investigações de estilos de liderança de empresas familiares se concentraram em como eles contribuíram para o sucesso da organização (Soreson, 2017). Estudos que relacionaram o estilo de gestão e as técnicas de governança de *Chief Executive Officers* (CEOs) com a construção de um clima organizacional (Cunningham et al., 2016) e o advento da sucessão (Mullins & Schoar, 2016) também foram considerados particularmente relevantes. Do mesmo modo, trabalhos comparando estilos de gestão masculinos e femininos em empresas familiares (Bass, 1981). Estudos mais recentes analisaram o estilo de liderança das mulheres (Chen et al., 2018) e as variáveis que facilitam ou dificultam a mudança organizacional (Vargas et al., 2018).

As origens de conflitos em um ambiente organizacional variam: divergência de personalidade, má comunicação, falta de objetivos e recursos compartilhados (Ahmed, 2015) e, ainda, diferenças entre valores organizacionais e culturais (Nuel-Okoli et al., 2018). Assim, um ambiente de trabalho onde as pessoas tenham personalidades, interesses, valores e opiniões, entre outras características divergentes, favorece a existência de conflitos (Alméri et al., 2015).

Os conflitos em empresas familiares têm sido amplamente estudados, principalmente no que diz respeito a questões intergeracionais (Davis & Harveston, 1999), desempenho individual e grupal (Jehn & Mannix, 2001; Jehn & Bendersky, 2003), relações de poder (Murad et al., 2017) e divergências de interesse entre os diversos *stakeholders* (Lubatkin et al., 2005). Outros estudos abordaram conflitos em empresas familiares ligados a questões de gênero (Glover, 2014), processos sucessórios (Massis et al., 2008) e questões subjetivas, como os aspectos socioemocionais (Rousseau et al., 2018).

Embora existam abundantes estudos nacionais e estrangeiros que abordam estilos de gestão e conflitos nas organizações (Saeed et al., 2014), poucos consideram a interação desses temas no contexto específico das empresas familiares. É fundamental considerar que a tensão inerente ao processo sucessório, típico dessas empresas, alimenta uma rivalidade entre os interesses familiares (domésticos) e um modelo de gestão baseado na tradição e na conservação. Isso leva a uma maior centralização para preservar o capital da família empreendedora (Rivo-López et al., 2017) e à implementação de novos modelos de gestão baseados no controle dos processos administrativos (Rossato Neto & Cavedon, 2004; Ruffatto et al., 2017). Essa tendência prevê que os gestores se concentrem na execução das tarefas, priorizando metas e aspectos técnicos de seu trabalho, observando normas, hierarquias, procedimentos e métodos (Melo, 2004).

A ideia de que a base organizacional da empresa familiar está associada a fatores socioemocionais assenta-se na Teoria da Riqueza Socioemocional (RSE) (Berrone et al., 2012; Gomez-Mejia et al., 2007; Kellermanns et al., 2012). De acordo com esta, a empresa familiar busca ordenar objetivos econômicos e não econômicos para atingir seu objetivo. A referida teoria implica,

ainda, a existência de uma busca constante de controle e influência da família, a manutenção dos laços sociais e afetivos entre os membros e o fortalecimento dos elos de sucessão dinástica (Berrone et al., 2012).

Nessa perspectiva, a profissionalização da empresa familiar e a entrada de profissionais não familiares alimentam divergências em torno das abordagens de liderança. Considerando esses aspectos, este estudo postula que o relacionamento entre os membros da organização familiar representa um aspecto peculiar desse contexto e rivaliza com os modelos tradicionais de estilo gerencial. Essas diferenças podem gerar conflitos de relacionamento e execução de tarefas vinculados a questões geracionais. A geração atual dessas organizações, tendo sido submetida a determinados estilos de formação técnica e gerencial, muitas vezes se opõe ao que a geração anterior considerava uma boa conduta empreendedora (Rossato Neto & Cavedon, 2004).

Como existe uma lacuna de pesquisa entre estilos gerencial e conflitos nas organizações familiares, o presente estudo foi elaborado para responder à seguinte questão: qual a relação entre estilos de liderança e os conflitos ocorridos nas empresas familiares? Nesse sentido, a presente pesquisa teve como objetivo descrever especificamente a relação entre o estilo gerencial e o surgimento de conflitos nas empresas familiares brasileiras. Para tanto, foi realizado um estudo quantitativo, descritivo, inferencial e transversal, do tipo *survey*, envolvendo 410 empregados de empresas familiares atuantes no estado do Rio Grande do Sul (RS).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança é um fator estratégico em todo tipo de organização (Melo & Santos, 2017), e o principal recurso para alcançar um alto desempenho empresarial (Silva et al., 2019). A liderança desempenha, assim, um papel significativo no desempenho da equipe, uma vez que a conquista da vantagem competitiva pode advir diretamente do desempenho dos membros da sua equipe (Salomão et al., 2020).

A liderança pode ser definida como o processo pelo qual se delinea um trabalho que precisa ser feito e como fazê-lo por meio de ações que facilitam esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos comuns (Northouse, 2017). Tal liderança pode ocorrer por meio do incentivo dos liderados (Vergara, 2000), transformando o previsto em realidade (Davis & Newstrom, 2004). Entre as muitas definições de liderança na literatura, emergem elementos comuns como processo, influência mútua, contexto grupal e alcance de metas (Northouse, 2017). Assim, as definições de liderança guardam um denominador comum: a necessidade de vínculo obrigatório com um grupo de duas ou mais pessoas, onde o líder exerce influência intencionalmente para o alcance de metas e propósitos (Fernandes et al., 2014).

Desse modo, influenciar diretamente, incentivar o comprometimento e alcançar alto desempenho são fundamentais para uma liderança eficaz (Bunn & Fumagalli, 2016). O líder tem um papel de influência na produtividade, cabe a ele desenvolver um perfil e interferir e impactar dentro da organização (Nascimento & Bryto, 2019). Até o final da década de 1940, o conceito de liderança se concentrava expressamente nas características particulares e qualidades naturais do líder. No entanto, desde então, ocorreu uma mudança de foco, o comportamento do líder passou a ser considerado por meio de abordagens na liderança (Lopes et al., 2017). Nesse sentido, é necessário identificar particularidades no comportamento do líder em situações gerenciais cotidianas e com seus superiores (Santos & Castro, 2008), definindo-o pelo seu estilo gerencial.

Destarte as questões conceituais, pode-se inferir que a liderança é um fator estratégico em todo tipo de organização (Melo & Santos, 2017) e o principal recurso para alcançar um alto desempenho empresarial (Silva et al., 2019). A liderança desempenha, assim, um papel significativo no desempenho de uma equipe, uma vez que a conquista da vantagem competitiva pode advir diretamente dos seus membros/seguidores (Costa & Matos, 2002; Salomão et al., 2020). Os líderes desempenham um papel fundamental nas organizações, estabelecendo novos caminhos e incentivando os membros de sua equipe (Tucker & Russell, 2004), mostrando-lhes o comportamento mais adequado (Atkinson & Mackenzie, 2015).

Líderes estratégicos influentes enfrentam tarefas altamente desafiadoras e exigentes, estando cientes de que o estilo de liderança adotado afetará diretamente a produtividade de sua equipe (Ireland et al., 2014). Com base nas atitudes do líder em relação aos seus colaboradores, Melo (2004) definiu tais estilos como sendo relacional, situacional ou orientado para a tarefa (Tabela 1):

Tabela 1

Estilos de liderança (relacional, situacional e tarefa)

Estilos de liderança	Definição
Relacional	O líder terá relações de trabalho baseadas na confiança mútua, amizade, cordialidade, respeito pelas ideias dos empregados e interesse por seus sentimentos. A habilidade do líder é valorizar a individualidade e enfatizar as relações interpessoais com apoio, orientação e facilitação.
Situacional	O líder terá relações de trabalho baseadas na inter-relação entre o seu comportamento de tarefas, o comportamento de relacionamento e a capacidade e disposição dos empregados para realizar tarefas (maturidade). A capacidade do líder é identificar a realidade de seu ambiente de trabalho e adaptar seu estilo às demandas desse ambiente.
Tarefa	O líder terá relações de trabalho baseadas na definição e estrutura de seu papel e de seus colaboradores na busca de objetivos. A habilidade do líder é enfatizar o trabalho, os seus aspectos técnicos, a aderência às normas, canais de comunicação, hierarquia, procedimentos e métodos, bem como o desempenho das tarefas do trabalho.

Fonte: Adaptado de Melo (2004).

Com base na classificação dos estilos de gestão de Melo (2004), entende-se que a liderança de relacionamento está ligada à disponibilidade e atenção do líder aos seus colaboradores, predispondo-se a compreender seus fracassos, respeitar suas opiniões e se preocupar com seus sentimentos (Fernandes et al., 2014). A liderança situacional baseia-se na flexibilidade do comportamento gerencial, onde o estilo de liderança varia de acordo com a maturidade do empregado. A liderança por tarefas, por sua vez, está ligada à valorização da hierarquia, prioridade na execução de rotinas e preocupação em seguir regras e normas estabelecidas (Fernandes et al., 2014; Melo & Santos, 2017).

Compreender os estilos de gestão de uma organização é fundamental para o desenvolvimento e comportamento do líder e reflete as atitudes de sua equipe (Saeed et al., 2014; Santos & Castro, 2008). Embora várias opiniões possam ser expressas sobre a melhor forma de liderar, a abordagem situacional defende que não existe uma forma ideal de liderança (Araújo et al., 2013). Dado que os líderes devem se adaptar a uma ampla gama de situações, avaliar corretamente suas características, identificar quais comportamentos ou respostas são adequadas e empregar flexibilidade são cruciais para identificar não o melhor estilo, mas o que se mostra mais eficaz (Melo, 2004).

Empregados de uma rede de comércio varejista indicaram que tanto os líderes com perfil voltado para o relacionamento quanto os focados na tarefa obtiveram desempenho satisfatório, mas aquele identificado por seus subordinados como tendo um perfil voltado para a situação falhou (Salomão et al., 2020). Na análise desses autores, perfis de liderança focados em relacionamentos ou realização de tarefas mostraram-se mais eficazes do que aqueles direcionados à situação.

No contexto das empresas familiares, os líderes preocupam-se principalmente com aspectos da gestão da empresa à luz do contexto doméstico (Gomez-Mejia et al., 2011; Miller & Breton-Miller, 2005). Por exemplo, a reputação da família ligada ao negócio pode ser motivo de preocupação (Landes, 2006). Em alguns casos, os líderes em empresas familiares se comportam de forma prudente e solidária (Miller et al., 2013), sendo induzidos a serem bons gestores para conduzir seus liderados da melhor forma possível (Miller et al., 2012). O papel do líder nesse tipo de empresa pode influenciar significativamente na satisfação dos empregados. Isso, pois eles se identificam com os valores da empresa e percebem que podem confiar em um gestor que conhece o negócio, inspira lealdade e faz com que os empregados sintam orgulho de pertencer à organização (Sorenson, 2017).

2.2. CONFLITOS

Os conflitos são definidos como uma incompatibilidade entre personalidades, objetivos, valores e necessidades envolvendo mais de uma pessoa ou organização (Brookins & Media, 2002; Granadillo, 2008), com interesses significativamente opostos (Omisore & Abiodun, 2014). Executivos, gerentes, líderes, empregados e colegas enfrentam conflitos cotidianos que podem gerar desentendimentos, sejam eles sobre questões de gestão da empresa, distribuição interna de recursos e/ou relações de trabalho (Ahmed, 2015). As principais causas de conflitos organizacionais são problemas de comunicação, diferenças de personalidade, falta de recursos para compartilhar igualmente entre os empregados, estresse e assédio sexual (Tabela 2).

Tabela 2

Principais causas de conflitos nas organizações

Causa	Definição
Má comunicação	A má comunicação é uma das principais causas de conflito entre os empregados no local de trabalho. A comunicação não assertiva no local de trabalho pode fazer com que os empregados façam suposições e fofocas incorretas e diminuam a produtividade e o moral.
Diferença de personalidade	Os empregados vêm de diferentes origens e experiências que influenciam na formação de suas personalidades. Quando eles não conseguem entender ou aceitar as diferenças dos outros, surgem problemas no local de trabalho.
Falta de recursos	O princípio do compartilhamento é reconhecido como central para a resolução de crises e melhoria do desempenho da gestão. Deve haver uma política administrativa sobre como compartilhar os recursos disponíveis de forma equitativa e sustentável, evitando-se conflitos.
Estresse	A sensação de estar sob muita pressão mental ou emocional pode se transformar em estresse. Pode afetar como o empregado se sente, pensa, se comporta e como seu corpo funciona, causando conflito nas relações pessoais.
Assédio sexual	Comportamentos indesejados, de conduta verbal ou física de natureza sexual, caracterizam assédio. Tais condições causam conflito na organização se não houver um código de conduta apropriado na área de trabalho.

Fonte: Desenvolvida pelos autores com base em Ahmed (2015).

Esses tipos de conflitos podem ocorrer em diferentes níveis, tanto horizontal (entre pares ou intragrupo) e/ou vertical (entre empregado-líder). Considerando essas questões, entende-se que existe um conflito entre líder e empregado em duas dimensões: (i) relacionamento; e, (ii) tarefa (Siqueira, 2014). O primeiro, também conhecido como conflito cognitivo, é caracterizado por incompatibilidades interpessoais não relacionadas às tarefas cotidianas, normalmente incluindo tensão, animosidade e contrariedade (Jehn, 1995), ressentimento e preocupações (Eddleston et al., 2008). Os conflitos de relacionamento são os mais destrutivos dentro das organizações (Alderson, 2015; Siqueira, 2014), pois resultam diretamente na falta de produtividade (Grote, 2003) e aumentam os níveis de estresse dos empregados (Siqueira, 2014). Estudos também mostraram que os conflitos de relacionamento são prejudiciais à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional (Jehn, 1995).

O conflito de tarefas, por sua vez, está diretamente ligado às atividades que estão sendo realizadas em uma determinada organização e pode incluir diferenças de ideias, opiniões, pontos de vista (Jehn, 1995), bem como de objetivos e de estratégias (Eddleston & Kellermanns, 2007). Esse tipo de conflito é livre de emoções, focando em como as habilidades dos indivíduos podem ser mais bem utilizadas para realizar um determinado trabalho (Jehn & Bendersky, 2003). As discussões sobre conflitos de tarefas abrangem como o trabalho deve ser feito e de que forma os empregados podem ser mais bem conduzidos, facilitando o desempenho organizacional (Jehn & Mannix, 2001).

Nas empresas familiares, alguns conflitos são inevitáveis (Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 2017) e, muitas vezes, se destacam em comparação a outras configurações empresariais (Alderson, 2015; Eddleston & Kellermanns, 2007). Isso, em virtude de que, além das causas organizacionais comuns, na família os negócios frequentemente envolvem questões de relacionamento de longo prazo e emocionalmente carregadas (Alderson, 2015; Rousseau et al., 2018). Os apegos emocionais aumentam a profundidade dos conflitos de relacionamento porque os membros com laços de sangue não esperam ser contrariados pelos familiares e, quando isso ocorre, a mágoa, a amargura e a raiva são multiplicadas (Alderson, 2015), aumentando, então, as disputas internas (Kellermanns & Eddleston, 2004). A contradição entre meritocracia nos negócios e igualitarismo na família também pode gerar tais conflitos (Dewi & Ardyan, 2020). Além disso, o envolvimento da família na empresa familiar expõe os membros à sobreposição de papéis empresariais e familiares (Qiu & Freel, 2020), predispondo aos conflitos de relacionamento. Além disso, quanto mais próximo e estável o relacionamento, mais crítico o conflito (Grote, 2003). Da mesma forma, questões diretamente relacionadas a problemas familiares podem contribuir para conflitos empresariais (Eddleston & Kellermanns, 2007). Isso é preocupante, pois o impacto dos conflitos dentro das famílias pode destruir a empresa (Dewi & Ardyan, 2020).

Os conflitos em empresas familiares podem resultar, ainda, de atritos entre gerações (Davis & Harveston, 1999), processo de sucessão (Massis et al., 2008) e luta pelo poder (Murad et al., 2017). De igual modo, decorrem de rivalidade entre irmãos por divórcio e incompetência por parte dos familiares (Alderson, 2015). Somando-se a essas causas, muitos dos conflitos nesse tipo de configuração empresarial estão enraizados na divergência de interesses entre as partes envolvidas, ou seja, a agência empregada em sua estrutura (Lubatkin et al., 2005).

A teoria da RSE permite compreender o surgimento de conflitos em uma empresa familiar, pois essa abordagem considera que os membros da família, proprietários do negócio, atuam para valorizar essa instituição e evitar fatores que ameacem o controle sobre a organização. Tal direcionamento ocorre mesmo que signifique um aumento no risco ou desempenho abaixo das expectativas (Gomez-Mejia et al., 2007; Gomez-Mejia et al., 2014). Nesse sentido, a RSE envolve

aspectos emocionais, defendendo elementos não financeiros os quais atendem às necessidades afetivas da família (Gomez-Mejía et al., 2007). Assim, a essência da teoria encontra-se na tradição comportamental da família na gestão empresarial. Nessa direção, o modelo está intimamente ligado à forma como as empresas familiares são motivadas e comprometidas em preservar as práticas de riqueza socioemocional ou capital adequado (Berrone et al., 2012; Qiu & Freel, 2020). Ao se referir à riqueza socioemocional, assume-se que ela é formada por um aglomerado de sentimentos, emoções, relacionamentos e vínculos exclusivos das empresas familiares. Portanto, a preservação dessa riqueza está diretamente ligada ao envolvimento dos esforços da família para mudar o negócio até o ponto de sucesso ou fracasso da empresa (Wilson et al., 2013).

Berrone et al. (2012) caracterizam cinco dimensões da RSE: (i) controle familiar e influência no negócio, resultante do acompanhamento da família no dia a dia da organização; (ii) identificação dos familiares com a empresa, com fusão entre o que a família e a organização representam, transformando os dois personagens em um só; (iii) vínculos sociais, por meio do compartilhamento de valores familiares estabelecidos na organização; (iv) vínculo afetivo familiar, no sentido de que as emoções resultam de situações cotidianas e não são estáticas. À medida que surgem, evoluem por eventos mais ou menos críticos em cada sistema de empresa familiar, como sucessão, divórcio, doença, dentre outros. Por fim, (v) renovação dos laços familiares por meio da sucessão. Porém, Ng e Hamilton (2021) argumentam que essas características da JUE são heterogêneas, refletindo as diferentes circunstâncias e características dos membros da família envolvidos no negócio ao longo do tempo.

As cinco dimensões da RSE podem ser vistas positivamente quando avaliadas pelos familiares. Por outro lado, são consideradas negativamente quando o controle familiar e a forte identificação com a empresa fazem com que os herdeiros se sintam presos e dependentes da família e da organização (Schulze et al., 2001). Elas podem reduzir a disposição dos membros da família em manter um engajamento proativo, com tendência a dar maior ênfase às atividades que beneficiam um membro individual ou ramo (Kellermanns et al., 2012).

Empiricamente, o estudo de Kellermanns et al. (2012) procurou demonstrar que o RSE pode ter um lado sombrio e efeitos prejudiciais sobre os *stakeholders* das empresas familiares. O estudo mostra que a RSE é a primeira referência em empresas familiares, servindo como impulsionadora de comportamentos familiares egoístas. Isso porque entende-se que as necessidades da família são colocadas acima daquelas da empresa e de seus *stakeholders*, em muitos casos. Além disso, os autores apontam que os membros da família são incentivados a prejudicar ou ignorar as partes interessadas não pertencentes ao clã quando ocorrem fortes laços familiares ou identidades.

Outra investigação recente (Pimentel et al., 2020) explorou percepções de justiça organizacional e níveis de comprometimento com 98 trabalhadores de empresas familiares e 107 trabalhadores de pequenas empresas com outras formações. Os resultados mostraram não haver diferenças entre os empregados não familiares entre os dois tipos de organizações quanto às percepções de justiça organizacional. Contudo, os dados também revelaram a existência de diferenças significativas nos níveis de comprometimento organizacional. Desse modo, demonstraram que, em empresas familiares, as percepções de justiça organizacional dos empregados estão positivamente relacionadas aos níveis de responsabilidade, principalmente no tocante à dimensão afetiva.

O estudo de Ames et al. (2020) investigou como a riqueza socioemocional impacta o processo de profissionalização em uma empresa familiar, concluindo que ela influencia a profissionalização para preservar os valores familiares e a manutenção do negócio. Além disso, a pesquisa revelou que a contratação de profissionais não familiares permitiu diferentes percepções para a tomada de decisão, agregando valor a esse processo.

Outra fonte de conflito organizacional é que as empresas familiares têm processos decisórios mais centralizados e sistemas de controle menos formais (Granadillo, 2008), contribuindo para o aumento dos conflitos na empresa familiar. Com base nesses pressupostos, é possível inferir que as empresas familiares, por isso, tornam-se negócios com características únicas nas dimensões multigeracional (Chaudhary & Batra, 2018) e emocional (Berrone et al., 2012), revelando as peculiaridades da família. A presença da cultura familiar, nesse contexto, pode proporcionar uma vantagem competitiva. É quando os valores e a visão da família são incorporados à cultura organizacional, sendo os fundadores sensíveis às necessidades dos colaboradores da família (Kellermanns et al., 2012).

No entanto, os riscos aumentam quando a harmonia familiar e a equidade envolvida entram em jogo. Nesse sentido, as relações entre pais e filhos, irmãos ou casais, fundador e familiares tendem a ser bastante complexas e sensíveis. Tais fatores podem gerar uma alta carga emocional, que pode ser utilizada para manipular os familiares (Berrone et al., 2012; Souza, 2020). Nesse cenário, comumente são encontrados conflitos causados pela divergência de ideias e expectativas entre os membros da família. Assim, tais conflitos podem derrubar a harmonia do grupo familiar e até mesmo destruir o patrimônio da empresa em médio e longo prazo (Souza, 2020).

Considerando os conceitos da RSE e os estilos de gestão apresentados anteriormente, este estudo apresenta suas hipóteses sob a noção de que esses estilos de gestão influenciam de diferentes formas o surgimento de conflitos nas empresas familiares. A expectativa foi a de confirmar que quanto maior a liderança relacional e situacional, menores os conflitos, uma vez que esses estilos estão associados a melhores ambientes de trabalho e desempenho. Por outro lado, as hipóteses defendem que a liderança orientada para a tarefa tem maior influência nos conflitos, sabendo-se que esse estilo valoriza aspectos relacionados a objetivos e hierarquia:

- **H1a:** O estilo de liderança de relacionamento está negativamente relacionado aos conflitos de relacionamento.
- **H1b:** O estilo de liderança de tarefa está positivamente relacionado às relações de conflito.
- **H1c:** O estilo de liderança situacional está negativamente relacionado às relações de conflito.
- **H2a:** O estilo de liderança de relacionamento está negativamente relacionado aos conflitos de tarefas.
- **H2b:** O estilo de liderança de tarefa está positivamente relacionado a conflitos de tarefa.
- **H2c:** O estilo de liderança situacional está negativamente relacionado aos conflitos de tarefas.

Um modelo teórico ilustra as relações entre esses construtos, destacando as conexões entre liderança, estilos situacionais e de tarefa e conflitos de relacionamento e tarefa (Figura 1).

3. MÉTODO

3.1. AMOSTRA DE PESQUISA

Neste estudo, coletaram-se dados de 540 trabalhadores empregados por empresas familiares brasileiras, os quais foram recrutados por meio de convites enviados online pelos pesquisadores. Entretanto, apenas 410 questionários foram considerados neste estudo, pois os demais eram inconsistentes ou incompletos. Assim, os participantes amostrados eram em sua maioria mulheres [59%; n = 242], com idade média de 32,51 anos [Desvio-Padrão (DP) = 9,20]. Ainda, a maior parte tinha ensino superior completo (56,1%, n = 230), enquanto outros 23,2% (n = 95) tinham ensino superior incompleto, e 20,7% (n = 85) possuíam apenas o ensino médio. Do total da amostra, a maioria trabalhava na empresa familiar há mais de um ano (77,1%, n = 316).

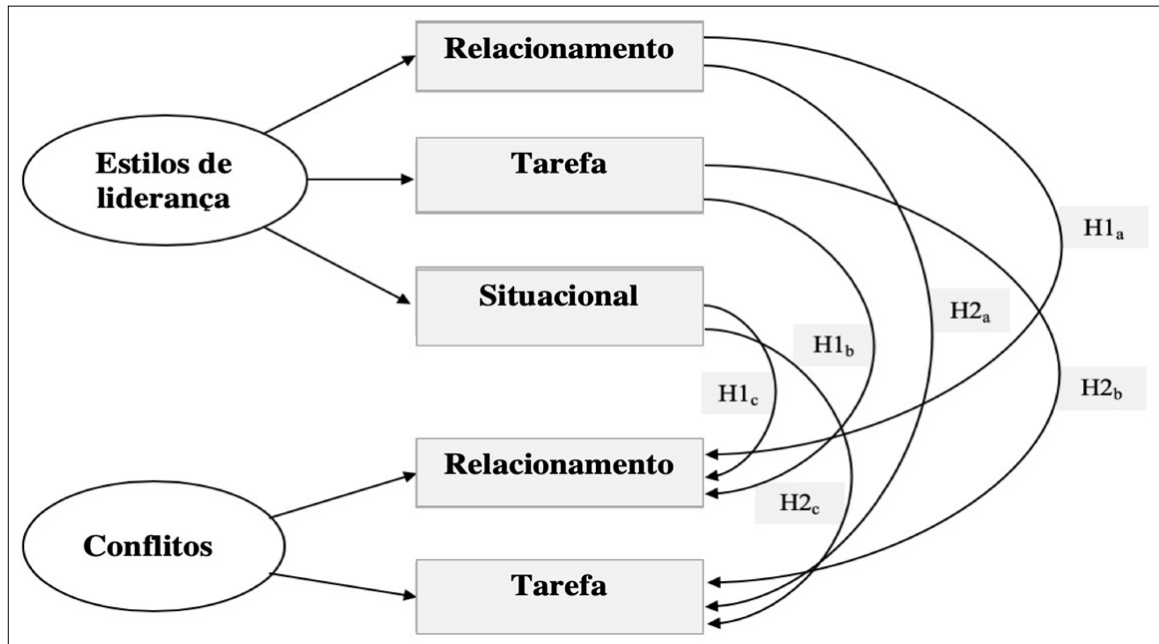


Figura 1. Modelo teórico do estudo

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

3.2. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os participantes responderam a três instrumentos de pesquisa estruturados do tipo autorrelato anônimo (questionários). Um deles abordando dados sociodemográficos (sexo, idade, escolaridade e tempo de empresa), composto por 32 questões e, os dois outros, em forma de escalas de medida adotadas em estudos anteriores:

a) Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) de Melo (2004): contendo 19 itens, agrupados em três fatores: (i) relacionamentos: referente ao quanto o líder terá relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, respeito pelas ideias dos empregados e interesse em seus sentimentos ($\alpha = 0,94$); (ii) situacional: referente à capacidade do gestor em identificar a realidade de seu ambiente de trabalho e adequar seu estilo às demandas desse ($\alpha = 0,82$); e, (iii) tarefa: referente à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar seu papel e o dos colaboradores na busca de objetivos ($\alpha = 0,72$). Segundo Melo (2004), esses três fatores abrangem as diferentes definições teóricas de liderança. Os itens desse instrumento foram respondidos em uma escala Likert de cinco pontos (variando de 1- nunca age assim a 5- sempre age assim);

b) Escala de Conflito Supervisor-Subordinado (ECSS) de Siqueira (2014), traduzida, adaptada e validada fatorialmente por Martins et al. (2007): avalia o conflito líder-empregado com base na opinião deste último. É composto por dois fatores considerados: (i) conflito de relacionamento: desacordo ou incompatibilidade de personalidades ou disposição nas relações entre líder e empregado ($\alpha = 0,83$); e, (ii) conflito de tarefas: desacordo entre líder e empregado sobre o trabalho, algum projeto ou como executá-lo ($\alpha = 0,90$). As respostas aos itens foram feitas em uma escala Likert de quatro pontos (variando de 1- nenhum a 4- muito).

3.3. ANÁLISE DE DADOS

A análise fatorial confirmatória (AFC) foi utilizada para verificar se o modelo hipotético se ajustava aos dados, ou seja, se se ajustavam ao modelo de cinco fatores do instrumento (estilos

gerenciais - relacionamento, situacional e tarefa, e conflitos - relacionamento e tarefa). A AFC é um procedimento utilizado para verificar um modelo de mensuração baseado em hipóteses-relacionamento entre variáveis latentes ou construídas, ou variáveis (não observadas) e indicadores (observados). Fatores latentes são variáveis não observadas. Os indicadores são variáveis manifestas - respostas de itens ou pontuações em um instrumento. Assim, o CFA fornece uma estrutura analítica mais robusta do que os métodos estatísticos tradicionais, que não consideram erros de medição nas proxies empregadas (Ling et al., 2000).

Em relação aos coeficientes considerados, foram utilizadas as razões do qui-quadrado (χ^2) e dos graus de liberdade (df), juntamente com os índices de ajuste [i.e., *Confirmatory Fit Index* (CFI), *Tucker Lewis Index* (TLI) e *Root Mean Square Error of Approach* (RMSEA)]. O χ^2 indica a magnitude da discrepância entre a matriz de covariância observada e a modelada, testando a probabilidade do modelo teórico se ajustar aos dados. Quanto maior esse valor, mais inadequado é o ajuste. Todavia, a razão dos graus de liberdade χ^2 para df também foi considerada, com $1 \leq \frac{\chi^2}{df} \leq 3$ (Kline, 2005). Os índices CFI e TLI calculam o ajuste relativo do modelo observado em relação a um modelo base: valores acima de 0,95 indicam um ajuste perfeito, enquanto os acima de 0,90 indicam um ajuste adequado (Hu & Bentler, 1999). O RMSEA também é uma medida de discrepância e deve permanecer abaixo de 0,05, mas é aceitável até 0,08 (Hair et al., 2005; Kline, 2005).

Foram usadas análises estatísticas descritivas e as técnicas de síntese gráfica (Box-plot) e tabular. Além disso, foi realizada a análise de correlação de Pearson para medir o grau de associação entre as variáveis. Para explorar ainda mais os dados, a regressão linear múltipla foi usada para testar um modelo no qual os estilos gerenciais [Orientado ao Relacionamento (OR), Orientado à Situação (OS) e Orientado à Tarefa (OT)] predizem conflitos de relacionamento (CR) e um modelo no qual estilos de gestão preveem Conflitos de Tarefas (CT). O CFA foi realizado no JASP. A análise descritiva, correlação e regressão múltipla foram realizadas com o pacote IBM SPSS Statistics (v. 23, Chicago IL). Fixou-se o nível de significância em 0,05 em todas as análises inferenciais.

4. RESULTADOS

4.1. MODELO DE MEDIÇÃO

A AFC foi empregada para avaliar a validade convergente e discriminante das medidas do estudo. Os índices de qualidade de ajuste sugeriram a plausibilidade do modelo ($\frac{\chi^2}{df} = 2.90 < 3.0$, CFI = 0.982, TLI = 0.920, RMSEA = 0.068) (Hu & Bentler, 1999; Hair et al., 2005; Kline, 2005). A estrutura fatorial da primeira análise é apresentada de acordo com um modelo composto pelos três fatores latentes de estilos gerenciais (Figura 2A) e pelos dois fatores latentes de conflito (Figura 2B). Ao todo, foram observadas 28 variáveis.

As cargas fatoriais dos 28 itens foram claramente ajustadas à estrutura apresentada. Nesse sentido, as cargas dos itens RO variaram entre 0,77 e 0,88, as do SO entre 0,75 e 0,89, e as do TO entre 0,21 e 0,71. Os itens relacionados ao RC apresentaram cargas de entre 0,78 e 0,89, enquanto os de TC ficaram entre 0,84 e 0,86.

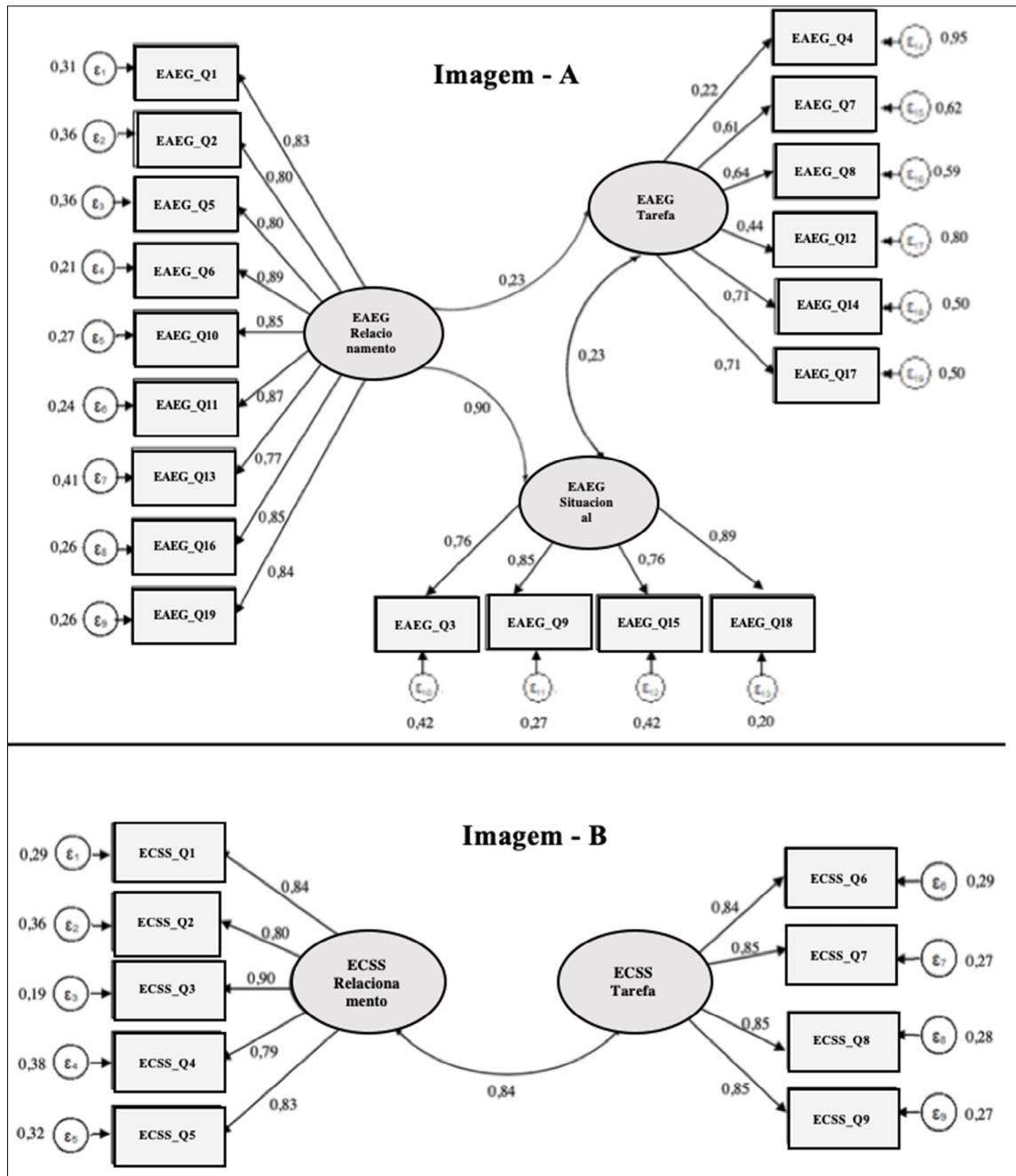


Figura 2. Análise fatorial confirmatória
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Os valores atribuídos aos empregados para cada um dos cinco fatores mencionados estão ilustrados na Figura 3, onde os traços extremos (inferior e superior) indicam os valores mais baixos e mais altos atribuídos nas escalas, sendo 1 e 5 a EAEG (total) e 0 e 3 para ECSS (total). O traço dentro das caixas (horizontal) indica as médias que dividem os empregados em duas partes iguais. Por exemplo, na categoria liderança de relacionamento, 50% dos colaboradores atribuíram valores até 3,66 para esse fator, enquanto os outros 50% atribuíram valores acima de 3,66. A altura da caixa estabelece o limite de valores atribuídos entre 50% dos empregados. No caso da liderança de relacionamento, a altura da caixa inclui a informação de que o limite de valor definido foi de 4,33 (Figura 3).

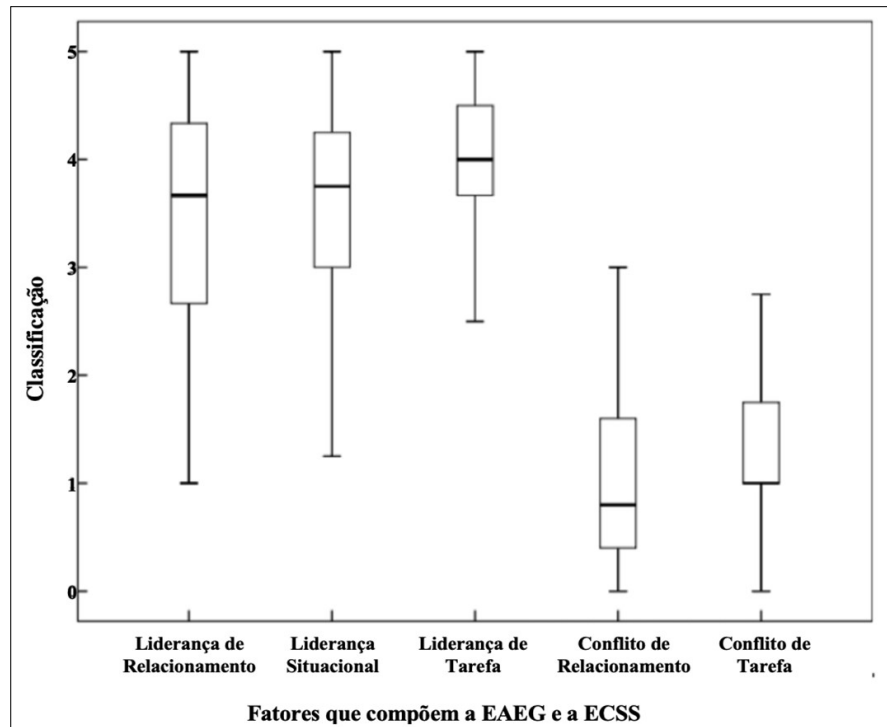


Figura 3. Box-plot dos fatores que compõem a EAEG e a ECSS

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Para além dessa análise, foi realizado um teste de Cronbach para avaliar a consistência interna das escalas. Os resultados estão na Tabela 3.

Tabela 3

Fatores e itens que compõem e alfa de Cronbach das escalas utilizadas nesta pesquisa

Escala	Fatores	Itens	Alpha de Cronbach's
EAEG	Relacionamento	1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16, 19	0,941
	Situacional	3, 9, 15, 18	0,822
	Tarefa	4, 7, 8, 12, 14, 17	0,721
ECSS	Relacionamento	1, 2, 3, 4, 5	0,827
	Tarefa	6, 7, 8, 9	0,896

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

5. DISCUSSÃO

Ao se analisarem os estilos gerenciais, observou-se, pelas estatísticas descritivas, que o estilo do líder destacado pelos empregados foi o de tarefa ($\bar{x} = 4,00$; $DP = 0,61$). Esse resultado corrobora relatos de pesquisas anteriores (Araújo et al., 2011; Ruffatto et al., 2017; Vargas et al., 2018), que notaram uma predominância do estilo de tarefa ao analisarem as opiniões dos empregados. Isso indica que os líderes estão mais preocupados com a busca de metas e orientados para resultados rápidos e rentáveis, com baixa capacidade de efetuar mudanças (Melo, 2004). Também reforça a importância dada à estrutura da empresa e o compromisso com o desenvolvimento de rotinas e atividades (Melo & Santos, 2017). Da mesma forma, na ECSS, a maior média também foi para a dimensão tarefa ($\bar{x} = 4,22$; $DP = 0,68$).

Dessa forma, pode-se inferir que os dirigentes das empresas familiares pesquisadas eram orientados para a tarefa, tanto no estilo gerencial quanto no de conflito. Assim, eles estavam particularmente focados em preocupações relacionadas às atividades e resultados e não no estabelecimento de relacionamentos com seus empregados.

Quando as médias que componentes da EAEG foram analisadas individualmente, elas foram maiores nas questões: “Coloque o trabalho em primeiro lugar” ($\bar{x} = 4,21$; DP = 0,87), seguida de “Valorize o respeito às autoridades” ($\bar{x} = 4,10$, DP = 0,88). Enquanto médias mais baixas foram encontradas para “Sentimentos dos empregados” ($\bar{x} = 3,23$; DP = 1,22) e “Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho” ($\bar{x} = 3,27$; DP = 1,34).

Em relação aos parâmetros da ECSS, os empregados atribuíram maiores valores a: “Quanta diferença de opinião há entre você e seu chefe?” ($\bar{x} = 3,17$; DP = 0,710) e “Durante um processo de decisão, quanta diferença de ideias existe entre você e seu chefe?” ($\bar{x} = 1,28$; DP = 0,749). No entanto, as questões com menor média foram: “Quanta raiva há entre você e seu chefe?” ($\bar{x} = 0,60$; DP = 0,72) e “Quanto atrito pessoal existe entre você e seu chefe durante as decisões?” ($\bar{x} = 1,00$; DP = 0,921). Nesse sentido, valores superiores a 2,5 indicam que o conflito é alto dentro da organização, enquanto os inferiores a 2,4 mostram menores condições conflituosas (Siqueira, 2014). Todas as médias ficaram abaixo desse valor neste estudo, indicando que existem conflitos, mas não são evidenciados quando as opiniões dos empregados são analisadas.

A análise de correlação de Pearson entre estilo gerencial e conflitos entre gestores e empregados mostrou forte influência negativa entre as variáveis analisadas ($r = -0,731$, $n = 410$, $p \leq 0,05$). Isso permite inferir que os conflitos existentes nas empresas familiares pesquisadas estão relacionados ao estilo de liderança gerencial. Assim, os resultados indicam uma crença comum de que aspectos gerenciais, como a organização dos processos, o estabelecimento de metas, a análise de indicadores e a organização das atividades e fluxos administrativos, são essenciais para a proteção do patrimônio familiar. Tais crenças parecem estar subjacentes aos conflitos. Segundo a teoria da RSE, o patrimônio socioemocional da organização familiar configura instrumentos de gestão para preservar os bens e valores familiares (Gomez-Mejia et al., 2007). Contudo, os novos modelos de gestão impõem crenças e valores que rivalizam com as práticas consolidadas, estabelecendo dois mundos opostos. A gestão racional dos recursos da empresa familiar gera conflitos porque se choca com a tradição (Pauli et al., 2016). Tais divergências ocorrem com a geração anterior, cujos resultados positivos se basearam no empreendedorismo do fundador (Rivo-López et al., 2017; Rossato Neto & Cavedon, 2004). Ainda assim, os conflitos são motivos comuns para que os vínculos sociais e a base afetiva da relação entre gerações sejam colocados em risco (Berrone et al., 2012).

A análise de correlação também mostrou que, quando realizada a associação entre o estilo de gestão e os fatores de conflito individuais, todas as ligações foram estatisticamente significativas. A associação mais fortemente negativa foi encontrada entre o estilo de relacionamento gerencial e o conflito de relacionamento ($r = -0,699$, $n = 410$, $p \leq 0,05$) e o estilo de relacionamento gerencial e o conflito de tarefa ($r = -0,676$, $n = 410$, $p \leq 0,05$). Isso permite concluir que, para os empregados pesquisados neste estudo, quanto mais o estilo gerencial tende a uma liderança de relacionamento ou de tarefa, menor a existência de conflito de relacionamento e de tarefa, respectivamente.

Embora o estilo de gestão orientado para a tarefa tenha sido significativo, sua influência em termos de conflitos de relacionamento foi considerada fraca na análise de dados de empregados ($r = -0,221$, $n = 410$, $p \leq 0,05$) e tarefas ($r = -0,212$, $n = 410$, $p \leq 0,05$). Esse achado é condizente com a observação de que quando há divergências de opinião entre os empregados, os gestores tentam manter o controle de suas emoções negativas e, ao receber pontos de vista contrários, não as tomam como uma ameaça (Xin & Pelled, 2003). Segundo esses autores, os líderes aprendem a distinguir conflitos de trabalho de conflitos de relacionamento com empregados.

Esses resultados mostram que as empresas familiares apresentam questões variadas e complexas a serem consideradas na gestão de seus conflitos. Colaboração, acomodação e comprometimento parecem ter resultados mais efetivos e duradouros do que estratégias competitivas (Sorenson, 1999). Por outro lado, essa questão ilustra a influência do estilo de gestão orientada na ocorrência de conflitos e aponta seus limites para resolvê-los ou colocá-los em uma perspectiva positiva para o desenvolvimento da organização.

Os estilos gerenciais (relacionamento, situacional, tarefa) adotados pelos gestores relacionaram-se aos conflitos (relacionamento e tarefa) nas organizações. Não se pode argumentar que, na amostra de empregados de empresas familiares investigadas, havia um único estilo gerencial (relacionamento, situacional ou tarefa) responsável pelos conflitos. Ainda assim, dois dos três estilos gerenciais exerceram maior ou menor influência. Isso pode indicar que existem pelo menos dois dos três tipos de estilos operando comumente nas organizações familiares ou mesmo que os líderes se comportam de maneiras diferentes dependendo da situação de trabalho apresentada (Lima et al., 2012) ou das hierarquias posicionais envolvidas no conflito (Xin & Peddel, 2003). São apresentados a seguir os resultados da regressão linear e confirma a relação de influência, confirmando as hipóteses do estudo (Tabela 4).

Tabela 4

Influência dos estilos de gestão no surgimento de conflitos (n = 410 empregados)

	β	Erro	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior
Variável dependente: Conflito de relacionamento ($R^2 = 0,479$)						
Constante	3,343	0,190	17,570	< 0,001	2,969	3,719
Liderança de relacionamento	-0,371	0,047	-7,874	< 0,001	-0,463	-0,270
Liderança situacional	-0,191	0,050	-3,792	< 0,001	-0,290	-0,090
Liderança de tarefa	-0,087	0,045	-1,955	- 0,051	-0,175	0,000
Variável dependente: Conflito de tarefa ($R^2 = 0,504$)						
Constante	3,181	0,172	8,521	<0,001	2,844	3,519
Liderança de relacionamento	- 0,318	0,043	-7,460	<0,001	- 0,401	- 0,234
Liderança de situacional	- 0,152	0,046	-3,348	<0,001	-0,242	- 0,063
Liderança de tarefa	- 0,075	0,040	-1,858	0,06	- 0,154	0,005

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Os resultados da regressão linear confirmam, pois, a relação de influência entre os estilos de gestão e o surgimento de conflitos nas organizações. Entretanto, as hipóteses de relações negativas entre os estilos relacional e situacional não mostraram efeitos negativos no surgimento de conflitos. De fato, a Tabela 5, quando apresenta as hipóteses testadas neste estudo, mostra que os estilos de gestão orientados para a tarefa e para a situação influenciam fortemente o surgimento de conflitos de relacionamento e de tarefa, não permitindo o estabelecimento de um único estilo como responsável pelo surgimento de conflitos nas empresas familiares.

Tabela 5*Resultado das hipóteses do estudo*

	Hipóteses	Resultado
H1a	O estilo de relacionamento de liderança está negativamente relacionado aos relacionamentos de conflito.	Não confirmada
H1b	O estilo de tarefa de liderança está positivamente relacionado às relações de conflito.	Confirmada
H1c	O estilo de liderança situacional está negativamente relacionado às relações de conflito.	Não confirmada
H2a	O estilo de relacionamento da liderança está negativamente relacionado aos conflitos de tarefas.	Não confirmada
H2b	O estilo de tarefa de liderança está positivamente relacionado aos conflitos de tarefa.	Confirmada
H2c	O estilo de liderança situacional está negativamente relacionado aos conflitos de tarefas.	Não confirmada

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Por outro lado, a preponderância do estilo de gestão orientado para a tarefa identificada na amostra deste estudo corrobora a ideia de que as empresas familiares dependem dele como estratégia para a preservação e continuidade da empresa familiar. Nesse sentido, as estratégias de gestão de conflitos precisam considerar os aspectos socioemocionais presentes na cultura organizacional, consolidada pelo empreendedorismo de gerações anteriores que constituíam grande parte do capital a ser administrado. Há, portanto, uma visão atual de que a entrada de pessoas de fora da família na organização, principalmente para ocupar cargos estratégicos, é necessária para sua expansão. Essa tendência traz novos desafios e exige estratégias diferenciadas para que o ato de organizar não destrua os ativos socioemocionais e coloque em risco a continuidade da empresa.

Nesse sentido, a RSE fornece elementos essenciais para a compreensão desse continuum organizacional estabelecido ao longo das gerações que administram as empresas familiares. Tal potencial baseia-se no fato de que esse modelo traz luz a dois mundos em oposição, mas precisa ser articulado para evitar que os conflitos destruam a organização (Kellermanns et al., 2012). No entanto, é fundamental considerar que a tensão entre o modelo de gestão e o patrimônio socioemocional (ou riqueza) da empresa familiar pode ser mitigada analisando os conflitos, uma vez que a RSE também está em constante desenvolvimento. O estudo de Miller e Le Breton–Miller (2014) contribui para o entendimento de que as prioridades socioemocionais são diferentes entre os membros da organização e podem variar ao longo do ciclo organizacional.

A sobrevivência e a continuidade das empresas familiares dependem, entre outras coisas, da capacidade de liderança dos patrões. Isso, quando exercido de forma assertiva, contribui para a sobrevivência do negócio na medida em que define papéis e garante a transparência das informações, o que ajuda a reduzir conflitos entre pares e entre colaboradores e lideranças. Por fim, pode-se inferir que os dados e a discussão apresentados mostram que os conflitos estão presentes no ambiente organizacional das empresas familiares, e esse ambiente conflitante é influenciado pelo estilo de liderança exercido dentro da empresa. É importante considerar que, nesse tipo de empresa, a proximidade entre líder e membro da equipe é grande, mas nem sempre é sinônimo de motivação, podendo representar mais constrangimentos na abordagem dos problemas do trabalho com o líder. A relação de influência entre liderança e conflitos está, por conseguinte, no

contexto da relação empresa x família, tornando a gestão ainda mais complexa. Por isso, reforça-se a necessidade de investir no desenvolvimento de líderes, uma vez que o capital humano é essencial para a produtividade da empresa.

As empresas, ao buscarem intervir para reduzir os conflitos entre trabalho/família e aumentar seu desenvolvimento e produtividade, não devem se deter apenas em comunicar regras estabelecidas pela liderança, mas também em aplicar mudanças baseadas na realidade. Isso, visando reduzir os conflitos entre liderança e subordinados, sendo cientes de que os empregados devem ter suas necessidades atendidas. Os resultados da pesquisa não esgotam o assunto, ao contrário, abrem a necessidade de novos estudos para avaliar com mais profundidade os motivos do surgimento de conflitos, o tipo de liderança e suas estratégias de gestão.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidências da ocorrência de todos os estilos de liderança (relacionamento, situacional e tarefa) estudados foram encontradas em todas as empresas da amostra. Porém, os achados também mostram que as abordagens de gestão das organizações pesquisadas foram mais focadas no estilo de tarefa. Ou seja, os líderes estavam atentos à obtenção de resultados e à rotina organizacional que impõe metas e atividades. Quanto aos tipos de conflitos gerados (relacionamento e tarefa), foi documentada a ocorrência de ambos.

O presente estudo mostrou, ainda, que existe uma relação entre estilo gerencial e o surgimento de conflitos nas empresas familiares pesquisadas. Assim, entende-se que os líderes precisam influenciar as estratégias de gestão de conflitos e estimular os empregados a trabalharem juntos de forma eficaz a fim de existir um ambiente ideal e propício. Saeed et al. (2014) concordam com essa posição, apontando que se torna imperativo para um líder atingir os objetivos organizacionais, focando nos aspectos racionais e emocionais das questões conflitantes. Concomitantemente, o líder deve resolver disputas ou conflitos que ocorram em qualquer nível da hierarquia corporativa.

Pode-se, então, inferir que a prática do estilo gerencial de relacionamento diminui a ocorrência de conflitos, tanto de relacionamento, quanto de tarefa. Assim, quando os líderes estão focados no relacionamento com seus colaboradores, por meio de vínculos emocionais enraizados na confiança, amizade, parceria, apoio e orientação, a tendência de surgimento de conflitos no ambiente é menor (Melo, 2004).

Nesse caso, ocorre uma valorização, por parte dos empregados, das relações as quais atribuem valor aos vínculos pessoais. Ao mesmo tempo, com base nos resultados apresentados, esses vínculos são percebidos com mais clareza nas relações de trabalho entre líderes e empregados. Além disso, há uma tendência de redução de conflitos, pois os líderes com estilo gerencial focado no relacionamento demonstram valorização, consideram as expectativas dos empregados e se preocupam com a coesão da equipe.

De modo geral, ao analisar a influência do estilo de liderança no surgimento de conflitos, os presentes resultados sugerem que uma parcela mais significativa dos conflitos entre líderes e empregados em empresas familiares decorre do estilo de liderança adotado. Nesse sentido, cabe a essas organizações rever os estilos gerenciais praticados por seus líderes e traçar estratégias que, ao longo do tempo, melhorem as relações de gestão do trabalho e garantam a retenção de empregados (Ahmed, 2015). Ressalta-se que a amostra do presente estudo não estratificou a diversidade inerente ao segmento de empresa familiar, como tempo de vida da empresa, porte e setor de atividade econômica. Nesse sentido, estudos futuros poderão realizar essas análises acompanhando a influência dos estilos gerenciais na emergência de conflitos, contribuindo assim para a generalização das hipóteses testadas e discutidas nesta pesquisa.

Por fim, esta pesquisa busca contribuir para a teoria dos estilos e conflitos gerenciais nas empresas familiares e chamar a atenção dos profissionais que atuam nessas empresas para o estilo de gestão que adotam, os conflitos existentes e as estratégias utilizadas para gerenciá-los. Entretanto, esta pesquisa não pretende esgotar as questões associadas a esses temas, mas sim abrir possibilidades para estudos futuros que possam estender investigações para diferenças de estilo gerencial entre homens e mulheres ou mesmo analisar estilos gerenciais em diferentes gerações de empresas familiares (primeiro, segunda e terceira geração). Além disso, recomendam-se futuros estudos qualitativos para verificar as percepções dos líderes sobre os conflitos existentes em suas empresas e as estratégias utilizadas para gerenciá-los.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, I. (2015). Conflicts in organizations: Causes and consequences. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, 2(11), 54-59.
- Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 140-156. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2015-0030>
- Alméri, T., Barbosa, E., & Nascimento, A. (2015). Conflitos organizacionais: Os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. *Revista de Administração da UNIFATEA*, 9(9), 54-71
- Ames, A., Nolli, J., Beck, F., & Mucci, D. (2020). Preservação da riqueza socioemocional e a profissionalização em empresas familiares. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 19(3), 513-536. <https://doi.org/10.18593/race.23702>
- Araújo, A., Silva, S., & Souza, F. (2011). Estilo de liderança gerencial na perspectiva dos liderados: Um estudo na via Leste Motos Ltda. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Araújo, M., Silva, L., Gois, C., Sousa, D., Mendonça, P., Lima, T., & Melo Neto, O. C. (2013). Preference for leadership type: A study in a hospitality industry company from Sergipe. *Estudos de Psicologia*, 18(2), 203-211. <http://doi.org/10.1590/S1413-294X2013000200005>
- Atkinson, P., & Mackenzie, R. (2015). Without leadership there is no change. *Management Services*, 59(2), 42-47.
- Bass, B. (1981). Leadership in different cultures. In B. Bass (Ed.), *Stogdill's Handbook of Leadership* (3rd ed., pp. 760-857). Free Press.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejía, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Brookins, M., & Media, D. (2002). *The business review, workplace conflicts not inevitable, California*. Bruce Newman.
- Bunn, F., & Fumagalli, L. (2016). A importância do líder na organização: Influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. *Revista da FAE*, 19(2), 132-147.
- Chaudhary, S., & Batra, S. (2018). Absorptive capacity and small family firm performance: Exploring the mediation processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1201-1216. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0047>

- Chen, S., Fang, H., Mackenzie, N., Carter, S., Chen, L., & Wu, B. (2018). Female leadership in contemporary Chinese family firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(1), 181-211. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9515-2>
- Costa, L., & De Matos, J. (2002). Towards an organizational model of attitude change. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 8(4), 315-335. <http://doi.org/10.1023/A:1025468602019>
- Cunningham, J., Seaman, C., & McGuire, D. (2016). Perceptions of knowledge sharing among small family firm leaders: A structural equation model. *Family Business Review*, 30(2), 160-181. <https://doi.org/10.1177/0894486516682667>
- Davis, K., & Newstrom, J. (2004). *Human behavior at work: An organizational approach* (3rd ed.). Pioneira.
- Davis, P., & Harveston, P. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x>
- Dewi, L., & Ardyani, E. (2020). The critical role of knowledge sharing activity and intergenerational conflict solution to create family business sustainability: Intergeneration relationship quality as moderating. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 5(30), 80-89.
- Eddleston, K., & Kellermanns, F. (2007). Destructive and productive family relationship: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>
- Eddleston, K., Otondo, R., & Kellermanns, F. (2008). Conflict, participative decision making, and generational ownership dispersion: A multilevel analysis. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 456-484. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00252.x>
- Efferin, S., & Hartono, M. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 130-159. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2012-0074>
- Fernandes, C., Siqueira, M., & Vieira, A. (2014). Impact of perceived organizational support on affective organizational commitment: The moderating role of leadership. *Contemporary Thought Journal in Administration*, 8(4), 140-162.
- Frezatti, F., Bido, D., Mucci, D., & Beck, F. (2017). Life cycle stages and profile of Brazilian family businesses. *Journal of Business Administration*, 57(6), 601-619.
- Glover, J. (2014). Gender, power and succession in family farm business. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(3), 276-295. <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2012-0006>
- Gomez-Mejia, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gomez-Mejia, L., Campbell, J., Martin, G., Hoskisson, R., Makri, M., & Sirmon, D. (2014). Socioemotional wealth as a mixed gamble: Revisiting family firm R&D investments with the behavioral agency model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 5(1), 234-241.
- Granadillo, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 30-45.
- Grote, J. (2003). Conflicting generations: A new theory of family business rivalry. *Family Business Review*, 16(2), 113-124. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00113.x>

- Hair, J., Money, A., Badim, B., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ireland, R., Hoskisson, R., & Hitt, M. (2014). *Leadership implications for strategy* (10 th ed.). Cengage Learning.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administration Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K., & Bendersky, C. (2003). Intra-group conflict in organizations: A contingency perspective in the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)
- Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Karpinski, J., & Stefano, S. (2015). O comportamento dos líderes: Um estudo comparativo entre empresas familiares em um município da mesorregião do sudoeste do Paraná. *Jornal de Ciências Jurídicas*, 15(2), 175-182.
- Kellermanns, W., & Eddleston, K. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x>
- Kellermanns, K., Eddleston, A., & Zellweger, T. (2012). Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175-1182. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00544.x>
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- Landes, D.S. (2006). *Dynasties: fortunes and misfortunes of the world's great family businesses*. Penguin.
- Lima, L., Paschoal, T., & Gosendo, E. (2012). Bem-estar no trabalho: Relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>
- Ling, D., Naranjo, A., & Nimalendran, M. (2000). Estimating returns on commercial real estate: a new methodology using latent variable models. *Real Estate Economics*, 28(2), 205–231. <https://doi.org/10.1111/1540-6229.00799>
- Lopes, H., Zanetti, E., & Martins, G. (2017). A influência dos estilos de liderança na motivação dos funcionários de uma agência bancária no Paraná, Brasil. *Mix Sustentável*, 3(3), 24-34. <https://doi.org/10.29183/2447-3073.MIX2017.v3.n3.24-34>
- Lubatkin, M., Schulze, W., Ling, Y., & Dino, R. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313–330. <http://doi.org/10.1002/job.307>
- Martins, M., Resende, P., Oliveira, D., Sene, A., Cury, D., Xavier, F., ... Silva, M. (2007). Escala de conflito supervisor-subordinado: validade de construto. *Anais da Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia*, Florianópolis, SC, Brasil.
- Massis, A., Chua, J., & Chrisman, J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>

- Mejia, L., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. (2011). The bind that ties: socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Melo, E. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.
- Melo, J., & Santos, L. (2017). Estilos de liderança: Um estudo de caso sobre a percepção de colaboradores de uma instituição de educação superior. *Revista Negócios em Projeção*, 8(2), 98-110.
- Miller, D., & Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run*. Harvard Business School Press.
- Miller, D., & Le Breton–Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713–720. <https://doi.org/10.1111/etap.12111>
- Miller, D., Breton-Miller, I., & Lester, R. (2012). Family firm governance, strategic conformity and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189-209.
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571. <https://doi.org/10.1002/smj.2024>
- Mullins, W., & Schoar, A. (2016). How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms. *Journal of Financial Economics*, 119(1), 24-43. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.08.011>
- Murad, I., Lourenço, C., & Nascimento, A. (2017). Poder e conflito nas organizações: O caso de uma empresa familiar do setor de construção civil. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 18(1), 125-152. <https://doi.org/10.13058/raep.2017.v18n1.490>
- Nascimento, L., & Bryto, K. (2019). A influência da liderança na produtividade organizacional: Estudo de caso na empresa Solus Tecnologia. *Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará*, 6(11), 31-44.
- Ng, P., & Hamilton, R. (2021). Socioemotional wealth and the innovativeness of family SMEs in the United Arab Emirates. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1926779>
- Northouse, P. (2017). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.
- Nuel-Okoli, C., Mbah, S., & Okeke, G. (2018). Conflict management and organizational performance in private universities in Anambra state. *Online Journal of Arts, Management & Social Sciences*, 3(1), 167-179.
- Omisore, B., & Abiodun, A. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Science*, 3(6), 118-137.
- Pauli, J., Rosenfield, C., & Leite, E. (2016). Entre o oikos e a firma: A influência do crédito na transição socioeconômica da agricultura familiar brasileira. *Estudos: sociedade e agricultura*, 24(1), 28-42.
- Pimentel, D., Pires, J., & Almeida, P. (2020). Perceptions of organizational justice and commitment of non-family employees in family and non-family businesses. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(2), 141-154. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2019-0082>
- Qiu, H., & Freell, M. (2020). Managing family-related conflicts in family businesses: A review and research. *Family Business Review*, 33(1), 90–113. <https://doi.org/10.1177/0894486519893223>

- Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., Vaquero-García, A., & Lago-Peñas, S. (2017). Family offices: What, why and what for. *Organizational Dynamics*, 46(4), 262-270. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.03.002>
- Rossato Neto, F., & Cavedon, N. (2004). Empresas familiares: Desfilando seus processos sucessórios. *Cadernos Ebape*, 2(3), 1-16. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512004000300007>
- Rousseau, M., Kellermanns, F., Zellweger, T., & Beck, T. (2018). Relationship conflict, family name congruence, and socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 31(4), 397-416. <https://doi.org/10.1177/0894486518790425>
- Ruffatto, J., Pauli, J., & Ferrão, A. (2017). Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. *Revista de Administração FACES*, 16(1), 29-44.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>
- Salomão, A., Neves, M., & Silva, J. (2020). Estilos de liderança x desempenho da equipe: Estudo de caso em uma rede de varejo em Juiz de Fora/MG. *Revista Interdisciplinar em Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde*, 3(1), 62-80.
- Santos, I., & Castro, C. (2008). Estilos e dimensões da liderança: Iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. *Texto & Contexto Enfermagem*, 17(4), 734-742. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400015>
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(1), 99-116. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Silva, P., Nunes, S., & Andrade, D. (2019). Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. *Revista Brasileira de Gestão e Negócio*, 21(2), 291-311. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3975>
- Siqueira, M. (2014). *Novas medidas do comportamento organizacional*. Artmed.
- Sorenson, R. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family Business Review*, 12(4), 325-340. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00325.x>
- Sorenson, R. (2017). Future family business owners can learn to manage conflict. *Entrepreneur & Innovation Exchange*, 21, 1-3. <http://doi.org/10.17919/X9S010>
- Souza, C. (2020). *Succession: The biggest challenge for family businesses*. IstoÉ Dinheiro. Retrieved June 16, 2021, from <https://www.istoedinheiro.com.br/sucessao-o-maior-desafio-das-empresas-familiares/>.
- Tucker, B., & Russell, R. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 103-111. <https://doi.org/10.1177/107179190401000408>
- Vargas, K., Moura, G., Maders, T., & Horbe, T. (2018). Relação entre estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: perspectivas e desafios de uma empresa do setor de implementos rodoviários. *Faces – Revista de Administração*, 17(1), 8-28.
- Vergara, S. (2000). *Gestão de pessoas*. Atlas.

Wilson, N., Wright, M., & Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1369-1389.

Xin, K., & Pelled, L. (2003). Supervisor–subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: a field study. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 25-40. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00185-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00185-6)


CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

Os autores declaram ter trabalhado de modo igual nas fases de elaboração deste artigo.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores do presente artigo declaram que não têm conflito de interesses relativamente aos objetos nele abordados.

EDITOR-CHEFE

Talles Vianna Brugni 

EDITOR ASSOCIADO

Juliana Mansur 