

**UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AMBIENTE E SAÚDE**

**KELLI APARECIDA GOTARDO ARMILIATO**

**ESTILOS DE GESTÃO E O BEM-ESTAR DOS COLABORADORES EM  
EMPRESAS FAMILIARES**

**LAGES**

**2021**



**KELLI APARECIDA GOTARDO ARMILIATO**

**ESTILOS DE GESTÃO E O BEM-ESTAR DOS COLABORADORES EM  
EMPRESAS FAMILIARES**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Ambiente e Saúde da Universidade do Planalto Catarinense, para a obtenção do título de Mestre em Ambiente e Saúde.

**Orientadora:** Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi

**Coorientadora:** Profa. Dra. Lilia Aparecida Kanan

**Linha de pesquisa:** Ambiente, Sociedade e Saúde

**LAGES**

**2021**

### Ficha Catalográfica

A729e	<p>Armiliato, Kelli Aparecida Gotardo. Estilo de gestão e o bem-estar dos colaboradores em empresas familiares/ Kelli Aparecida Gotardo Armiliato – Lages, SC, 2021. 114 p.</p> <p>Dissertação (Mestrado) - Universidade do Planalto Catarinense. Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Saúde da Universidade do Planalto Catarinense. Orientadora: Cristina Keiko Yamaguchi Coorientadora: Lilia Aparecida Kanan</p> <p>1. Estilos de gestão. 2. Liderança. 3. Empresa familiar . I. Yamaguchi, Cristina Keiko. II. Kanan, Lilia Aparecida. III Título.</p> <p>CDD 658.04</p>
-------	--

**Catlogação na Fonte: Biblioteca Central**

**KELLI APARECIDA GOTARDO ARMILIATO**

**ESTILOS DE GESTÃO E O BEM-ESTAR DOS COLABORADORES EM  
EMPRESAS FAMILIARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Ambiente e Saúde da Universidade do Planalto Catarinense, para obtenção do título de Mestre em Ambiente e Saúde.

Aprovada em 30/08/2021.

**Banca Examinadora:**

Participação remota – Instrução normativa 001/PPGAS/2021 E Resolução UNIPLAC nº 460/2021

**Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi**  
(Orientadora e Presidente da Banca Examinadora – PPGAS/UNIPLAC)



Documento assinado digitalmente  
Cristina Keiko Yamaguchi  
Data: 06/12/2021 09:33:47-0300  
Verifique em <https://verificador.itl.br>

**Profa. Dra. Lilia Aparecida Kanan**  
(Coorientadora)

\_\_\_\_\_

**Profa. Dra. Alessandra Cassol**  
(Examinadora Titular Externa– UnC)

\_\_\_\_\_

**Profa Dra Bruna Fernanda da Silva**  
(Examinadora Titular Interna - PPGAS/UNIPLAC)

\_\_\_\_\_



Dedico esse estudo à minha família, que me oportunizou obter aprendizados memoráveis junto à empresa familiar. Ao dedicar à minha família, estendo a todos gestores e trabalhadores de empresas familiares.



## AGRADECIMENTOS

De caráter especialíssimo a meu DEUS que é o meu Guia Espiritual, que reside em meu espírito, mente e coração. Que sempre guiou, orientou, conduziu e protegeu minha trajetória de vida. Que definiu minhas decisões e ações. Que tenho certeza, assim continuará, em todos os momentos e em todos os locais.

Com satisfação registro meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que incentivaram e estimularam para meu ingresso no Programa de Mestrado em Ambiente e Saúde da Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, em especial, ao Sr. Reitor – Prof. Msc Kaio Henrique Coelho do Amarante; Pró-Reitor de Ensino – Prof. Msc Alexandre Trípoli Venção; Pró-Reitora de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação – Prof<sup>a</sup> Dra. Lilia Aparecida Kanan; e ao Sr. Diretor Executivo da Fundação UNIPLAC – Prof. Msc Carlos Eduardo de Liz.

Especiais agradecimentos com abraço de carinho às minhas Orientadoras: Prof<sup>a</sup> Dra. Cristina Keiko Yamaguchi e Prof<sup>a</sup> Dra. Lilia Aparecida Kanan, pelo constante acompanhamento, orientações e energia motivadora para a conclusão deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Kristian Madeira e à Srta. Sarah Galatto Cancillier agradeço pelo trabalho de tratamento estatístico feito para permitir a análise relacional entre as variáveis em estudo.

Destaco agradecimentos também aos Coordenadores de Cursos de Administração das universidades participantes neste estudo, pelo acolhimento dado à aplicação de instrumentos de pesquisa junto aos seus alunos.

Estendo ainda, agradecimento ao estímulo e apoio recebido dos colegas professores e alunos do Curso de Mestrado em Ambiente e Saúde, bem como aos colegas professores e alunos do Curso de Administração.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, pela contribuição na pesquisa científica e estímulo na consolidação da pós-graduação no País.

Ao Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina (UNIEDU), pela concessão da bolsa que viabilizou a realização do mestrado.

Por fim, agradeço carinhosamente meus pais e irmãos, e meu esposo Roberto Armiliato, que compreendendo a importância deste projeto e a relevância de sua conclusão para minha trajetória de vida, entenderam meus ânimos, atitudes e às vezes, distanciamentos afetivos e social no seio familiar.

Para todos, minha FRATERNA GRATIDÃO!



*“A liderança não é sobre títulos, cargos ou hierarquia. Trata-se de uma vida que influencia a outra”.*

*(John C. Maxwell)*



## RESUMO

ARMILIATO, Kelli Aparecida Gotardo. **Estilos de gestão e o bem-estar dos colaboradores em empresas familiares**. 2021. 88 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Saúde da Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC. Lages, 2021.

É inegável a importância das empresas familiares no desenvolvimento da economia nacional e internacional. Estudos apontam que mais de 60% dos postos de trabalhos são ofertados por empresas familiares, que, dentre as peculiaridades, prezam por gestão realizada pelo sócio fundador e a participação de familiares em cargos de chefia. A relevância de estarem atentos, estudar e conhecer o comportamento organizacional predominante nesse tipo de organização evolui, especialmente, nesta era em que os indicadores de adoecimento no trabalho mostram uma realidade um tanto indesejável ao empresário e familiares, ao colaborador e à sociedade em geral. Entende-se que o comportamento organizacional reflete o estilo de gestão adotado na organização, e que pode produzir consequências indesejáveis como pouca satisfação no trabalho, não envolvimento e comprometimento dos colaboradores que afetarão seu nível de bem-estar no trabalho. Esse estudo tem como objetivo geral correlacionar os estilos de gestão e o bem-estar no trabalho de colaboradores em empresas familiares. O estudo teve uma abordagem quantitativa, realizou-se um survey tendo como público-alvo estudantes que cursavam a sétima e oitava fases do curso de Administração das universidades do estado de Santa Catarina, trabalhadores ou ex-trabalhadores de empresas familiares. Obteve-se a participação de alunos de seis universidades de todas as mesorregiões de Santa Catarina. O número de instrumentos considerados válidos foi de 219. Os dados coletados foram analisados com auxílio do software *IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Os principais resultados evidenciam que os estilos de gestão orientados ao relacionamento e situacional são promotores de bem-estar positivo no trabalho. Ainda, que o estilo de gestão adotado pelos líderes e gestores tem relação com a promoção do bem-estar dos trabalhadores da organização. Dos resultados catalogados e de todo o conhecimento construído durante a pesquisa, pode-se concluir, dentre outras descobertas, que o estilo de gestão adotado pelos líderes e gestores tem relação com a promoção do bem-estar dos trabalhadores da organização.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares; Liderança; Bem-Estar no Trabalho; Estilos de Gestão.



## ABSTRACT

ARMILIATO, Kelli Aparecida Gotardo. **Management styles and the well-being of employees in family businesses**. 2021. 88 f. Dissertation (Master's) - Postgraduate Program in Environment and Health at the University of Planalto Catarinense - UNIPLAC. Lages, 2021.

The importance of family businesses in the development of the national and international economy is undeniable. Studies show that more than 60% of jobs are offered by family businesses, which, among the peculiarities, value management carried out by the founding partner and the participation of family members in management positions. The relevance of being attentive, studying and knowing the prevailing organizational behavior in this type of organization evolves, especially in this era in which indicators of illness at work show a somewhat undesirable reality for businessmen and family members, employees and society in general. It is understood that organizational behavior reflects the management style adopted in the organization, and that it can produce undesirable consequences such as low job satisfaction, non-involvement and commitment of employees, which will affect their level of well-being at work. The general objective of this study is to correlate management styles and well-being in the work of employees in family businesses. The study had a quantitative approach, a survey was carried out with students attending the seventh and eighth phases of the Administration course at universities in the state of Santa Catarina, workers or former workers of family businesses as its target audience. The participation of students from six universities from all the mesoregions of Santa Catarina was obtained. The number of instruments considered valid was 219. The collected data were analyzed using the IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS) software. The main results show that relationship-oriented and situational management styles promote positive well-being at work. Also, the management style adopted by leaders and managers is related to promoting the well-being of the organization's workers. From the cataloged results and from all the knowledge built during the research, it can be concluded, among other findings, that the management style adopted by leaders and managers is related to promoting the well-being of the organization's workers.

**Keywords:** Family Business; Leadership; Well-being at Work; Management Styles.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estilos de liderança e nível de maturidade dos seguidores .....	22
Figura 2 - Os fatores de liderança e os diferentes estilos de liderança .....	26
Figura 3 - Indicadores de Organizações Saudáveis e Não Saudáveis .....	37
Figura 4 - Percorso Metodológico do Estudo .....	41
Figura 5 - Interdisciplinaridade .....	42
Figura 6 - Mesorregiões de Santa Catarina .....	44
Figura 7 - Representação gráfica dos Instrumentos .....	47
Figura 8 - Fatores e afirmações da EAEG .....	48
Figura 9 - Inventário de Bem-Estar no Trabalho - IBET 13 .....	89
Figura 10 - Características dos Estilos de Gestão .....	58
Figura 11 - Gráficos de dispersão entre os instrumentos .....	75



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fatores da Satisfação no Trabalho .....	68
Gráfico 2 - Comprometimento Organizacional .....	69



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Atuação da gerência voltada para os focos tarefa, relacionamento e situação.....	26
Quadro 2 - Indicadores do Estilo de Liderança .....	27



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões do IBET-13 .....	50
Tabela 2 - Distribuição da frequência e percentual de respostas aos dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa. ....	53
Tabela 3 - Alfa de <i>Cronbach</i> da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial .....	55
Tabela 4 - Resultados - Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG.....	56
Tabela 5 - Distribuição de Escores e respostas por quantidade e percentual da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG. ....	62
Tabela 6 - Alfa de <i>Cronbach</i> do Inventário de Bem-Estar no Trabalho – IBET 13 .....	63
Tabela 7 - Distribuição da média e desvio padrão dos construtos do Inventário de Bem-Estar no Trabalho - IBET 13 .....	64
Tabela 8 - Distribuição do quantitativo e percentual de respostas na dimensão Compromisso e Satisfação com o trabalho .....	66
Tabela 9 - Distribuição de escores e respostas por quantidade e percentual da dimensão Compromisso e Satisfação com o trabalho .....	67
Tabela 10 - Distribuição do quantitativo e percentual de respostas a dimensão Envolvimento com o trabalho.....	70
Tabela 11 - Distribuição de escores e respostas por quantidade e percentual da dimensão Envolvimento com o trabalho.....	71
Tabela 12 - Distribuição de Escores e respostas por quantidade e percentual do Inventário de Bem-Estar no Trabalho - IBET-13 .....	72
Tabela 13 - Distribuição das medias e desvio padrão na correlação dos instrumentos.....	73
Tabela 14 - Correlação entre IBET e EAG.....	74



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>19</b>
2.1	LIDERANÇA.....	19
2.2	ESTILOS DE GESTÃO E LIDERANÇA .....	25
2.3	BEM-ESTAR NO TRABALHO.....	29
<b>2.3.1</b>	<b>Satisfação no Trabalho .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Comprometimento Organizacional Afetivo.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Envolvimento Organizacional.....</b>	<b>35</b>
2.4	ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS .....	36
2.5	EMPRESAS FAMILIARES .....	38
<b>3</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>41</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	41
3.2	PERSPECTIVA DE PESQUISA E POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO ...	42
3.3	LOCAL DE ESTUDO.....	43
3.4	PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	44
3.5	CRITÉRIOS DE INCLUSÃO.....	45
3.6	CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO.....	46
3.7	PROCEDIMENTOS DE CONTATO COM OS PARTICIPANTES E COLETA DE DADOS .....	46
3.8	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	46
<b>3.8.1</b>	<b>Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG.....</b>	<b>47</b>
<b>3.8.2</b>	<b>Inventário De Bem-Estar No Trabalho – IBET 13 .....</b>	<b>49</b>
3.9	PROCEDIMENTOS DE REGISTRO.....	50
3.10	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	51
3.11	PROCEDIMENTOS ÉTICOS .....	52
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>53</b>
4.1	DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DOS PARTICIPANTES .....	53
4.2	ESCALA DE AVALIAÇÃO DOS ESTILOS GERENCIAIS.....	55
<b>4.2.1</b>	<b>Fator Tarefa.....</b>	<b>58</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Fator Relacionamento.....</b>	<b>60</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Fator Situacional .....</b>	<b>61</b>

<b>4.2.4</b>	<b>Análise do Compilado Geral da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG .....</b>	<b>62</b>
4.3	INVENTÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO – IBET 13 .....	63
<b>4.3.1</b>	<b>Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional Afetivo .....</b>	<b>65</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Envolvimento com o Trabalho.....</b>	<b>70</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Compilado Geral do IBET-13.....</b>	<b>72</b>
4.4	ASSOCIAÇÕES ENTRE OS INSTRUMENTOS .....	73
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>79</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>
	Anexo A - Inventário de Bem-Estar no Trabalho - IBET 13.....	89
	Anexo B – Parecer Consubstanciado do CEP .....	91
	Anexo C – Ata de Defesa Pública de Dissertação nº 08a2 .....	95
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>97</b>
	Apêndice A – TCLE .....	97
	Apêndice B – Modelo de Questionário.....	99
	Apêndice C – Comprovante de Submissão do Artigo .....	101
	Apêndice D – Artigo.....	103

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares possuem uma significativa participação na economia, tanto nacional quanto internacional, além de se destacar na composição do Produto Interno Bruto (PIB) e no preenchimento de postos de trabalho, no Brasil cerca de 90% das empresas são familiares (LARUCCIA; MATIAS; PASSOS, 2015).

Tais indicadores denotam a importância e a influência dessas empresas para a economia nacional, assim como, sua relevância no contexto social quando se verificam os benefícios da empregabilidade e da geração de renda, absorvendo as mais diversas competências para o trabalho produtivo destinado a gerar produtos ou serviços destinados ao bem-estar da população.

De acordo com Andrade; Grzybovski e Lima (2005) apesar da relevância econômica, as empresas familiares pelas características de constituição, que envolvem membros da família e formas de gestão, são quase continuamente envolvidas por conflitos de interesses.

Tais conflitos, certamente, podem estimular a sobrevivência e o crescimento da empresa, como também, a morte. O sucesso no esforço para mantê-la viva e eficaz dependerá diretamente do atendimento às expectativas dos sócios proprietários (gestores membros da família) e dos colaboradores (membros empregados). Dentre as possibilidades, o estilo de gestão utilizado e o bem-estar do colaborador surgem como variáveis a serem sistematicamente estudadas e acompanhadas.

“Uma característica importante que define uma empresa como “familiar”, é a presença de um gestor familiar que representa o capital, no processo administrativo ou no plano estratégico” (ALENCAR; MERÇON, 2020, p. 9). É ter pelo menos uma pessoa de uma família no controle administrativo, seja essa o chefe da família, ou indivíduos das gerações seguintes ao fundador que assumem a gestão (LARUCCIA; MATIAS; PASSOS, 2015).

O fundador de uma empresa familiar, geralmente, exerce forte influência em sua vida e seu comando, observando-se nos demais membros a atenção e o apego aos seus ideais e orientações dele advindas (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

Observa-se como características que despontam na administração da empresa familiar, além da atenção aos valores e cultura sedimentados ao longo do tempo, à centralização de comando e decisão na pessoa do gestor, que especialmente quando o fundador, deve desenvolver habilidades humanas e técnicas necessárias à coordenação da equipe, à boa

comunicação com seus subordinados, ao planejamento das atividades e na fixação de metas (RUFFATTO; PAULI; FERRÃO, 2017).

A compreensão de uma empresa familiar, por sua natureza vai além dos conceitos de família, sociedade e empresa, pois elas trazem consigo características próprias em suas relações de poder, em sua cultura, em seus relacionamentos interpessoais e no processo de tomada de decisões, as quais, invariavelmente ligam-se ao estilo de gestão predominantemente adotado pelo líder e principal chefe (ZONATTO et al., 2018).

Ainda como característica da administração, o líder de uma empresa familiar, como nas demais, tem o importante papel de desenvolver, priorizar e manter um ambiente de trabalho agradável e harmônico, que preze pela qualidade de vida, a motivação e a satisfação dos funcionários, enfim, que promova o bem-estar no trabalho e com isso, alcançar aumento nos níveis de produtividade (ZONATTO et al., 2018). Afinal, funcionários motivados tendem a produzir mais, o que contribui para a competitividade da empresa (DESSEN; PAZ, 2010).

Como o trabalho é parte significativa da vida dos indivíduos e o ambiente de trabalho é o local onde eles passam grande parte do tempo, espera-se que nesse ambiente o sentimento de bem-estar das pessoas no trabalho esteja sempre presente. O alcance de tal sentimento é responsabilidade atribuída ao gestor, e poderá variar em função do estilo de gestão por ele adotado (DESSEN; PAZ, 2010).

Assim, o bem-estar no trabalho poderá ser resultado de práticas administrativas adotadas pelo gestor, buscando para seus funcionários a valorização do trabalho, o reconhecimento pessoal, a autonomia, a expectativa de crescimento, o suporte ambiental, os recursos financeiros e o orgulho por fazer parte da organização (DESSEN; PAZ, 2010). Os autores citados ainda mencionam que com resultados positivos a organização obterá sucesso, caso contrário, poderá amargar dificuldades.

O bem-estar no trabalho, poderá levar os funcionários ao comprometimento organizacional, e dependendo do estilo de gestão adotado pelo líder, poderá representar um diferencial competitivo para a empresa (ZONATTO et al., 2018).

Tomando por base os dois tipos de líderes: democráticos e autocráticos, assim, macro classificados por Likert (1975), tem-se que o estilo de gestão autocrático é aquele mais preocupado com o planejamento, os procedimentos, os padrões, e o democrático é aquele mais preocupado em apoiar seus funcionários (GUMZ, 2020).

Praticar o melhor entre os estilos de gestão e suas derivações não é tarefa fácil, pois a resposta será dada pelas circunstâncias do dia a dia empresarial, tendo-se por certo, que para

cada situação “Ao líder cabe definir estratégias e mostrar habilidades em termos de previsão, imaginação e flexibilidade, para, de forma estratégica, fazer com que outras pessoas realizem mudanças que criem um futuro positivo para a empresa” (GUMZ, 2020, p. 46).

No meio empresarial, notadamente em empresas familiares o gestor deve compreender que “Os líderes “capturam” a iniciativa. Começar uma organização, dar uma guinada em uma operação perdedora, aprimorar imensamente a condição social, melhorar a qualidade de vida das pessoas, tudo isso exige um espírito proativo” (CHOWDHURY, 2003, p. 22).

### **Pergunta de Pesquisa**

Diante do contexto, considerando a representatividade das empresas familiares no desenvolvimento econômico e social, e a importância de intensificar as discussões e investigações de temas relativos ao estilo de gestão e ao bem-estar no trabalho em empresas familiares, o presente estudo buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa: qual a relação existente entre os estilos de gestão adotados em empresas familiares e o bem-estar no trabalho?

De modo a produzir conhecimento para responder à questão formulada, este trabalho teve como objetivo geral e objetivos específicos:

#### **Objetivo geral:**

Correlacionar os estilos de gestão e o bem-estar no trabalho de colaboradores em empresas familiares.

#### **Objetivos específicos:**

- (i) levantar as características sociodemográficas dos participantes;
- (ii) identificar os estilos de gestão adotados em empresas familiares;
- (iii) descrever a satisfação, o envolvimento e o comprometimento organizacional afetivo dos participantes em relação ao trabalho que realizam.

Esta dissertação foi estruturada em três capítulos. Após essa breve introdução, o capítulo 2 apresenta a revisão de literatura, cujos temas abordados embasaram cientificamente esse estudo. O Capítulo 3 aborda o percurso metodológico adotado à obtenção dos resultados esperados. O Capítulo 4 apresenta as análises empreendidas e discussões a elas associadas. Por fim, as considerações finais que encerram o estudo.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Para sustentação e embasamento teórico científico deste projeto, será apresentado a seguir uma breve revisão da literatura sobre liderança, estilos de gestão, empresas familiares e bem-estar no trabalho.

### 2.1 LIDERANÇA

A Liderança embora pareça imensamente complexa, seus aspectos essenciais podem ser entendidos pelo anacrônico da palavra “LEADERS” (“líderes” em inglês): *Look and listen* (ver e ouvir); *Empowerment* (delegar poder); *Awereness* (ter consciência); *Doing* (fazer); *Emotional freedom and empathy* (ter liberdade emocional e empatia); *Responsability* (assumir responsabilidade); *Synchronicity* (ter sincronismo) (CHOPRA, 2002).

Liderança é a capacidade que o líder tem de influenciar pessoas através da comunicação, exemplos e ações, que os levem a atingir metas propostas e a acreditarem em algumas de suas crenças e conceitos (BEHNKE, 2014).

“O líder tem que ter empatia, sentir o clima de sua equipe de trabalho e, acima de tudo, valorizar suas aptidões, para que o desempenho seja satisfatório” (ANDRICH, 2014, p.66).

Os estudos sobre liderança iniciaram no século XX com as abordagens da Escola das Relações Humanas de Elton Mayo que buscava compreender o poder da organização por meio das relações interpessoais entre a empresa e seus colaboradores, contribuindo para o surgimento da teoria dos traços de personalidade (BASS; AVOLIO, 1990).

Os estudos sobre liderança vêm crescendo nos últimos tempos com vários estudiosos que a concebem de acordo com suas convicções, contudo, a temática se concentra na análise do líder dentro das organizações, ou seja, tem-se voltado para a função gerencial (MELO, 2004).

Nas organizações o poder e a autoridade são conferidos aos líderes que como gestores precisam ser eficazes e motivadores na prática da liderança, pois deles dependem a sobrevivência da organização. Um líder incentivador estimula a participação e compartilhamento de experiências e aprendizados com os membros de sua equipe, como isto, conseguirá melhores resultados levando ao crescimento da empresa e ao crescimento profissional dos integrantes (BEHNKE, 2014).

“Liderança e motivação revelam o caminho mais curto na busca do melhor comportamento profissional” (FARIA, 2012, p. 32).

De todas as funções da Administração, a liderança parece ser a mais estudada e talvez a menos compreendida (MELO, 2004). A evolução dos estudos que abordam a temática da liderança não se deu de forma linear, haja vista que, frente à amplitude de abordagens, a liderança é sustentada por diversas teorias (VARGAS, 2013).

Conforme estudos apresentados por Melo (2004) as principais teorias que abordaram a temática liderança foram: teoria dos traços; teorias comportamentais; e as teorias das contingências (MELO, 2004).

A teoria dos traços de personalidade, essa que traz as características que estão presente nos líderes. Os estudos de Stogdill (1948) define que esses traços são: inteligência, atenção, iniciativa, persistência, autoconfiança e sociabilidade. Assim, o líder se destaca do grupo em relação a esses fatores, sendo que, dependendo do grupo liderado, outros fatores também podem estar associados.

Com os estudos de Mann (1965), observa-se que os traços de personalidade associados a liderança seriam: inteligência, masculinidade, ajustamento, dominância, extroversão e conservadorismo.

Northouse (2013), por sua vez, analisa estudos sobre os traços que contribuem para a liderança e identifica os mais frequentes, sendo esses: inteligência, autoconfiança, determinação, integridade e sociabilidade.

Essa teoria pode implicar que o líder continuaria como um líder independentemente da situação na qual se encontra. Contudo, a liderança é resultado da interação de indivíduos do grupo, das tarefas realizadas e da sua cultura (MANN, 1965). De modo geral, a liderança pode ser considerada como um conjunto de habilidades, como uma competência, todavia, isso não significa que a liderança será eficaz se depender exclusivamente dessas habilidades (MAXIMIANO, 2015).

Além disso, apesar da importância dos traços de personalidade anteriormente descritos, possuí-los não é uma garantia de que o indivíduo assumirá a liderança. Para assumir tal posição a pessoa deve estar participando das atividades do grupo, demonstrar sua capacidade para o cargo e trabalhar junto do grupo para alcançar os objetivos (STOGDILL, 1948).

Em termos organizacionais, as teorias sobre traços de personalidade ligados a liderança são úteis por identificar as pessoas que se encaixam no perfil desejado pela empresa, além de servir para que os indivíduos observem e compreendam suas características positivas e

negativas, para que então possam mudar e melhorar a sua liderança (NORTHOUSE, 2013). Contudo, a teoria não define uma lista definitiva de traços necessários para a liderança, afinal, cada situação diferente pede por traços diferentes, o que é uma desvantagem da teoria (NORTHOUSE, 2013).

A teoria comportamental se desenvolveu a partir do pressuposto básico de que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos trabalhadores decorrem da maneira como o líder se comporta e do que ele faz (MELO, 2004).

A teoria comportamental teve contribuições de estudos desenvolvidos pela Universidade Estadual de Ohio e da Universidade de Michigan, ambos estudos, concluíram que os líderes se comportam voltados para a tarefa e/ou relacionamentos (MELO, 2004).

Como resultados desses estudos o líder com comportamento orientado à tarefa, tende a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho, principalmente com as tarefas do grupo de forma a buscar o meio para atingir um fim, com um estilo mais autoritário; dominante; autocrático e persuasivo. Já os líderes voltados ao relacionamento possuem estilos mais democráticos; participativos; estimuladores; apoiadores (MELEIRO, 2005).

Na década de 60 novas contribuições surgiram, Blake e Mouton desenvolveram uma representação bidimensional dos estilos de liderança, que foi denominada como grid gerencial, onde no eixo X representa a preocupação do gerente com a produção e no eixo Y representa a preocupação do gerente com as pessoas (MELEIRO, 2005).

O objetivo de Blake e Mouton ao construir o grid gerencial era definir um estilo ideal de liderança onde o gestor tivesse a orientação para a produção, mas ao mesmo tempo uma atenção ao relacionamento interpessoal, possuindo assim um estilo equilibrado (MELEIRO, 2005).

Tanto as teorias dos traços quanto as teorias comportamentais buscavam identificar o melhor estilo de liderança, no entanto, excluía o contexto em que ocorre a liderança, assim surgiram as teorias contingenciais (VARGAS, 2013).

As teorias contingenciais surgiram como tentativa para os líderes identificarem corretamente as características críticas de cada situação, identificar quais comportamentos são requeridos, e então ser flexível o suficiente para exibir esses comportamentos (MELO, 2004).

A abordagem contingencial ou situacional então volta-se para a ideia de que um líder eficaz deve relacionar-se com os aspectos do meio ambiente em que está inserido, objetivando um relacionamento mútuo de ligação entre líder e seguidor, um relacionamento orientado principalmente para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas (MOURÃO, 2015)

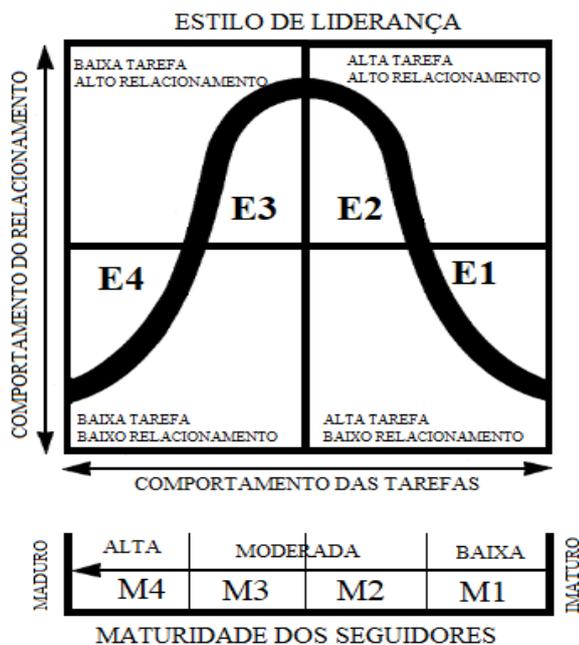
Na abordagem contingencial ou situacional a ideia é de que o estilo de liderança deve ser apropriado para a situação, sendo que esta apresenta componentes como o líder – que age conforme seus valores e conhecimentos, os funcionários – que são responsáveis por induzir a escolha do estilo de liderança e a sua eficácia, a organização e a natureza da tarefa (MAXIMIANO, 2015).

A premissa dessa teoria é que cada situação vai necessitar de um estilo diferente de liderança, assim, o líder deve se adaptar perante as demandas, além de identificar a competência e comprometimento de seus seguidores, tendo consciência de que seu grupo vai mudar com o passar do tempo (NORTHOUSE, 2013).

Nos estudos de Hersey, Blanchard e Natemeyer (1979), a liderança situacional tem o enfoque na maturidade do funcionário, essa que é definida por seus conhecimentos. O estilo seria uma junção do Comportamento das Tarefas e Comportamento do Relacionamento. Comportamento das Tarefas se refere às orientações do líder, ele define o papel de cada indivíduo do seu grupo, seus objetivos e como agir para alcançá-los. Comportamento do Relacionamento, por sua vez, se refere ao líder ouvir e apoiar seus funcionários.

A Figura 1 demonstra os estilos de liderança, comportamento das tarefas, comportamento do relacionamento e os níveis de maturidade.

**Figura 1** - Estilos de liderança e nível de maturidade dos seguidores



Fonte: Tradução livre, adaptado de Hersey, Blanchard e Natemeyer (1979)

O estilo de liderança determinar (E1) está associado com pessoas que apresentam uma maturidade baixa (M1). Nesses casos, o comportamento das tarefas é alto, o funcionário precisa de explicações claras sobre a sua tarefa e ser supervisionado pelo líder. Contudo, o comportamento do relacionamento, apesar de continuar ocorrendo, será baixo para evitar a ideia de que o líder está permitindo e apoiando a performance ruim da pessoa (HERSEY; ANGELINI; CARAKUSHANSKY, 1982).

O estilo de liderança persuadir (E2) está associado com pessoas que apresentam uma maturidade moderada baixa (M2). Diante disso, o comportamento das tarefas é alto e o líder deve explicar claramente sobre a tarefa, mas deve apoiar o funcionário de modo a reforçar seu entusiasmo e vontade, portanto, o comportamento do relacionamento também é alto (HERSEY; ANGELINI; CARAKUSHANSKY, 1982).

O estilo de liderança compartilhar (E3) está associado com pessoas que apresentam uma maturidade moderada alta (M3). Em tal caso, o comportamento das tarefas é baixo e o comportamento do relacionamento alto, portanto, o líder apoia o funcionário e compartilha a tomada de decisões com ele, pois o funcionário sabe como realizar a tarefa, mas não tem autoconfiança e nem entusiasmo suficiente (HERSEY; ANGELINI; CARAKUSHANSKY, 1982).

O estilo de liderança delegar (E4) está associado com pessoas que apresentam uma maturidade alta (M4). O comportamento das tarefas é baixo e o comportamento do relacionamento também, os funcionários com a maturidade alta são aqueles que tem permissão para decidir como e quando realizar suas tarefas, não precisando de orientação e nem apoio do líder (HERSEY; ANGELINI; CARAKUSHANSKY, 1982).

Ao definir o nível de maturidade de cada funcionário, o líder pode agir de uma maneira mais adequada, além de poder adaptar a sua liderança com o intuito de aumentar a maturidade do indivíduo. Para isso, o líder realiza um processo de duas etapas, primeiro, ele irá incentivar seus subordinados para que eles assumam mais responsabilidades por algumas tarefas, em segundo, ele irá recompensar a melhoria da performance com apoio (HERSEY; ANGELINI; CARAKUSHANSKY, 1982).

Com o aumento da maturidade tanto o comportamento de tarefas como o de relacionamento devem diminuir, afinal, a autonomia e independência de funcionários maduros é mais importante. Todavia, a performance dos subordinados pode diminuir por falta de motivação ou por diminuição de habilidade, nesse cenário o líder deve mudar e adaptar o seu

estilo de liderança para que possa dar o apoio e orientação necessários para o indivíduo (HERSEY; BLANCHARD; NATEMEYER, 1979).

As teorias apresentadas sobre liderança neste estudo evidenciaram que a busca por explicações, demonstrações e análise da importância do exercício da liderança sobre as pessoas e sobre os resultados organizacionais perpassam pela análise da personalidade, do comportamento, da influência da situação e do contexto ambiental (VARGAS, 2013).

A liderança pode ser vista como um processo de influência, nesse sentido, o líder tem a função de motivar os seus seguidores para que eles atinjam determinadas metas (VECCHIO, 2009). É possível exercer a influência de várias maneiras: o líder pode usar a sua autoridade hierárquica com maior ou menor intensidade, pode estabelecer relações de poder, pode enfatizar a realização de tarefas ou de relações entre as pessoas (GOMES et al., 2013).

Pensando no processo, observa-se que a liderança é interativa, o líder inicia um vínculo com os seus funcionários e mantém tanto a comunicação como também a relação, afetando seus seguidores e sendo afetado por eles (NORTHOUSE, 2013).

Um dos elementos da liderança é a meta, é importante que tanto o líder quanto os seus seguidores tenham o mesmo objetivo no trabalho (NORTHOUSE, 2013). Sem a meta apenas se tem uma pessoa influenciando um grupo, sendo popular, mas não um líder (MAXIMIANO, 2015). O líder vai propor aos seus funcionários missões de natureza calculista, isso significa que a relação funciona com trocas, o cumprimento de metas em troca de uma recompensa, como prêmios, sem fundo emocional (MAXIMIANO, 2015).

Por fim, sabe-se que o estudo da liderança no campo do comportamento organizacional analisa o líder dentro das organizações, isso explica o motivo da maioria dos estudos sobre liderança se voltarem para a função gerencial, destacando a semelhança entre líder e gerente (SILVA; MOURÃO, 2015).

Apesar de não serem correspondentes, considera-se a liderança como parte da função de gerente. Em determinadas situações, pode-se encontrar um gerente que não desempenha a função de líder no grupo, e um dos subordinados que a desempenhe, o líder informal. Portanto, liderança vai além da supervisão e autoridade formal (VECCHIO, 2009).

Contudo, é notável que um gerente que orienta seu grupo para a realização de objetivos pode ser considerado um líder, pois a liderança se refere ao processo pelo qual uma pessoa influencia outros membros do grupo em torno da realização dos objetivos organizacionais (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

A atuação dos líderes e gerentes pode ser distinta, as palavras não significam necessariamente a mesma coisa. Contudo, a maioria dos estudos não distinguem líderes e gerentes (VECCHIO, 2009). Neste estudo não será feita tal diferenciação, pois serão pesquisados os estilos de liderança das pessoas que ocupam funções gerenciais em empresas familiares, considerando-se que, do ponto de vista organizacional, tais pessoas exercem o papel de líderes.

Em estudo desenvolvido por Efferin e Hartono (2015) em empresas familiares na indonésia, apontou que o controle da gestão e a liderança são inseparáveis, ou seja, não há liderança sem controle e vice-versa.

O presente tópico desenvolvido sobre liderança contribuiu para o entendimento da temática, o qual evidenciou seu conceito e relação com suas escolas teóricas. A seguir será discorrido sobre os estilos de gestão e liderança como complemento do presente tópico.

## **2.2 ESTILOS DE GESTÃO E LIDERANÇA**

Liderança é o único meio pelo qual a organização pode transformar-se através de contínuo processo de aprendizagem, isto é, ser uma organização que aprende, que experimenta mudanças e melhorias, aumentando sua capacidade de crescer e atingir seu propósito (SENGE, 1990). Os líderes desenvolvem visão compartilhada, auxiliando as pessoas a ver a organização como um todo e trabalhar juntas numa estrutura horizontal projetada, iniciam mudanças e expandem a capacidade das pessoas de moldar o futuro (SENGE, 1990).

Ao se falar em estilo de gestão, verifica-se que o estilo é estudado sob diferentes enfoques, assim pode-se estudar o estilo de aprendizagem, o estilo de ensino, estilo de pensar, estilo de liderança ou gerencial. O estilo gerencial enquanto comportamento e atitude do indivíduo na condução e atividades no ambiente organizacional é a abordagem que permeia os objetivos deste estudo (VARGAS, 2013).

A caracterização do estilo gerencial de gestores, líderes e gerentes provém da evolução das teorias abordando a temática da liderança, assim com a evolução dos estudos sobre liderança, inúmeros modelos foram desenvolvidos objetivando a avaliação do estilo de liderança ou estilo gerencial (VARGAS, 2013).

Melo (2004) em seu estudo científico criou uma escala de avaliação dos estilos gerenciais – EAEG, que permeia os estudos sobre liderança na atuação de gerência, essa escala

determinou que a atuação da gerência se volta para os seguintes focos: tarefa; relacionamento e situação, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 - Atuação da gerência voltada para os focos tarefa, relacionamento e situação**

<b>Fator Tarefa</b>	Probabilidade do líder de definir e estruturar os papéis, tanto seu quanto dos subordinados, na busca da realização de metas. Enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização de tarefas.
<b>Fator Relacionamento</b>	Extensão em que o líder tem relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideais dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. Valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, como apoio, orientação e facilitação.
<b>Fator Situação</b>	Habilidade de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e em adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. É flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos subordinados.

Fonte: Adaptado de MELO (2004)

Para chegar nas características dos estilos gerenciais, Melo (2004) estudou as principais abordagens de liderança ao longo do tempo. Segundo este autor o fator tarefa é resultante das abordagens que permeiam o estilo autocrático. O fator relacionamento é resultante das abordagens que consideram o estilo participativo. O fator situação é resultante das abordagens contingenciais onde o estilo depende do nível de maturidade do funcionário.

A Figura 2 ilustra os estudos e os fatores de liderança:

**Figura 2 - Os fatores de liderança e os diferentes estilos de liderança**

Fatores da EAEG MELO (2004)	Abordagem Caminho-Objetivo Robert House (1971)	Estilos de Liderança Lewin (1930)	Modelo participação líder Vroom e Yetton (1973)	Liderança Situacional Hersey & Blanchard (1974)	Estudo da UM Dorfman (1996)	Modelo Contingencial de Fiedler Bryman (1996)
<b>Tarefa</b>					Orientação para a produção	Orientação para a tarefa
<b>Relacionamento</b>	Líder diretivo; Líder apoiador; Líder participativo; Líder orientado para realizações				Orientação para o empregado	Orientação para o relacionamento
<b>Situação</b>		Autocrático Democrático Laissez-faire	Autocrático I Autocrático II Consultador I Consultador II Grupo II	Determinar Persuadir Compartilhar Delega		Relações líder membro; Estrutura da tarefa; Poder da posição

Fonte: Adaptado de MELO (2004)

O Quadro 2 ilustra os principais indicadores para identificar o perfil de cada estilo. Esses indicadores foram apresentados no estudo de Silva, Nunes e Andrade (2019).

**Quadro 2** - Indicadores do Estilo de Liderança

<b>Fator</b>	<b>Indicador</b>
Relacionamento	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo. É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados. Mostra-se acessível aos subordinados. Demonstra respeito pelas ideias. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho. Demonstra confiança nos subordinados. É compreensivo(a) com as falhas e os erros dos subordinados. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.
Tarefa	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia). Valoriza o respeito à autoridade. É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas. Põe o trabalho em primeiro lugar. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.
Situacional	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo de sua competência para realizar a tarefa. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa. Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos subordinados dependendo se sua disposição para realizar a tarefa.

Fonte: Adaptado de Silva, Nunes e Andrade (2019)

Os três estilos de gerenciamento apresentados, representam o modo como a liderança é exercida. Cada condição relacionada ao ambiente de trabalho poderá ser percebida de formas diferentes e poderão gerar impactos positivos ou negativos no trabalhador. Assim, observa-se condições como, relações permeadas pelo respeito mútuo, pela valorização da competência e da participação dos empregados nas decisões organizacionais, ou relações são de desconsideração das necessidades e das condições dos empregados, com foco exclusivo na realização das metas organizacionais (MELO, 2004b).

O líder precisa ter competências que englobam qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa (BORGES; MENDES, 2014)

Depreende-se, então, que as competências estão associadas aos comportamentos, às relações interpessoais e ao desempenho. Sendo elas, competências técnicas (tarefa), interpessoais (relacionamento) e cognitivas (situacional) (BORGES; MENDES, 2014).

Além das competências, é importante ressaltar os estilos de liderança. Os estilos de liderança demonstram o comportamento do líder em relação aos seus subordinados, podem ter como fundamento os seguintes fatores: a experiência dos elementos, a dimensão do grupo e as competências de cada um (BORGES; MENDES, 2014)

Os estilos de liderança apresentados por Borges e Mendes (2014) se resumem em: estilo autoritário, estilo democrático e estilo liberal (*laissez faire*), a saber:

**Estilo autoritário:** O líder define como será realizado o trabalho sozinho. Nesse sentido, os subordinados têm autonomia e liberdade limitadas, não podendo ter iniciativa, criatividade e nem relação com outras pessoas do grupo. O trabalho adquire um clima tenso e de frustração, só acontecendo quando o líder estiver junto dos seus colaboradores (BORGES; MENDES, 2014).

**Estilo democrático:** Esse líder vai agir de forma a apoiar e orientar seus subordinados, permitindo a intervenção deles e a autonomia e liberdade de ação. Assim, as relações de amizade são promovidas e contribuem para bons resultados nas tarefas (BORGES; MENDES, 2014).

**Estilo Liberal (*laissez faire*):** O líder não interfere com o trabalho dos seus subordinados, permitindo que seus subordinados tomem decisões sem consultá-lo (BORGES; MENDES, 2014).

Não existe nenhum estilo mais adequado ou correto para todas as situações, os melhores líderes, os mais eficientes, agem de acordo com um ou mais estilos diferentes de liderança e mudam de um para o outro conforme as circunstâncias (BORGES; MENDES, 2014).

Para Melo (2004), os estilos de liderança são resumidos e conceituados do seguinte modo:

- **Autocrático I:** o líder soluciona o problema ou toma a decisão por si.
- **Autocrático II:** o líder obtém a informação necessária de subordinados, e decide qual é a solução do problema.
- **Consultador I:** o líder partilha o problema com os subordinados considerados relevantes e toma a decisão final sozinho.
- **Consultador II:** partilha o problema com os subordinados em grupo e toma a decisão sozinho.
- **Grupo:** o líder subordinado como um grupo e toma a decisão em grupo.

Ter funcionários comprometidos, ativos e pensantes certamente é o desejo de qualquer organização, no entanto a condição fundamental para isto é a existência de um estilo de gestão mais participativa e apesar da evolução do mercado e das teorias administrativas, muitos empresários ainda adotam estilos de gestão arcaicos, em função de não perceberem a relação existente entre os resultados da organização e o seu estilo de gestão (GOMES et al., 2013)

As características particulares de cada empresa, os valores do gerente e a maturidade dos subordinados são responsáveis por mudar o estilo gerencial, portanto, ele não é estático (GOMES et al., 2013). Consequentemente, não se pode afirmar que um estilo é melhor que outro, tudo depende de cada situação específica.

O administrador tem forte influência sob sua equipe e demais áreas da empresa, assim, o modo de agir em relação às pessoas para o alcance de resultados é caracterizado pelo estilo gerencial, sendo que esse é escolhido com base nas crenças e valores do administrador sobre a natureza do comportamento humano (GOMES et al., 2013).

Existem diferentes estilos para diferentes liderados ou para diferentes focos gerenciais, alguns são mais focados em tarefas e objetivos, outros em relacionamentos saudáveis, outros são flexíveis e se adaptam a situações que exigem posturas diferentes (NOGUEIRA; COSTA; CLARO, 2015).

O tópico a seguir tratará sobre o bem-estar no trabalho, o qual servirá posteriormente como base para sustentar a correlação do bem-estar no trabalho versus o estilo de gestão praticado.

### **2.3 BEM-ESTAR NO TRABALHO**

O bem-estar no trabalho está no equilíbrio que o ambiente do trabalho pode proporcionar ao trabalhador nos aspectos que envolvem recursos financeiros, segurança física, posição social valorizada em função do trabalho que exerce, oportunidade para desenvolver competências, resultados alcançados para o progresso social, variedade das tarefas desempenhadas, clareza e compreensão do ambiente de trabalho e oportunidade para estabelecer relações sociais (FARSEN et al., 2018).

“Uma rotina laboral confortável, saudável e produtiva tem uma ligação importante com o bem-estar no trabalho (BET). Isso se deve por causa do adoecimento do trabalhador, que está associado as elevadas exigências e inseguranças” (ZANELLI; KANAN, 2019, p.76)

Para Siqueira (2014, p. 39) o bem-estar no trabalho “sob o ponto de vista psicológico, compreende um estado mental positivo, formado pela articulação de três vínculos, também positivos, denominados satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo”.

O conceito de bem-estar no trabalho é construto psicológico multidimensional que integra componentes como: satisfação no trabalho e envolvimento com o trabalho, que estão ligados a vínculos positivos com o trabalho, e comprometimento organizacional afetivo, que está ligada a vínculos positivos com a organização (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Então, pode-se concluir que o bem-estar é a interação positiva da satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho. Por satisfação no trabalho compreende-se como um estado emocional positivo ou de prazer, que é resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho. Comprometimento organizacional refere-se à um estado no qual a pessoa se identifica com a organização e com seus objetivos, desejando manter-se nela. E o envolvimento organizacional é o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima (EBERT; SEVERO; JOHANN, 2017).

A satisfação no trabalho é individual, pois cada pessoa tem seu próprio estado emocional e este é afetado positivamente ou negativamente por fatores como o relacionamento com a chefia e os colegas, a satisfação em relação às promoções ofertadas, ao salário pago e às atividades realizadas. O envolvimento organizacional tem relação com a valorização pessoal relacionado ao seu trabalho, assim o envolvimento também pode ser afetado por desentendimentos provenientes das funções laborais (ZONATTO et al., 2018).

O bem-estar no trabalho, tem sido considerado primordial para incentivar os funcionários a desempenhar suas tarefas de forma eficiente, e, para a organização, trata-se um diferencial competitivo. É fundamental para as empresas procurar e conhecer as práticas e os tipos que podem promover e motivar o bem-estar nas organizações (ZONATTO et al., 2018).

De forma mais abrangente, Ebert, Severo e Johann (2017) mencionam que a preocupação com segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores deve ser considerado relevantes pois interferem nos indivíduos, em suas famílias, na produtividade, sustentabilidade e competitividade da organização, bem como, nas economias nacionais e regionais. Os autores ainda mencionam que pensar na saúde (física e emocional) do trabalhador é algo que deve ser valorizado e priorizado, pois é no espaço laboral que muitas pessoas passam o maior tempo do seu dia.

Mau humor, cansaço, fadiga e até mesmo depressão são exemplos de sintomas comuns de pessoas que cumprem longas e cansativas jornadas de trabalho, ficam muito tempo sem tirar férias, ou não possuem uma folga para lidar com a rotina (RORIZ COUTO; PASCHOAL, 2017). Geralmente, esses sintomas são resultado de estresse, fazem parte de diferentes quadros clínicos, com intensidade e frequência distintos (FERNANDES; PEREIRA, 2016).

A liderança tem um papel importante no bem-estar do funcionário, suas más práticas – como horas extras não remuneradas, pouca autonomia, impedimento de progressão na carreira, excesso de trabalho – podem ser os responsáveis por criar ambientes organizacionais destrutivos. Portanto, para um ambiente favorável espera-se uma gestão que proporcione estabilidade de horários, cordialidade e comportamentos não agressivos (FERNANDES; PEREIRA, 2016).

A ausência de suporte, de recursos e de boas relações afetam negativamente os indicadores de BET. Contudo, a autonomia e o suporte social de pares se mostram como importantes moderadores para reduzir o impacto negativo do estresse (HIRSCHLE; GONDIM, 2020).

Desta forma, a maneira como as empresas lidam com seus colaboradores devem ser adequadas às novas demandas do mundo laboral, para que haja melhorias na forma como os funcionários lidam com o trabalho no seu dia a dia (RORIZ COUTO; PASCHOAL, 2017).

Autores como Zanelli e Kanan (2019) e, também, Siqueira e Padovam (2008), afirmam que, apesar do aumento de interesse de pesquisadores a respeito do BET, e que ainda produção científica seja expressiva, a definição do BET não constitui unanimidade, nem um conceito claro, podendo se referir a fatores positivos como satisfação no trabalho, ou negativos como estresse.

O estado saudável de bem-estar oscila permanentemente e diz respeito ao conjunto dos trabalhadores – gestores e geridos – nos vários aspectos: físicos, afetivos, cognitivos e comportamentais. A produtividade deve prevalecer com a preservação do entorno físico e social (ZANELLI; KANAN, 2019).

Para uma melhor compreensão do bem-estar no trabalho os três vínculos positivos serão tratados em tópicos específicos, como segue: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

### 2.3.1 Satisfação no Trabalho

Em 1935 com Hoppock, teve início estudos referente à satisfação no trabalho e que recebeu de Locke em 1976 achados importantes sobre o tema. Os quais evidenciaram que a satisfação já era percebida pela escola de Taylor em 1912 com a percepção que a satisfação era uma filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência e de sua visão de seus próprios interesses (FIGUEIREDO, 2012). Na escola de Taylor o salário e a fadiga apareciam como influenciadores da satisfação e da produtividade (FIGUEIREDO, 2012).

A teoria das relações humanas foi investigada por Elton Mayo, a qual revelou a componente afetiva e emocional da natureza humana no contexto de trabalho, passando para segundo plano os aspectos econômicos e estruturais do trabalho, por assumirem um papel dominante nas atitudes individuais e nas relações interpessoais, como dominantes da produtividade (SILVA, GUIMARÃES, MACHADO, 2021).

Os autores ainda destacam que a satisfação no trabalho traduz uma resposta emocional e afetiva que resulta da situação no trabalho, sendo uma resposta estritamente individual (SILVA, GUIMARÃES, MACHADO, 2021).

As pessoas ao falarem em atitudes de funcionários, normalmente se referem a satisfação com o trabalho, que poderá refletir um sentimento positivo quando o nível de satisfação é alto, e quando for de baixo, o sentimento será negativo. Relacionado com o grau de satisfação no trabalho está o nível de envolvimento com o trabalho que a pessoa realiza e que está psicologicamente identificada, cujo desempenho considera importante para sua valorização pessoal. Também se relaciona com a satisfação no trabalho o *empowerment* psicológico, que consiste da crença dos funcionários sobre o grau de sua influência, competência, importância e autonomia percebida no ambiente de trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O *empowerment* é um sentimento de motivação intrínseca, no qual os empregados percebem que seu trabalho tem significado, isto os leva a perceber sua competência provocando um impacto e capacidade de autodeterminação. [...] O trabalho tem significado quando é consistente com os padrões e crenças pessoais. [...] Um sentimento de autodeterminação surge a partir da crença dos trabalhadores de que eles têm autonomia para escolher quão bem podem fazer o seu trabalho” (SILVA, 2001, p. 509).

Pesquisadores da Universidade de Harvard que ouviram 335 pessoas entre funcionários, pacientes e familiares em uma instituição de saúde dos Estados Unidos, constataram que quanto mais amor os profissionais sentem no ambiente de trabalho, mais engajados eles são e melhor é o seu desempenho. Concluíram que as pessoas com melhor desempenho, mais satisfeitas com

seu emprego e comprometidas com a organização são as que no ambiente de trabalho sentem-se livres para expressar afeto, ternura, carinho e compaixão pelos seus colegas (ANDRICH, 2014).

Emprego desafiador, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas que colaborem são alguns dos fatores que podem conduzir à satisfação no trabalho, fazendo com que o trabalhador satisfeito possa falar bem da empresa e ajudar os colegas a ter um desempenho acima do esperado. Ao sentir-se bem tratado pela empresa o funcionário retribuirá a generosidade e a confiança, e uma vez tratado de forma injusta seu nível de insatisfação aumentará (MENEGON, 2012).

“As condições de trabalho de alguém, o seu papel, as suas aspirações de carreira e qualidade do relacionamento no trabalho interagem com a personalidade e influenciam os níveis de stress pessoal e de bem-estar físico e mental” (MORGAN, 1996, p. 303).

Quando se percebe a ausência da satisfação no trabalho alguns fatores podem estar contribuindo para comportamentos indesejáveis no ambiente de trabalho, como a rotatividade voluntária, absenteísmo e doenças ocupacionais, e, quando presente a satisfação, está associada a comportamentos positivos, como a cidadania organizacional, o comprometimento afetivo, o bom desempenho, a realização profissional e a satisfação com a vida em geral (ABELHA, CARNEIRO, CAVAZOTTE, 2018).

Para Siqueira (2008), a satisfação no trabalho é medida a partir de cinco dimensões, sendo elas: satisfação com o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho. Ressalta sobre a importância em conhecer o grau de contentamento dos funcionários com o trabalho, uma vez que fornece indicadores de problemas potenciais e influencia o comportamento.

### **2.3.2 Comprometimento Organizacional Afetivo**

Os estudos sobre comprometimento tiveram início nos anos 60 com Becker e posteriormente desenvolvidos por Mowday e Meyer, e a partir da década 90 no Brasil com Borges e Bastos (CANDRINHO, 2021).

O conceito de comprometimento vem evoluindo ao longo do tempo, sendo que, primeiramente tinha uma visão de relacionamento de troca, na qual os indivíduos se envolviam com a empresa em troca de certas recompensas. Depois evoluiu para o conceito de que o

indivíduo permanece na organização porque ele quer e continua nela porque necessita (CANDRINHO, 2021).

Recentemente o conceito vem sendo atrelado ao desejo de permanecer na organização por identificação, sentimento de orgulho, crenças e valores (CANDRINHO, 2021). “O comprometimento organizacional é definido como o grau de identificação que o trabalhador tem com uma empresa e seus objetivos, e o desejo de manter-se como parte dela. O comprometimento afetivo é uma ligação emocional com a empresa e uma crença em seus valores” (HOBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 98).

O comprometimento organizacional afetivo é um estado em que o empregado se identifica com a organização, desejando nela permanecer para alcançar seus objetivos (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Um funcionário comprometido se identifica com a organização e com suas metas e quer continuar pertencendo a ela. Alguns modelos teóricos sugerem que funcionários comprometidos, pelo senso de lealdade com a organização, ainda que insatisfeitos, serão menos propensos a procurar outros empregos (HOBBINS; JUDGE, 2014).

Em artigo publicado sob o título Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo TAMAYO (2005, p. 20) concluiu “que o comprometimento organizacional afetivo é uma expressão ou consequência dos sistemas de valores da organização, isto é, das prioridades dadas pela organização às suas metas axiológicas”. Aditou ainda, “que algumas destas metas favorecem o desenvolvimento do comprometimento afetivo e outras, pelo contrário, dificultam”.

A afetividade pode ser caracterizada como a capacidade de experimentar sentimentos e emoções (PAIM, 1993).

No conceito de afetividade está implícita a existência de um conteúdo relacional, isto é, somos afetivos em relação a nós mesmos, ao outro ou a algum fato ou contexto ambiental (VALLE, 2005).

Desenvolver laços de afetividade entre os colegas no ambiente de trabalho faz com que todos tenham mais facilidade para buscar seus objetivos e atingir as metas da empresa. Isto, pelas relações estabelecidas no ambiente organizacional lhes conduzem a mais satisfação no trabalho e comprometimento com a organização (ANDRICH, 2014).

### 2.3.3 Envolvimento Organizacional

O envolvimento organizacional é o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima (EBERT; SEVERO; JOHANN, 2017).

Dependendo do nível de envolvimento das pessoas no trabalho, poderão obter da organização o reconhecimento e valorização, de outro modo, por desentendimentos inerentes ao exercício das funções e de orientações recebidas, a desvalorização (ZONATTO et al., 2018).

As “melhores” culturas organizacionais valorizam os talentos, ideias e potenciais criativos de seus membros, permitindo que pelo envolvimento valorizado as pessoas se sintam bem nas organizações em que atuam (OLIVEIRA, 2007).

O envolvimento com o trabalho é uma das dimensões que compõe o bem-estar no trabalho, reflete as ligações entre indivíduos e sua capacidade de resposta ao ambiente a partir da sua associação mental a um trabalho (VARSHNEY, 2020).

Estudos apontados pelo autor, descobriram que os funcionários com um grau menor de envolvimento no trabalho perdem o foco em seu trabalho e são menos criativos. Além de funcionários com menor grau de envolvimento no trabalho apresentam maior rotatividade, por outro lado, funcionários com maior grau de envolvimento no trabalho possuem uma relação positiva com a satisfação no trabalho (VARSHNEY, 2020).

O envolvimento no trabalho foi primeiramente estudado por Lodahl e Kejner em meados da década de 60, os autores pesquisaram acerca da natureza das atitudes dos indivíduos e sua relação com o trabalho e declaram que o envolvimento corresponde ao grau com que uma pessoa se identifica psicologicamente com sua atividade, ou em outras palavras, qual a importância que sua ocupação representa para a si (CHARLES, 2016).

Os achados de Lodahl e Kejner evidenciaram que uma pessoa envolvida com o trabalho é aquela na qual ele representa uma parte muito importante para a vida particular e afeta sua personalidade frente ao mesmo, no que diz respeito ao próprio trabalhador, à companhia e à relação com os demais trabalhadores (CHARLES, 2016).

O estreito laço afetivo entre realização profissional e pessoal, faz com que o trabalhador tenha envolvimento organizacional quando reconhece que enquanto trabalha obtém satisfação para sua vida pessoal, assim, o tempo que passa no trabalho é visto como horas agradáveis de seu dia a dia, visualizando também o trabalho como algo que completa sua vida (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

Por ser uma interação altamente particular e restrita à subjetividade pessoal, estudos nacionais normalmente apresentam baixos valores de envolvimento organizacional, o que parece ser resultado dessa subjetividade e complexo modelo mental (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

## 2.4 ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

Em geral, organização saudável é aquela que busca e sustenta o bem-estar físico, psicológico e social na comunidade organizacional. É a que insere programas coletivos de qualidade de vida no trabalho, mantém as condições saudáveis ao trabalhador, concilia a relação trabalho-família e incentiva mudanças de estilos de vida não saudáveis (ZANELLI; KANAN, 2019).

“Qualidade de vida no Trabalho (QVT) é um termo que tem sido utilizado para expressar a ampla experiência que a pessoa vivencia em relação ao trabalho” (GRAMMS; LOTZ, 2017, p. 27).

A expressão QVT incorpora a qualidade geral das experiências humanas no local de trabalho, e que podem influenciar suas vidas como um todo. É no local de trabalho que muitas pessoas passam muitas horas por semana e muitos anos de sua vida. Por isso, gerentes e líderes no trato com as pessoas devem considerar as consequências que podem ir muito além do cenário real de trabalho, isto é, que as experiências das pessoas podem transbordar afetando suas vidas fora do trabalho, e no sentido inverso, experiências fora do trabalho afetar suas vidas no trabalho (SCHERMERHORN JR, 1999).

“A gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT) é, por definição, o conjunto de estratégias que tem como objetivo diagnosticar, promover, acompanhar e monitorar ações para a saúde, o bem-estar e a satisfação do profissional” (GRAMMS; LOTZ, 2017, p. 17)

Construir e compartilhar valores nas políticas, programas e práticas para implantar a efetiva qualidade de vida no trabalho é o desafio a ser enfrentado por gestores e geridos nas organizações de trabalho. Uma vez vencido o desafio, políticas, programas e ações de QVT representam parcela importante, objetiva e visível da cultura organizacional, e por ela são orientadas, podendo ser direcionadas em uma perspectiva de organizações saudáveis (ZANELLI, SILVA, TOLFO, 2011).

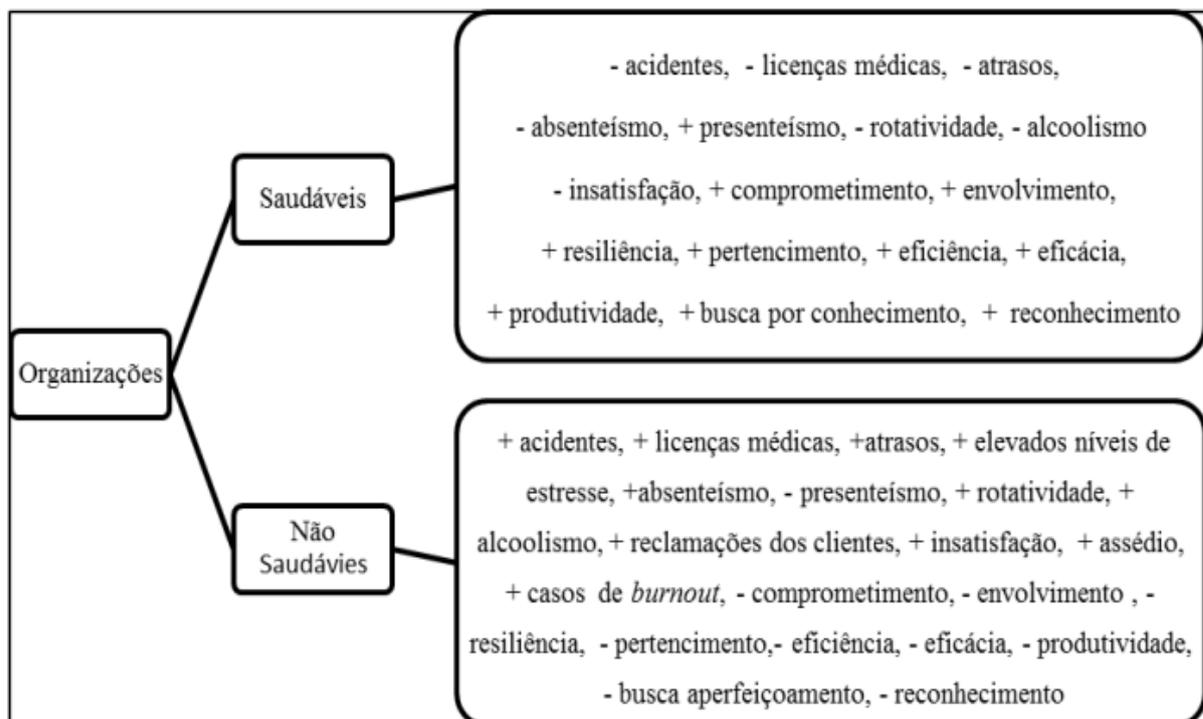
O princípio base de uma organização saudável é equilíbrio e alinhamento entre qualidade de vida, bem-estar e felicidade, produtividade, qualidade e rentabilidade organizacional (FARSEN et al., 2018).

Para ser considerada uma organização saudável é fundamental considerar a saúde dos colaboradores como um valor estratégico, o ambiente físico de trabalho é sadio e seguro, com menos acidentes de trabalho (FARSEN et al., 2018). De igual forma Zanelli e Kanan (2019, p. 45) sugerem que “a saúde e a segurança devem constituir um valor estratégico autêntico para os gestores e toda a comunidade organizacional”.

Uma organização saudável é caracterizada por esforços sistemáticos, cooperativos e concebido a um ambiente de apoio sócio organizacional, e igualdade de oportunidades e carreira (EBERT; SEVERO; JOHANN, 2017).

A Figura 3, representa os indicadores de organizações saudáveis e não saudáveis.

**Figura 3** - Indicadores de Organizações Saudáveis e Não Saudáveis



Fonte: Adaptado de Ebert, Severo e Johann (2017)

Para Ebert, Severo e Johann (2017), tornar uma organização saudável demanda uma liderança com conhecimentos sobre gestão de pessoas, para uma gestão eficaz demanda obter conhecimento dos aspectos positivos e negativos que envolvem as organizações saudáveis e não saudáveis.

As organizações saudáveis possuem fenômenos psicossociais positivos e os principais fenômenos são: Bem-estar no trabalho; Comunicação; Conciliação trabalho-família; Práticas positivas de liderança; Reciprocidade, recompensa e reconhecimento; Relacionamentos; Satisfação no trabalho; e Sentido do trabalho (ZANELLI; KANAN, 2018).

## 2.5 EMPRESAS FAMILIARES

“A empresa familiar é uma iniciativa que tem o objetivo de melhorar a condição socioeconômica de uma família. [...] divide entre seus componentes as tarefas iniciais e os benefícios. Em seguida outros membros da família são envolvidos [...] criando-se assim uma sociedade familiar” (MAXIMIANO, 2011, p. 33).

“A empresa familiar é um empreendimento que pertence a uma ou mais famílias, que é administrado por membros familiares e que geralmente emprega outros parentes no negócio” (SEBRAE, 2019).

No Brasil, as empresas familiares surgiram no século XIV com a imigração europeia e as empresas foram ocupando espaço em lugares pouco explorados economicamente (DIRSECIU, 2017). Elas eram pequenas, começando, geralmente, como pequenos mercados para abastecer a comunidade ou como modestas indústrias, em que a mão de obra era ofertada por membros da família (DIRSECIU, 2017). Muitas empresas familiares iniciaram em tempos de crise, quando o provedor da família, por ter ficado desempregado, necessitava de um recomeço (DIRSECIU, 2017).

Observa-se que as empresas familiares foram conquistando seu espaço e se destacando na economia, um estudo realizado em 2016 pela PwC (*PricewaterhouseCoopers*)<sup>1</sup> aponta que as empresas familiares representam 80% das 19 milhões de companhias que existem no país, e contribui com 50% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. A partir desses dados apontados pela PwC, fica evidente a importância dessa categoria de empresas.

O Sebrae (2015) apontou que 57% das micro e pequenas empresas no Brasil possuem parentes entre seus sócios e/ou empregados e colaboradores. Esta pesquisa apontou que a Região Sul do país apresentava, à época, a maior proporção de empresas familiares (60%), seguida pela Região Sudeste (59%), Centro-Oeste (57%), Norte (52%) e Nordeste (52%).

---

<sup>1</sup> *PricewaterhouseCoopers* é uma das maiores prestadoras de serviços profissionais do mundo nas áreas de auditoria, consultoria e outros serviços acessórios para todo tipo de empresas e no mundo inteiro, desde 1915.

Segundo Freitas e Krai (2010) a empresa familiar é a figura empresarial dominante na estrutura econômica da maioria dos países ocidentais, representando mais de 60% da mão de obra que atua no mercado de trabalho.

As empresas familiares advêm da vontade de apenas um integrante da família ou do desejo de empreender em conjunto com os demais componentes da família. Essas empresas configuram-se por haver relações de convívio e valores compartilhados, que definem o sucesso ou o fracasso da organização (ZONATTO et al., 2018).

O Sebrae (2015), define as empresas familiares como sendo a interação de dois sistemas separados a família e o negócio, que estão conectados. As empresas familiares podem incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa quanto acionistas e membros da diretoria.

As características das empresas familiares são apresentadas por (DIRSECIU, 2017):

- Valorização do fundador;
- Laços afetivos fortes influenciando o comportamento e os rituais da empresa;
- Expectativa elevada de fidelidade entre os colaboradores;
- Dificuldades de separar o emocional do racional ao tratar dos negócios da empresa;
- Valorização do nome, pois a maioria leva o nome da família;
- Tomada de decisões mais rápidas.

Essas organizações caracterizam-se por compartilharem valores do negócio com valores da família, agregando-os com valores que são adquiridos com o tempo de relacionamento entre funcionários e diretoria (LARUCCIA; MATIAS; PASSOS, 2015).

Nesse sentido, são características de um líder gestor de empresa familiar: sentir-se poderoso e dono da verdade, criar uma proteção através de penalidades, exigir lealdade a ideias e conceitos, valorizar virtudes e negar defeitos (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

Alguns pontos fracos são comuns neste tipo de organização, tais como: conflitos de interesse entre família e empresa no que se refere à negócios; finanças, controles e administração (LARUCCIA; MATIAS; PASSOS, 2015).

Além desses, observa-se a dificuldade em modernizar, complexidade em criar planejamentos em longo prazo, divergência sobre os aspectos dos negócios da família, conservadorismo, o poder é centralizado na família, nomeação de pessoas para cargos da diretoria considerando mais a amizade do que a qualificação profissional, a organização pode ser afetada por pessoas que não têm competência profissional para o cargo, paternalismo, conflitos no gerenciamento do capital entre pessoais e os da organização, falta de preparo e

competência dos cargos gerenciais, disputa pelo poder entre os sucessores e, ainda, a não distinção das finanças pessoais com as finanças empresariais (ZONATTO et al., 2018).

Já os pontos fortes mais comuns nestas organizações são: comprometimento dos integrantes da família, reputação valiosa diante da sociedade, bom relacionamento e lealdade dos funcionários, responsabilidade social, continuidade da família nos negócios e no ramo de atividade (LARUCCIA; MATIAS; PASSOS, 2015).

Ainda como pontos fortes destacam-se: agilidade nas decisões; fidelidade e respeito dos funcionários à cultura e tradição empresariais, o antecessor pretende ensinar seu sucessor para garantir a continuidade, pela proximidade direta dos gestores com a composição da organização, poder de persuasão e sugestão, maior compreensão humana e aproximação, maior compreensão em relação do aspecto social dos colaboradores, relações informais entre os variados setores (ZONATTO et al., 2018).

A busca pela competitividade nas organizações familiares, vai além das adaptações tecnológicas, dos processos tecnológicos voltando-se para as questões comportamentais, principalmente seus valores (BRITO; MELO, 2014).

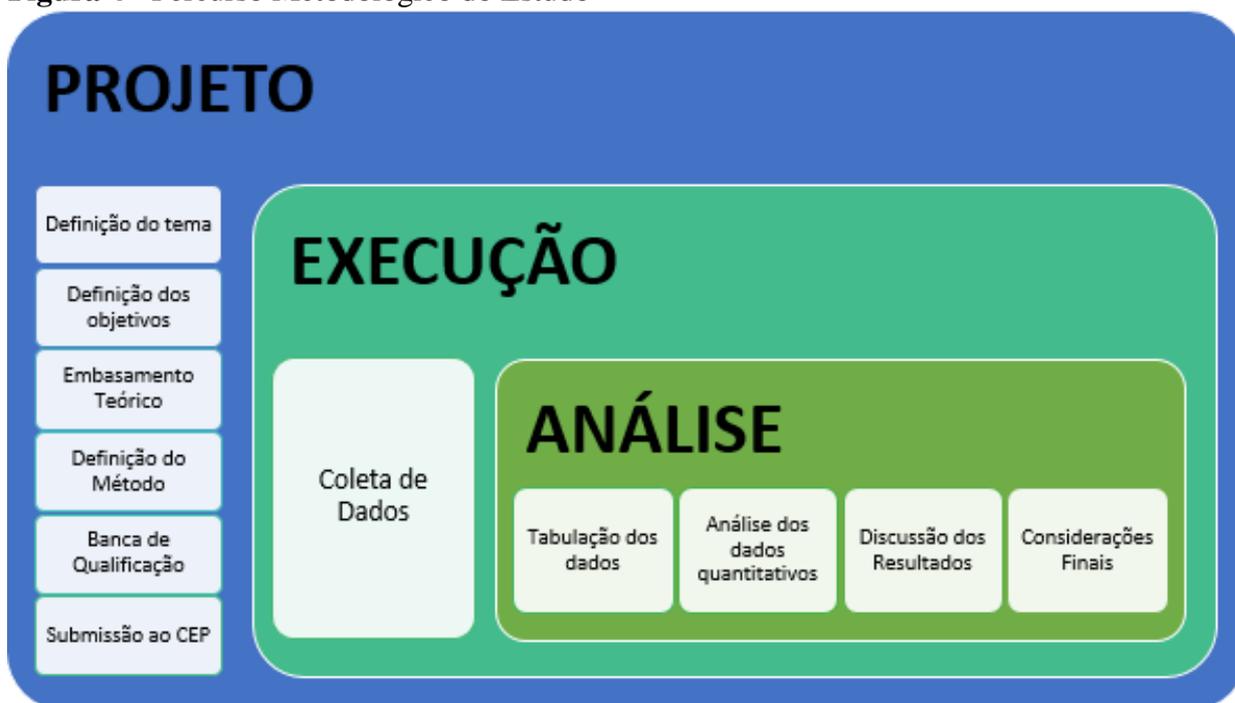
A partir dos conceitos dos autores apresentados até o momento, percebe-se que esse tipo de organização é peculiar em sua gestão, pois os laços familiares interferem na gestão da empresa, positivamente ou negativamente. E ainda possui o processo de sucessão, que pode tornar o processo mais desafiador ainda.

Assumir uma empresa por sucessão não é algo fácil, esse assunto na empresa deve ser tratado com apreço. O sucessor, ao assumir a empresa, precisa estar ciente sobre dos valores, cultura e identidade organizacional. Toda sucessão gera receio e insegurança nos colaboradores. É importante que o sucessor já participe da empresa, tenha nela desempenhado algum papel e seja conhecido pelo corpo empresarial (DIRSECIU, 2017).

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Estudos científicos devem ser estruturados a partir de um conjunto de procedimentos metodológicos que possibilitem a consecução de seus objetivos. A Figura 4 ilustra o percurso metodológico desse estudo.

**Figura 4** - Percurso Metodológico do Estudo



Fonte: elaborada pela autora (2021)

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa aplicada, esse tipo de pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. O estudo teve uma abordagem quantitativa, pois se considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto aos objetivos caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, que visa descrever o estabelecimento de relações entre variáveis ou as características de determinada população ou fenômeno. A respeito dos procedimentos técnicos, assumiu o design de survey, pois a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (SILVA; MENEZES, 2005).

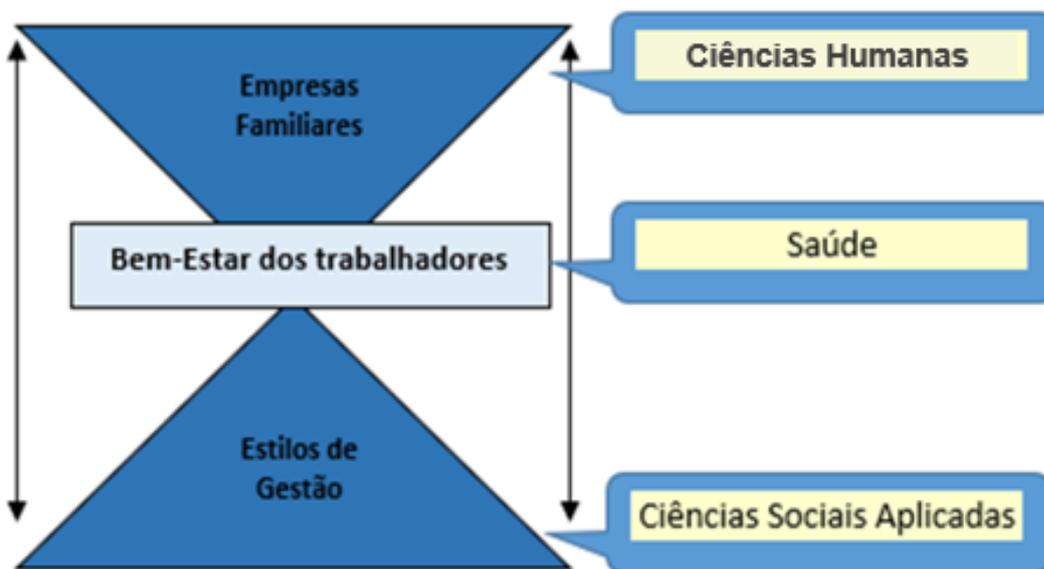
### 3.2 PERSPECTIVA DE PESQUISA E POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO

Interdisciplinaridade, para Philippi Junior e Silva Neto (2010, p 21) seria “um modo inovador na produção de conhecimento científico. Tem como proposta de operar nas fronteiras disciplinares e na (re)ligação de saberes, tendo como finalidade última de dar conta de fenômenos complexos, de diferentes naturezas”.

Os autores, com base em estudos de Piaget (1972), mencionam que a interdisciplinaridade representa uma colaboração entre disciplinas diversas, ou entre setores heterogêneos de uma mesma ciência que conduz a interações de maneira que haja um enriquecimento mútuo (PHILIPPI JUNIOR; SILVA NETO, 2010).

Este estudo assume a perspectiva interdisciplinar, tanto em sua concepção, quanto em suas áreas de abrangência. A Figura 5, a seguir, ilustra a interdisciplinaridade nessa dissertação, e evidencia a interação entre áreas e ciências.

**Figura 5** - Interdisciplinaridade



Fonte: elaborada pela autora (2020)

As áreas de conhecimento que perpassam o presente estudo são: ciências sociais aplicadas (ao estudar os estilos de gestão), ciências humanas (ao estudar as empresas familiares) e área da saúde (ao estudar o bem-estar dos colaboradores).

Assim, a pesquisa, por meio da interdisciplinaridade, da teoria das lideranças e conceitos de empresas familiares, buscou a associação entre os estilos de gestão em empresas familiares e o bem-estar no trabalho de seus colaboradores, pretendeu contribuir à promoção da saúde mental e emocional dos trabalhadores.

A presente dissertação adere à linha de pesquisa “Ambiente, Sustentabilidade e Implicações na Saúde” do Programa de Pós-graduação em Ambiente e Saúde da Universidade do Planalto Catarinense. Além disto, seu foco está voltado ao empreendedorismo e bem-estar, que se associam ao grupo de pesquisa em Empreendedorismo, Sustentabilidade, Inovação e Saúde.

As empresas familiares, conforme discorrido na revisão da literatura, possuem uma significativa representação na economia nacional e mundial, sendo organizações importantes para a sociedade, tanto no que se refere à produção de bens e serviços, quanto aos postos de trabalhos. Por outro lado, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), os transtornos mentais acometem 30% dos trabalhadores e são a terceira causa de benefício previdenciário auxílio-doença no Brasil. Buscar identificar uma possível associação entre os estilos de gestão em empresas familiares e o bem-estar dos trabalhadores envolve diretamente e indiretamente no mínimo três importantes áreas: ciências sociais aplicadas, ciências humanas e ciências da saúde.

### **3.3 LOCAL DE ESTUDO**

Foi selecionado o Estado de Santa Catarina para realização da pesquisa em razão da representatividade das empresas familiares na região sul do país. Segundo dados divulgados pelo Sebrae, na região sul, Santa Catarina e Paraná estão em 2º e 4º lugar no ranking nacional de empresas familiares, enquanto o Rio Grande do Sul se encontra na 16ª posição.

O estado de Santa Catarina é dividido em seis mesorregiões, conforme observado na Figura 6, sendo essas:

1. Oeste Catarinense;
2. Norte Catarinense;
3. Serrana;
4. Vale do Itajaí;
5. Grande Florianópolis;
6. Sul Catarinense.

**Figura 6 - Mesorregiões de Santa Catarina**

Fonte: IBGE (2019). Relatório Especial divulgado pelo Sebrae em 2015

O estudo buscou selecionar participantes de todas as mesorregiões de SC, conforme aceite de participação e acessibilidade das instituições.

### 3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa teve como público-alvo estudantes que aceitaram participar da pesquisa, estando de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE (Apêndice 1) e que estavam cursando o último ano da graduação do curso de Administração, que trabalham ou já tenham trabalhado em empresas familiares, sendo membro familiar ou não. Delimitou-se a coleta de dados junto aos estudantes do último ano, pela preparação profissional construída na graduação.

A escolha em aplicar o instrumento em estudantes de cursos de Administração se deu pela aproximação que esses estudantes possuem com as temáticas bem-estar no trabalho e estilos de gestão.

A pesquisa foi realizada em (1) uma universidade ou centro universitário de cada mesorregião, as quais foram escolhidas por estarem sediadas nas maiores cidades de cada uma das seis mesorregiões do estado de Santa Catarina, as instituições foram:

1. Unochapecó (Oeste Catarinense);
2. Univille (Norte Catarinense);
3. Uniplac (Serrana);
4. Univali (Vale do Itajaí);
5. Unisul (Grande Florianópolis);
6. Unesc (Sul Catarinense).
7. Unoesc (Oeste Catarinense);
8. Uceff (Oeste Catarinense);
9. Universidade Federal da Fronteira Sul (Oeste Catarinense);
10. Unisociesc (Norte Catarinense);
11. Unidavi (Vale do Itajaí).

Como citado anteriormente, primou-se por universidades sediadas nas maiores cidades de cada uma das seis mesorregiões do estado de Santa Catarina. Com isto, o total de alunos matriculados no último ano dos cursos de administração foi de aproximadamente 791 alunos.

Assim, considerando um nível de confiança de 95% e significância, a amostra da pesquisa seria de 259 participantes. Ao final da pesquisa obteve-se 219 participantes, ou seja, 84,5% da amostra estabelecida.

Cabe registrar um dos fatores limitantes na coleta de dados: a Pandemia causada pelo Coronavírus (Covid-19), que obrigou a quarentena e o isolamento social, conforme previsto nos Decretos do Estado de Santa Catarina nº 525 de 23 de março de 2020, nº 550 de 7 de abril de 2020, nº 554 de 11 de abril de 2020, nº 562 de 17 de abril de 2020 e nº 587 de 30 de abril de 2020 e Decretos Municipais. Este fato limitou a coleta de dados presenciais, o que obrigou a revisão do método de coleta de dados ser realizada de modo on-line, via *Google Forms*.

### **3.5 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO**

Foram incluídos alunos com os seguintes critérios:

- Matriculados nos seguintes semestres: 7º semestre e 8º semestre;

- Que estivessem trabalhando em empresas familiares ou tenham trabalhado em empresas familiares;
- Ter tempo de serviço no mínimo de 06 meses em empresas familiares;
- Aceitaram participar da pesquisa assinando o TCLE.

### **3.6 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO**

- Que não aceitaram assinar o TCLE.
- Que nunca trabalharam em empresa familiar.

### **3.7 PROCEDIMENTOS DE CONTATO COM OS PARTICIPANTES E COLETA DE DADOS**

Os participantes foram acessados primeiramente pelos coordenadores dos cursos, que informaram o melhor método para contato com os alunos matriculados no último ano do curso de Administração. Foi solicitada participação virtual nas aulas para melhor explicação e apelo à participação.

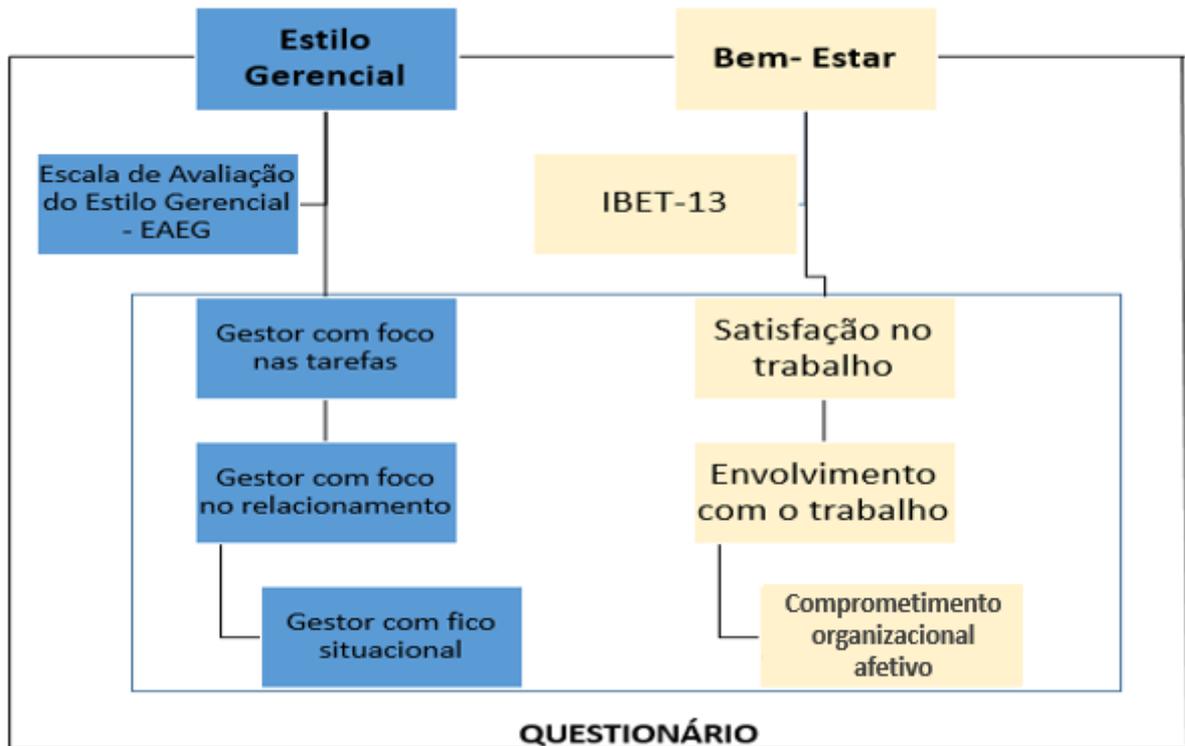
### **3.8 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Os dados foram coletados por meio dos instrumentos: Escala de Avaliação de Estilo Gerencial – EAEG e o Inventário de Bem-Estar no Trabalho – IBET 13, conforme disponibilizado no Apêndice 2.

Foi incorporado aos instrumentos, o questionário sociodemográfico e profissional, composto por questões a respeito do sexo do participante, sua faixa etária, estado civil, tempo de carreira e cargo, ramo de atividade da empresa familiar, região do participante, se ocupa cargo de chefia e se a empresa é uma franquía ou não. Ressalta-se que ambos os instrumentos já foram validados no Brasil.

O inventário IBET 13 foi construído e validado pelos autores Siqueira e Padovam (2008) e a escala de avaliação do estilo gerencial – EAEG foi desenvolvida e validada por Melo, em 2004. A Figura 7 ilustra o objetivo dos instrumentos.

**Figura 7** - Representação gráfica dos Instrumentos



Fonte: Adaptação de Vargas (2013).

### 3.8.1 Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG

A Escala de Avaliação de Estilo Gerencial – EAEG foi construída e validada no Brasil, por Melo (2004). Essa escala analisa fatores relacionados ao:

- Estilo de gestão baseado no relacionamento;
- Estilo de gestão baseado nas tarefas;
- Estilo de gestão baseado no situacional.

Segundo Siqueira (2014, p. 244) “os comportamentos relativos aos estilos de liderança usados na composição da EAEG estão coerentes com a literatura e apoiados por estudo exploratório realizado por Melo”. Este estudo teve como objetivo construir uma escala de avaliação dos estilos gerenciais adotados pelos gerentes nas organizações, o qual resultou em três estilos evidenciados: estilo voltado ao relacionamento; estilo voltado à tarefa e estilo voltado ao fator situacional (MELO, 2004a).

A escala é composta por dezenove afirmações objetivas que qualificam as ações do gestor em três fatores: relacionamento, cujo coeficiente de fidedignidade é de 0,94; tarefa, com coeficiente de fidedignidade de 0,72 e situacional, com fator de fidedignidade de 0,82 (MELO, 2004a).

As afirmações são apresentadas em escala Likert de cinco pontos, como segue:

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim

Ressalta-se que, para fins deste estudo, a escala foi adaptada para atender o fator tempo, uma vez que o participante não precisaria estar, no momento da coleta de dados, trabalhando na empresa familiar, e sim, já ter trabalhado, no mínimo, por 06 meses. Ficou assim representada:

1	2	3	4	5
Nunca age(iu) assim	Raramente age(iu) assim	Ocasionalmente age(iu) assim	Frequentemente age(iu) assim	Sempre age(iu) assim

Na escala, os construtos são mensurados por um conjunto de afirmações e a maior média obtida representa o estilo gerencial predominante, conforme ilustra a figura a seguir:

**Figura 8 - Fatores e afirmações da Escala de Avaliação de Estilo Gerencial**

FATORES	DEFINIÇÕES	AFIRMAÇÕES
<b>RELACIONAMENTO</b>	Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizados por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação.	1. É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados. 2. É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados. 5. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados. 6. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados. 10. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho. 11. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho. 13. Demonstra confiança nos subordinados. 16. Mostra-se acessível aos subordinados. 19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.

<b>TAREFA</b>	Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como realização de tarefas.	4. Coloca o trabalho em primeiro lugar. 7. É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos. 8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia). 12. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um. 14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas. 17. Valoriza o respeito à autoridade.
<b>SITUACIONAL</b>	Refere-se à habilidade do líder para identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.	3. Dá maior ou menor liberdade do trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa. 9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada. 15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa. 18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.

Fonte: Adaptado de Melo (2004)

### 3.8.2 Inventário De Bem-Estar No Trabalho – IBET 13

O instrumento utilizado para avaliar o bem-estar no trabalho foi o Inventário de Bem-Estar no Trabalho – IBET 13 (ANEXO A), validado no Brasil por Siqueira e Padovam (2008) e que tem como objetivo aferir as três dimensões do bem-estar no trabalho: satisfação no trabalho; envolvimento com o trabalho; e comprometimento organizacional.

O IBET 13 foi construído com base em outras três escalas já validadas no Brasil, respectivamente, escala de satisfação no trabalho (EST); escala de envolvimento com o trabalho (EET) e escala de comprometimento organizacional afetivo (ECO) (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

Os itens do IBET-13 compõem uma medida com indicadores psicométricos favoráveis ao seu uso no âmbito da pesquisa científica, bem como na prática profissional. Tal afirmação é suportada pelas cargas fatoriais de seus itens, as quais ficaram acima de 0,50 e atingiram o valor máximo de 0,95, revelando sua pureza porque detiveram carga fatorial importante superior ao critério estabelecido (igual ou maior que 0,40) em apenas um dos dois fatores lotados. Já os índices de precisão das duas dimensões, bem como da medida completa foram todos satisfatórios (acima de 0,70) (SIQUEIRA, 2014, p.48).

A aplicação do IBET-13 pode ser feita presencialmente (individual ou em grupo) ou por meio eletrônico. A utilização do IBET-13 é recomendada como substituto para aferir o estado de bem-estar no trabalho no lugar de se aplicarem medidas específicas que medem seus

componentes constitutivos (satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo). E quando há necessidade de aplicar um instrumento que produza um escore geral de BET, além segundo o autor, pelo seu potencial psicométrico (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

O instrumento é composto por treze afirmações e para obter os resultados produzidos pelo IBET-13, basta somar os valores assinalados pelo respondente em cada item e dividir esse valor pelo número de itens do fator. A interpretação dos escores médios produzidos deve ser feita levando em consideração que um valor entre 4 e 5 indica escore alto; 3 e 3,9, um escore médio e um valor entre 1 e 2,9, um escore baixo no fator. A mesma interpretação deverá ser aplicada quando se desejar calcular o escore geral do IBET-13 (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

Os estudos de validação do instrumento permitiram reconhecer duas dimensões a partir da estruturação fatorial do instrumento, como segue:

**Tabela 1** - Dimensões do IBET-13

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	ITENS	ÍNDICE DE PRECISÃO
Compromisso e satisfação	O fator contém vínculos positivos para com a organização (compromisso afetivo) e satisfação com chefia, salário, promoções e tarefa.	9	0,92
Envolvimento com o trabalho	O fator é composto por crenças de que o trabalho realizado proporciona horas agradáveis e de que nele estão contidos aspectos importantes para a vida.	4	0,87

Fonte: Siqueira, p.46 (2014)

De acordo com Siquiera (2014) o uso do IBET-13 “justifica-se por seu potencial psicométrico além de permitir reduzir o número de itens para medir estado mental positivo do BET junto a outros conceitos do comportamento organizacional”.

### 3.9 PROCEDIMENTOS DE REGISTRO

Os dados foram registrados pelos participantes do estudo de modo individual, por meio de ferramenta eletrônica de respostas on-line (*Google Forms*). A pesquisadora entrou em contato com os coordenadores de curso via e-mail e telefone. O link do *Google Forms* foi repassado pelo *chat* nas salas de aulas virtuais, bem como, pelo *Whatsapp* com contato direto

aos professores e/ou alunos. A coleta foi realizada durante os meses de setembro a dezembro de 2020.

### 3.10 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram analisados com auxílio do software *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 21.0. As variáveis quantitativas foram expressas por meio de mediana e amplitude interquartil (com correção de *Tukey*) quando não apresentaram distribuição normal e por média e desvio padrão quando seguiram esse tipo de distribuição.

Os testes estatísticos foram realizados com um nível de significância  $\alpha = 0,05$  e, portanto, confiança de 95%. A distribuição dos dados quanto à normalidade foi avaliada por meio da aplicação do teste de *Shapiro-Wilk* ( $n < 50$ ) e *Kolmogorov-Smirnov* ( $n \geq 50$ ). A investigação da variabilidade das variáveis quantitativas entre as categorias das variáveis qualitativas foi investigada por meio da aplicação do teste de *Levene*.

A comparação da média do questionário Estilo Gerencial entre as categorias da variável qualitativa politômica IBET foi realizada por meio da aplicação do teste H de Kruskal-Wallis seguido do *post hoc* teste de *Dunn*, quando observada significância estatística. A correlação entre as variáveis quantitativas foi realizada por meio do cálculo do coeficiente de correlação de *Spearman*.

Foi utilizado o coeficiente Alfa de *Cronbach* para avaliar a confiabilidade interna dos instrumentos. “O Alfa de *Cronbach* determina a confiabilidade do questionário, pois avalia como cada item reflete na mesma” (GASPAR, 2017).

De acordo com Malhotra (2011, p.229) “esse coeficiente varia de 0 a 1, e um valor de 0,6 ou menos geralmente indica uma confiabilidade de consistência interna não satisfatória”.

Freitas e Rodrigues (2005), sugerem a classificação da confiabilidade do coeficiente Alfa de *Cronbach* de acordo com os seguintes limites:

$\alpha \leq 0,30$  – Muito baixa

$0,30 < \alpha \leq 0,60$  - Baixa

$0,60 < \alpha \leq 0,75$  - Moderada

$0,75 < \alpha \leq 0,90$  - Alta

$\alpha > 0,90$  – Muito alta

### **3.11 PROCEDIMENTOS ÉTICOS**

Todas as ações previstas para execução deste estudo atividades estiveram comprometidas com a integridade do ser humano na sua totalidade. Os procedimentos para a realização da pesquisa foram submetidos à informação e esclarecimento dos participantes, conforme o TCLE que lhes foram fornecidos.

O estudo foi registrado na Plataforma Brasil e encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa da UNIPLAC, conforme preconiza a Resolução CNS 512/16. Foi aprovado sob o protocolo número 37217620.4.0000.5368 (Anexo B). Por meio do TCLE (Apêndice A) encaminhado junto com o instrumento de coleta de dados, estes tiveram conhecimento formal e documental das condições de sua participação na pesquisa.

Importante destacar ainda que o estudo não recebeu qualquer tipo de suporte financeiro e não apresentou, em qualquer de suas fases, conflito de interesse.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com o propósito do presente estudo, este capítulo revela o tratamento, análise e discussão dos dados obtidos por meio dos 219 participantes.

Sua descrição inclui: primeiramente as características sociodemográficas dos participantes; em seguida os estilos de gestão adotados em empresas familiares; a satisfação, o envolvimento, o comprometimento organizacional afetivo dos participantes em relação ao trabalho que realizam e, por fim, a relação entre os estilos de gestão e o bem-estar dos trabalhadores.

### 4.1 DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DOS PARTICIPANTES

A Tabela 2, apresenta os resultados obtidos com as perguntas de características sociodemográficas dos participantes.

**Tabela 2** - Distribuição da frequência e percentual de respostas aos dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa.

<b>Ramo de Atividade em que atua ou atuou na empresa familiar:</b>	<b>Frequência (n=219)</b>	<b>Porcentagem %</b>	<b>Porcentagem Acumulada</b>
Comércio	73	33,33	33,3
Serviço	84	38,4	71,7
Indústria	62	28,3	100
<b>A empresa familiar em que atua ou atuou é uma franquia?</b>			
Não	191	87,2	87,2
Sim	28	12,8	100
<b>Faixa Etária</b>			
18 a 25 anos	167	76,3	76,3
26 a 33 anos	39	17,8	94,1
34 a 69 anos	13	5,9	100
<b>Região do Participante</b>			
Oeste Catarinense	45	20,5	20,5
Norte Catarinense	26	11,8	32,3
Serrana	79	36,1	68,4
Vale do Itajaí	10	4,6	73
Grande Florianópolis	21	9,6	82,6
Sul Catarinense	38	17,4	100

<b>Sexo</b>			
Masculino	91	41,6	41,6
Feminino	128	58,4	100
<b>Estado Civil</b>			
Solteiro	149	68	68
Casado/União Estável	64	29,3	97,3
Divorciado/Separado	6	2,7	100
Viúvo	0	0	
<b>Ocupa ou ocupou cargo de chefia na empresa familiar?</b>			
Sim	71	32,4	32,4
Não	148	67,6	100
<b>Tempo de Carreira</b>			
Nulo* (respostas incompletas)	22	10	10
Até 1 ano	14	6,4	16,4
De 1,1 ano a 5 anos	115	52,5	68,9
Acima de 5,1 anos	68	31,1	100

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Entre os participantes da pesquisa 38% trabalham ou já trabalharam em empresas familiares do ramo de serviço, seguido de 33,3% no comércio e 28,3% na indústria. E conforme dados publicados pelo Governo do Estado a economia catarinense é bem diversificada destacando-se, o turismo como um ponto forte da economia no estado.

A Grande Florianópolis se destaca pela tecnologia, turismo e serviços. Já o Norte é polo tecnológico, moveleiro e metal mecânico. O Oeste possui representatividade na produção alimentar e de móveis. No Planalto Serrano a representatividade se dá pela indústria de papel, celulose e da madeira. Vestuário, plásticos descartáveis, carbonífero e cerâmico são os segmentos da região Sul do estado. E no Vale do Itajaí predomina a indústria têxtil e do vestuário, naval e de tecnologia<sup>2</sup>.

A região Serrana apresentou maior adesão na pesquisa, com uma representação de 36,1%, seguido da região Oeste com 20,5% e Sul Catarinense com 17,4%. O Norte, Grande Florianópolis e Vale do Itajaí tiveram uma representação menor, 11,9%; 9,6% e 4,6%, respectivamente.

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/economia>. Acesso em 07 de janeiro de 2021.

Verificou-se que apenas 12,8% das empresas familiares em que os participantes da pesquisa atuam/atuaram são franquias. E que 67,6% dos participantes não ocupam cargo de chefia nas empresas familiares.

Uma forte característica da empresa familiar é a centralização da tomada de decisão no próprio proprietário, muitos conhecem e desenvolvem as competências para atuar na área operacional e técnica, mas nem todos possuem o conhecimento necessário para a gestão administrativa da empresa, assim, normalmente o próprio empreendedor é a pessoa que contrata, vende, paga as contas entre outras tarefas (FREITAS; KRAI, 2010a).

A baixa representatividade em cargos de chefia é discutido por alguns autores que tratam a profissionalização das empresas familiares como algo relacionado a própria característica desse perfil de empresa, onde os próprios membros familiares ocupam cargos estratégicos para a tomada de decisão. A profissionalização significa a separação da família da gestão dos negócios e que isso leva ao amadurecimento e contribui para a longevidade dessas organizações (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

Os autores ainda salientam que inserir a figura do gestor profissional não membro da família é uma forma de se obter uma eficiente condução dos negócios.

O tempo de carreira predominante está entre um e cinco anos, o que corresponde a 52,5%. A faixa etária com o maior número de respostas está entre dezoito e vinte e cinco anos, o que corresponde a 76,3% dos participantes. Entre os participantes da pesquisa 58,4% são do sexo feminino e 41,6% do sexo masculino.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos com a escala de avaliação gerencial e o inventário de bem-estar no trabalho.

## 4.2 ESCALA DE AVALIAÇÃO DOS ESTILOS GERENCIAIS

Para verificar a confiabilidade interna dos resultados apresentados na pesquisa foi apurado o Alfa de *Cronbach* como demonstra a Tabela a seguir:

**Tabela 3** - Alfa de *Cronbach* da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

Construtos do Instrumento	Número de Itens	Alfa do Instrumento Validado	Alfa do Instrumento desta pesquisa	Intensidade de Confiabilidade
Relacionamento	9	0,94	0,98	Muito Alta
Tarefa	6	0,72	0,89	Alta
Situacional	4	0,82	0,96	Muito Alta
<b>Geral do Instrumento</b>	<b>19</b>	*	0,97	Muito Alta

Fonte: elaborado pela autora (2020)

\*Alfa geral não informado

O instrumento aplicado apresentou excelente confiabilidade interna, identificando-se com o padrão de confiabilidade do instrumento original. Levantando a intensidade de confiabilidade, seguiu-se à análise dos resultados dos construtos do instrumento.

A escala permite identificar o estilo gerencial de acordo com três construtos: estilo voltado ao relacionamento, estilo voltado à tarefa e estilo situacional. Dessa forma, os resultados estão apresentados por categoria de estilo gerencial na tabela que segue, e cuja análise está descrita na sequência:

A Tabela 4 apresenta dos resultados apurados na EAEG.

**Tabela 4** - Resultados - Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG

<b>RESULTADO POR FATOR</b>					
<b>FATOR RELACIONAMENTO</b>	<b>MÉDIA INDIVIDUAL</b>	<b>DESVIO PADRÃO INDIVIDUAL</b>	<b>ALFA</b>	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>DESVIO PADRÃO GERAL</b>
1. É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	3,82	1,15			
2. É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.	3,56	1,21			
5. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	3,69	1,21			
6. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.	3,74	1,25			
10. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	3,74	1,25	0,981	3,74	1,22
11. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	3,74	1,28			
13. Demonstra confiança nos subordinados.	3,81	1,16			
16. Mostra-se acessível aos subordinados.	3,83	1,20			
19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	3,74	1,25			
<b>FATOR TAREFA</b>	<b>MÉDIA INDIVIDUAL</b>	<b>DESVIO PADRÃO INDIVIDUAL</b>	<b>ALFA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
4. Coloca o trabalho em primeiro lugar.	4,25	1,0			
7. É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	4,31	0,94			
8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	4,26	0,91			
12. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	3,97	1,09			
14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	4,26	0,91	0,893	4,21	0,98
17. Valoriza o respeito à autoridade.	4,20	0,99			

FATOR SITUACIONAL	MÉDIA INDIVIDUAL	DESVIO PADRÃO INDIVIDUAL	ALFA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
3. Dá maior ou menor liberdade do trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	3,73	1,19			
9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	3,79	1,16			
15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	3,74	1,17	0,964	3,77	1,17
18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	3,83	1,17			
RESUMO GERAL					
FATOR	ALFA	MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO		
1. RELACIONAMENTO	0,981	3,74	1,22		
2. TAREFA	0,893	4,21	0,98		
3. SITUACIONAL	0,964	3,77	1,17		

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Os resultados evidenciaram que o estilo de gestão predominantemente adotado em empresas familiares é o de orientação à tarefa com 4,21 pontos; seguindo-se o estilo orientado à situação com 3,77 pontos e o estilo voltado à orientação para o relacionamento com 3,74 pontos.

Demonstraram ainda, que predominou a associação dos escores “ocasionalmente age(iu) assim” às perguntas das categorias “Relacionamento” e “Situacional”, enquanto o escore “frequentemente age(iu) assim” atrelou-se mais às perguntas relacionadas à categoria “Tarefa”.

Os escores “nunca age(iu) assim”; “raramente age(iu) assim” e “sempre age(iu) assim” não foram percebidos em nenhum fator da escala.

Com base na Escala de Avaliação de Estilo Gerencial – EAEG proposta por (MELO, 2004) busca-se retratar o comportamento do líder no dia a dia de trabalho com seus trabalhadores, e cujas principais características inerentes aos estilos gerenciais por ele identificados são demonstradas na Figura 10 que segue:

**Figura 9** - Características dos Estilos de Gestão

Fonte: Elaborada pela autora baseada em Melo (2004)

A análise individual dos construtos “Tarefa”, “Relacionamento” e “Situacional” de acordo com os resultados da pesquisa é a que segue:

#### 4.2.1 Fator Tarefa

A partir dos resultados compilados na Tabela 4 é possível observar que a média geral do fator tarefa é de 4,21, evidenciando que a média de cada afirmação se manteve na escala de “frequentemente age(iu) assim”. Quanto aos valores do desvio-padrão das variáveis do construto, observa-se a homogeneidade nas respostas dos participantes, não havendo grande diversidade entre as respostas, resultando em um desvio-padrão médio de 0,98.

No estilo de gestão orientado à Tarefa, o líder atua com predominância de realização das metas, enfatizando o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os processos e métodos e a realização das tarefas (MELO, 2004).

Neste estilo o líder define e orienta seus liderados do que, como, com quais recursos e quando deve executar suas tarefas, sendo este, o estilo que preponderou segundo a percepção dos trabalhadores de empresas familiares que responderam à pesquisa.

O principal objetivo da liderança orientada para tarefas é garantir que pessoas, equipamentos e recursos sejam usados de forma eficaz para cumprir as metas organizacionais. As missões específicas de líderes orientados para tarefas incluem planejamento e organização de trabalhos, esclarecimento de metas de trabalho, monitoramento de tarefas e resolução de questões relacionadas ao trabalho (HUA, 2020).

Líderes orientados para tarefas se concentram em promover uma relação de trabalho para o dia a dia entre gerentes e funcionários. Em particular, eles esclarecem as responsabilidades do trabalho, atribuem tarefas, comunicam objetivos, definem prioridades e prazos, definem padrões de desempenho e explicam as regras, políticas e procedimentos relevantes (HUA, 2020).

Melo (2004) associou o estilo de gestão orientado à tarefa e à liderança autocrática, na liderança diretiva e no líder orientado para realizações. Esse estilo conforme estudo de Chukwusa (2019) aponta que pode levar a uma maior produtividade, mas em o longo prazo, a falta de iniciativa e as disputas institucionais serão comuns.

A Liderança autocrática pode ser boa, mas em muitas ocasiões poderá ser motivo para a inércia dos liderados que passarão a serem forçados pelo líder que passará a ser visto como líder ditatorial. Ideias inovadoras podem não serem acolhidas nas organizações como resultado do estilo autocrático de liderança, e isso decorre da falta de abertura ao envolvimento e participação dos membros da equipe, os líderes com orientação à tarefa tendem a decidir sozinhos, possuem comunicação unilateral de cima para baixo, e para motivar, usam seu cargo para estabelecer a remuneração adequada (CHUKWUSA, 2019).

Em consonância com Chukwusa e Vargas (2013), mencionam que o estilo gerencial orientado para a tarefa pode representar vantagens e desvantagens para a organização, apontando que, de um lado poderá ter como consequências a ausência da criatividade, espontaneidade e iniciativa dos trabalhadores, e de outro, com a priorização para as ações e cumprimento de metas, o estilo colabora com o desenvolvimento da empresa, uma vez que enaltece a produtividade, os resultados financeiros e econômicos da organização.

Na escala utilizada neste estudo, em respostas às indagações referentes ao estilo de gestão orientado para a tarefa, verifica-se que os pesquisados destacaram como principais fatores sobre a atuação do líder, que:

- É rígido com o cumprimento de prazos estabelecidos = 4,31 pontos
- Valoriza a hierarquia e atenção às normas e regras estabelecidas = 4,26 pontos
- Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas = 4,26 pontos.

Tais resultados vêm ao encontro do estudo de Fuller-Love (2006) desenvolvido no Reino Unido, no qual afirmou que a característica predominante em pequenos negócios e familiares é justamente o estilo de gestão autocrático, pois há baixa disposição do proprietário em delegar a supervisão da organização porque deseja manter o controle de todos os aspectos do negócio.

Ressalte-se ainda, que apesar dos resultados trazerem a predominância do estilo gerencial voltado para a “Tarefa”, mostraram também a expressividade dos estilos voltados ao “Relacionamento” e “Situacional” com média acima de 3 numa escala de 1 a 5, demonstrando que as variáveis que compõem os construtos foram significativas também e não menos importantes.

#### **4.2.2 Fator Relacionamento**

Os resultados na Tabela 4 demonstram que o estilo de gestão voltado ao “Relacionamento” com 3,74 pontos representou a menor média diante dos demais estilos. Contudo, demonstra ser um resultado relevante e que exprime sentimentos dos pesquisados, por isso, não o menos importante, uma vez que ficou acima da média de representação sugerida por Melo (2040 da escala (acima de 3). O desvio-padrão foi de 1,22 evidenciando uma acentuada diversidade entre as respostas registradas pelos participantes da pesquisa.

O fator Relacionamento apresentado por Melo (2004) define que o líder preconiza por uma relação interpessoal, com apoio, confiança, com calor humano nas relações. Tal fator, por suas características transita pela abordagem do líder participativo e consultivo.

A média da percepção dos participantes da pesquisa sobre as características do estilo gerencial voltado ao relacionamento, foram fortemente assinaladas nas seguintes afirmações:

- Mostra-se acessível aos subordinados, com 3,83 pontos;
- É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados, com 3,82 pontos;
- Demonstra confiança nos subordinados, com 3,81 pontos.

Estudo desenvolvido por universitários com proprietários e gerentes de empresas familiares de cidades locais no Texas, concluiu que o estilo de gestão com liderança participativa em pequenas empresas e familiares não é comum e que a principal característica

deste estilo é que os trabalhadores são vistos como recursos de informação e resolução de problemas (SORENSEN, 2000).

Já para Tran (2020) quando o estilo de liderança orientado para tarefa é baixo e o estilo voltado para o relacionamento é alto, este, costuma ser popular em empresas de pequeno e médio porte.

Os principais pontos fortes destacados como resultantes de um estilo de gestão participativa consistem no aumento da satisfação, melhora da qualidade das decisões, desenvolvimento de habilidades de liderança e tomada de decisão, aumentando consequentemente a compreensão do negócio e comprometimento do trabalho (SORENSEN, 2000).

E como ponto fraco Morais (2004) destaca uma possível falta de foco e direcionamento de esforços para os resultados organizacionais, uma vez que o processo decisório pode ser comprometido, quando se requer agilidade nas tomadas de decisão.

Contudo, os resultados mostraram que na percepção dos pesquisados, o estilo menos evidente na atuação de líderes e gestores em empresas familiares foi o voltado para o relacionamento.

### **4.2.3 Fator Situacional**

O estilo de gestão “Situacional” foi o segundo classificado na categorização segundo a percepção dos pesquisados, apresentando a média de 3,77 pontos na escala de 1 a 5, com um desvio-padrão de 1,17 e dispersão heterogênea.

As maiores médias da percepção dos participantes da pesquisa sobre as características do estilo de gestão “Situacional” concentraram-se nas seguintes afirmações:

- Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa, com 3,83 pontos;
- Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa ser executada, com 3,79 pontos.

Com a adoção do estilo de gestão situacional o líder apresenta-se com comportamento flexível adaptando-se de acordo com as circunstâncias às necessidades e motivos dos seus subordinados. Para Melo (2004, p. 51) “o fator situacional demonstra a habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente”.

A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre: o estilo de gestão voltado à tarefa; estilo de gestão voltado ao relacionamento e a disposição dos subordinados para realizarem suas tarefas (MELO, 2004).

Oliveira (2020) em seu estudo aponta que o comportamento do líder situacional é uma variável correlacionada à situação, e que o comportamento será moldado conforme o nível hierárquico, a dimensão da organização, a dependência de outras organizações, as situações de crise, o estado de maturidade da organização, as expectativas dos superiores, pares e seguidores, os procedimentos burocráticos, as políticas organizacionais, a (in)existência de recursos.

Feitas as análises dos resultados sobre os três estilos em estudo, verifica-se que, muito embora tendo o estilo gerencial voltado à “Tarefa” sobressaído aos estilos “Relacionamento” e “Situacional”, os resultados evidenciaram que além da adoção preferencial do estilo de gestão orientado para “Tarefas” pelos gestores das empresas familiares, eles costumam também, dependendo das circunstâncias que se apresentem no dia a dia, gerir as empresas com base no estilo “Relacionamento” e/ou “Situacional”.

#### 4.2.4 Análise do Compilado Geral da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG

Conforme resultados apresentados na tabela que segue:

**Tabela 5** - Distribuição de Escores e respostas por quantidade e percentual da EAEG.

FATOR	ESCORES	FREQUENCIA (n = 219)	TOTAL 100%
Relacionamento	1 e 2 (baixo)	36	16,49%
	3 (médio)	31	14,05%
	4 e 5 (alto)	152	69,46%
Tarefa	1 e 2 (baixo)	13	5,94%
	3 (médio)	22	9,97%
	4 e 5 (alto)	184	84,09%
Situacional	1 e 2 (baixo)	32	14,50%
	3 (médio)	32	14,38%
	4 e 5 (alto)	156	71,12%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Os resultados compilados das 19 questões da escala de avaliação gerencial, se constata que, com 84,09% das respostas concentradas nos graus 4 e 5 que representa escore alto, o estilo de gestão orientado à “Tarefa” foi significativamente superior aos demais estilos.

O segundo estilo predominante foi o situacional, com 71,12% das respostas distribuídas entre os escores 4 e 5 (escore alto). E por último com 69,46% das respostas concentradas nos graus 4 e 5 (escore alto), o estilo de gestão orientada ao relacionamento.

A prevalência do estilo de gestão com orientação à “Tarefa” nas empresas familiares foi predominante. Dizem Grzybovski e Tedesco (1998), que o sistema das empresas familiares se baseia na lealdade e na submissão, e que esse estilo é resultado de um “escudo protetor” que visa defender os objetivos pessoais e da família.

Contudo, vale destacar que, nenhum estilo é estático e único, podendo o gestor apresentar estilos diferentes em resposta a diferentes situações (VARGAS, 2013). Isto significa que há possibilidade de compartilhamento de estilos nas empresas familiares, podendo o gestor praticar também os estilos “Relacionamento” e “Situacional”, dependendo do momento.

Não existe um estilo mais eficaz do que o outro, mas se o liderado se demonstrar satisfeito e apresentar desempenho satisfatório, o estilo aderido é eficaz para a organização. Um dos grandes desafios da liderança é identificar quando e de que maneira utilizar estes estilos na prática, buscando a excelência dos processos organizacionais (MUNIZ e ROCHA, 2019).

#### 4.3 INVENTÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO – IBET 13

Conforme descrito no percurso metodológico deste estudo, para mensurar o bem-estar dos trabalhadores das empresas familiares foi utilizado o IBET 13, conforme Tabela 6, e para apurar a confiabilidade do instrumento aplicado, foi calculado o alfa de *Cronbach* e comparado ao alfa original do instrumento.

**Tabela 6** - Alfa de *Cronbach* do Inventário de Bem-Estar no Trabalho – IBET 13

Construtos do Instrumento	Número de Itens	Alfa do Instrumento Validado	Alfa do Instrumento desta pesquisa	Intensidade de Confiabilidade
Comprometimento Organizacional Afetivo e Satisfação com o Trabalho	9	0,92	0,98	Muito Alta
Envolvimento com o Trabalho	4	0,87	0,95	Alta
<b>Geral do Instrumento</b>	<b>13</b>	<b>0,93</b>	<b>0,98</b>	<b>Muito Alta</b>

Fonte: elaborado pela autora (2020)

O instrumento aplicado apresentou excelente confiabilidade interna, identificando-se com o padrão de confiabilidade do instrumento original. Levantando a intensidade de confiabilidade, seguiu-se à análise dos resultados dos construtos do instrumento.

A escala permite identificar o IBET-13 de acordo com construtos: comprometimento organizacional afetivo, satisfação com o trabalho e envolvimento com o trabalho. Dessa forma, os resultados estão apresentados por categoria de estilo gerencial na tabela que segue, e cuja análise está descrita na sequência:

A Tabela 7, a seguir, possibilita observar o resultado do cálculo da média e do desvio padrão em função do IBET-13, compilada por seus construtos: comprometimento organizacional afetivo, satisfação com o trabalho e envolvimento com o trabalho, justamente por contemplar 13 afirmações que os pesquisados, aos responderem, se posicionaram, de acordo com a escala de Likert em dos seguintes escores:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

**Tabela 7 - Distribuição da média e desvio padrão dos construtos do IBET 13**

<b>DISTRIBUIÇÃO POR FATOR</b>					
<b>FATOR COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO E SATISFAÇÃO COM O TRABALHO</b>	<b>MÉDIA INDIVIDUAL</b>	<b>DESVIO PADRÃO INDIVIDUAL</b>	<b>ALFA</b>	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>DESVIO PADRÃO GERAL</b>
1. Estou contente com a empresa onde trabalho	3,53	1,11			
2. Estou entusiasmado com a empresa onde trabalho.	3,49	1,14			
4. Estou interessado na empresa onde trabalho.	3,53	1,14			
5. Estou satisfeito com o meu salário comparado com meus esforços no trabalho.	3,13	1,21			
6. Estou animado com a empresa onde trabalho.	3,41	1,14			
8. Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.	3,38	1,12			
10. Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.	3,42	1,16	0,92	3,40	1,17
11. Estou orgulhoso da empresa onde eu trabalho.	3,47	1,14			
13. Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.		1,26			
	3,21				

RESULTADO POR FATOR					
FATOR ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO	MÉDIA INDIVIDUAL	DESVIO PADRÃO INDIVIDUAL	ALFA	MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO GERAL
3. As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	2,96	1,17			
7. As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.	2,94	1,20	0,87	2,90	1,22
9. As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.	2,99	1,19			
12. Eu como, vivo e respiro meu trabalho.	2,72	1,32			

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A média geral de 3,40 sinaliza que os construtos relacionados à satisfação no trabalho e comprometimento afetivo com o trabalho destacaram-se como mais relevantes na percepção dos pesquisados, do que os relativos ao envolvimento com o trabalho que chegaram à teve média de 2,90.

O bem-estar compreende um estado mental positivo formado pela articulação de três vínculos, também positivo, denominados satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

A satisfação no trabalho poderá decorrer das boas relações com a chefia e colegas; pelos salários e promoções obtidos em consonância da valorização e mérito numa relação direta com as atividades que realiza, com as tarefas que executa. O envolvimento com o trabalho tem relação com o feedback oferecido pelas atividades realizadas, os desafios e metas. E o comprometimento organizacional afetivo tem relação com os sentimentos positivos de entusiasmo, orgulho, confiança, dedicação à empresa (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

Na sequência, segue análise centrada nos resultados específicos dos construtos “Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional Afetivo” e “Envolvimento com o Trabalho”.

#### 4.3.1 Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional Afetivo

No processo de avaliação do instrumento do IBET 13, os autores sugerem que em sua estruturação fatorial sejam consideradas duas dimensões: a primeira contemplando o comprometimento e satisfação no trabalho e a segunda dimensão o envolvimento com o trabalho (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

Desta forma a Tabela 8, a seguir, revela os resultados obtidos com as nove afirmações referente à dimensão comprometimento e satisfação no trabalho.

Siqueira e Padovam (2008) apresentaram o comprometimento organizacional afetivo como um vínculo com a organização que emerge de sentimentos positivos, como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação à empresa empregadora. Foi com base nessa definição que foi estruturado o instrumento utilizado para pesquisar sobre este construto, apresentado a Tabela 8:

**Tabela 8 - Distribuição do quantitativo e percentual de respostas na dimensão Compromisso e Satisfação com o trabalho do IBET-13**

<b>FATOR COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO E SATISFAÇÃO COM O TRABALHO</b>			
<b>AFIRMAÇÕES</b>	<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº RESPOSTAS</b>	<b>% DE RESPOSTAS</b>
1. Estou contente com a empresa onde trabalho	1. Discordo totalmente	21	9,6
	2. Discordo	11	5,0
	3. Nem concordo, nem discordo	53	24,2
	4. Concordo	99	45,2
	5. Concordo Totalmente	35	16,0
2. Estou entusiasmado com a empresa onde trabalho.	1. Discordo totalmente	21	10,0
	2. Discordo	16	7,0
	3. Nem concordo, nem discordo	51	23,0
	4. Concordo	96	44,0
	5. Concordo Totalmente	35	16,0
4. Estou interessado na empresa onde trabalho.	1. Discordo totalmente	22	10,0
	2. Discordo	11	5,0
	3. Nem concordo, nem discordo	54	25,0
	4. Concordo	93	42,0
	5. Concordo Totalmente	39	18,0
5. Estou satisfeito com o meu salário comparado com meus esforços no trabalho.	1. Discordo totalmente	31	14,0
	2. Discordo	29	13,0
	3. Nem concordo, nem discordo	67	31,0
	4. Concordo	65	30,0
	5. Concordo Totalmente	27	12,0
6. Estou animado com a empresa onde trabalho.	1. Discordo totalmente	25	11,0
	2. Discordo	12	5,0
	3. Nem concordo, nem discordo	61	28,0
	4. Concordo	91	42,0
	5. Concordo Totalmente	30	14,0
8. Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.	1. Discordo totalmente	22	10,0
	2. Discordo	16	7,0
	3. Nem concordo, nem discordo	67	31,0
	4. Concordo	84	38,0
	5. Concordo Totalmente	30	14,0
10. Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.	1. Discordo totalmente	24	11,0
	2. Discordo	13	6,0
	3. Nem concordo, nem discordo	63	29,0
	4. Concordo	84	38,0
	5. Concordo Totalmente	30	16,0
11. Estou orgulhoso da empresa onde eu trabalho.	1. Discordo totalmente	23	11,0
	2. Discordo	9	4,0

	3. Nem concordo, nem discordo	65	30,0
	4. Concordo	85	39,0
	5. Concordo Totalmente	37	17,0
13. Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	1. Discordo totalmente	34	16,0
	2. Discordo	23	11,0
	3. Nem concordo, nem discordo	57	26,0
	4. Concordo	74	34,0
	5. Concordo Totalmente	31	16,0

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A Tabela 8 evidencia que 18,41% das respostas ficaram entre os graus 1 e 2 (escore baixo) de concordância; 27,30% no grau 3 (escore médio) e 54,26% entre os graus 4 e 5 (escore alto). Tais percentuais revelam que para a maioria dos trabalhadores de empresas familiares no estado de Santa Catarina, segundo a percepção dos pesquisados, é alto o grau de concordância de que há compromisso e satisfação com o trabalho. A Tabela 9 apresenta a síntese dos resultados apresentados na Tabela 8.

**Tabela 9** - Distribuição de escores e respostas por quantidade e percentual da dimensão Compromisso e Satisfação com o trabalho

ESCORES	Nº RESPOSTAS/Nº QUESTÕES	TOTAL %
1 e 2 (baixo)	363/9 = 40,33	18,41%
3 (médio)	538/9 = 59,77	27,30%
4 e 5 (alto)	1.070/9 = 118,88	54,26%
	219	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Investigar a satisfação no trabalho significa avaliar o quanto de sentimentos gratificantes e prazerosos em forma de salários e promoção, de convivência com os colegas e as chefias e de realização das tarefas, a empresa, em forma de retorno propicia ao empregado (FEITOSA, 2019).

O Gráfico 1, a seguir, possibilita visualizar aos resultados da pesquisa em cada dimensão do construto satisfação no trabalho na percepção dos pesquisados.

**Gráfico 1 - Fatores da Satisfação no Trabalho**

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com o Gráfico 1, a maioria dos trabalhadores de empresas familiares no estado de Santa Catarina o salário gera satisfação positiva, verificando-se que 42% estão satisfeitos com o salário que recebem. O contentamento pelas tarefas que realizam aponta que 52% estão satisfeitos com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem e com a variedade delas. O relacionamento com a chefia e com os colegas, aparece como um fator favorável nas empresas familiares, pois mostra que 54% estão satisfeitos com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho e chefia. O fator promoção que é representado pelo número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção, é evidenciado como satisfatório por 50% dos trabalhadores participantes da pesquisa.

A satisfação no trabalho tem sido estudada como uma das mais importantes variáveis consequentes da área de comportamento organizacional, seja pela sua importância ou complexidade, pois nem sempre é possível estar plenamente satisfeito, pois sempre poderá surgir uma nova necessidade (SOUZA, 2014).

Em estudo desenvolvido nos Estados Unidos, revelou que as relações entre liderados e líderes são menos satisfatórias nas grandes empresas do que nas pequenas e que o distanciamento dessas relações pode ser uma das principais fontes de menor nível de satisfação no trabalho (TANSEL; GAZIÖĞLU, 2014).

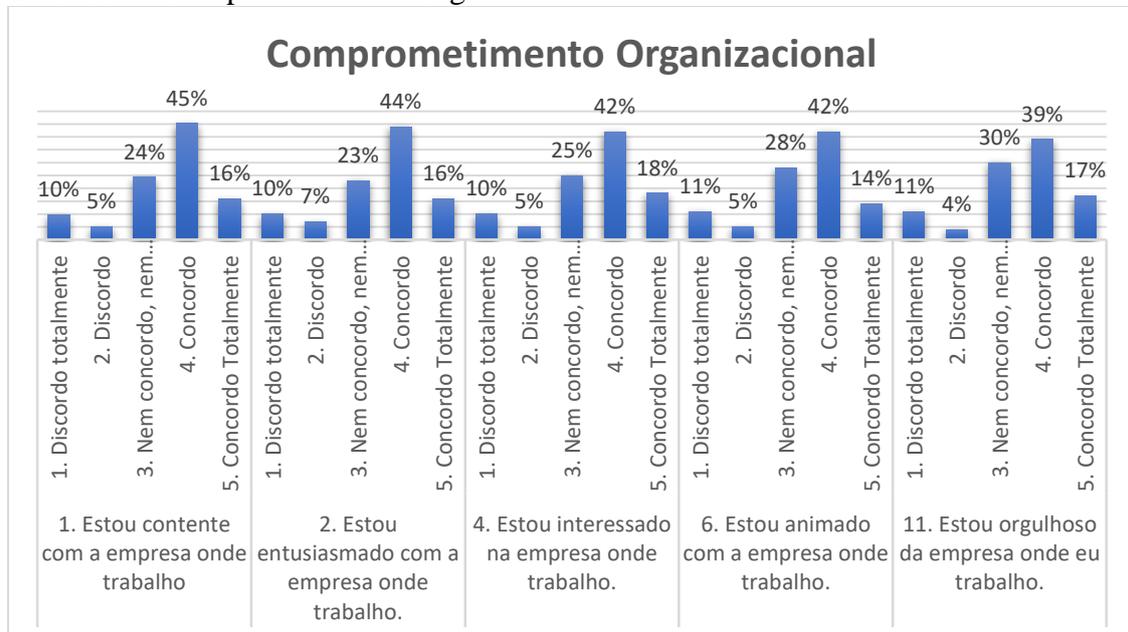
De outra forma, verifica-se que do ponto de vista organizacional, as pequenas empresas caracterizam-se por estrutura organizacional centralizadora, simples, com poucas unidades ou funções administrativas e sem níveis hierárquicos intermediários. Estes aspectos favorecem a formação de uma forte cultura organizacional de comunicação com e entre os empregados, situação que facilita os laços afetivos entre líderes e liderados (HONORIO; MARQUES; MELO, 2001). Esses aspectos parecem identificar-se na maioria das empresas familiares no estado de Santa Catarina como mostram o resultado da pesquisa.

No que tange ao comprometimento organizacional afetivo pode-se dizer que esse, está relacionado ao vínculo do colaborador com a organização, estando associado ao desejo de permanecer no emprego (OLIVEIRA, 2018).

Siqueira e Padovam (2008) optaram pela definição de comprometimento organizacional afetivo como um vínculo com a organização que emerge de sentimentos positivos, como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação à empresa empregadora.

Associando-se a esta definição, verifica-se no Gráfico 2, o nível de comprometimento afetivo resultante no presente estudo.

**Gráfico 2 - Comprometimento Organizacional**



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com o Gráfico 2, identifica-se alta concordância dos trabalhadores de empresas familiares no estado de Santa Catarina no que tange ao comprometimento organizacional. As respostas tabuladas, demonstram pelo grau de concentração nos escores 4 e

5 (alto grau de concordância) em todas quatro afirmações. Assim, nas afirmações sobre contentamento, entusiasmo e interesse na empresa, obteve-se 60% de comportamento afetivo positivo (concordo e concordo totalmente) e 56% de comportamento afetivo positivo nas afirmações sobre orgulho e animação com a empresa que trabalha.

Tais resultados significam que a maioria dos trabalhadores percebem o comprometimento organizacional afetivo como fator positivo nas empresas familiares.

Freire (1999) identificou algumas correlações significativas entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Diz ainda que pesquisas têm sido divulgadas apontando que colaboradores satisfeitos estão propensos a manter-se mais envolvidos com o trabalho e a comprometer-se com a organização empregadora.

### 4.3.2 Envolvimento com o Trabalho

Ao se analisar o envolvimento com o trabalho, verifica-se que tal dimensão relaciona-se ao quanto o indivíduo reconhece que enquanto trabalha obtém satisfação para a sua vida pessoal, visualizando seu trabalho como uma atividade que completa sua vida (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014). A Tabela 10 demonstra os resultados obtidos com as afirmações referentes a esse construto.

**Tabela 10** - Distribuição do quantitativo e percentual de respostas a dimensão Envolvimento com o trabalho

FATOR ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO			
AFIRMAÇÕES	RESPOSTAS	Nº RESPOSTAS	% DE RESPOSTAS
3. As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	1. Discordo totalmente	30	14,0
	2. Discordo	39	18,0
	3. Nem concordo, nem discordo	85	39,0
	4. Concordo	40	18,0
	5. Concordo Totalmente	25	11,0
7. As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.	1. Discordo totalmente	32	15,0
	2. Discordo	42	19,0
	3. Nem concordo, nem discordo	79	36,0
	4. Concordo	40	18,0
	5. Concordo Totalmente	26	12,0
9. As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.	1. Discordo totalmente	30	14,0
	2. Discordo	40	18,0
	3. Nem concordo, nem discordo	78	36,0
	4. Concordo	45	21,0
	5. Concordo Totalmente	26	12,0
12. Eu como, vivo e respiro meu trabalho.	1. Discordo totalmente	51	23,0
	2. Discordo	51	23,0
	3. Nem concordo, nem discordo	52	24,0

	4. Concordo	38	17,0
	5. Concordo Totalmente	27	12,0

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A Tabela 10 demonstra que 35,95% das respostas ficaram entre os graus 1 e 2 (escore baixo); 33,56% no grau 3 (escore médio) e 30,90% entre os graus 4 e 5 (escore alto). Tais percentuais revelam que para a maioria dos trabalhadores de empresas familiares no estado de Santa Catarina o nível de envolvimento com o trabalho é baixo. A Tabela 11 contempla a síntese dos resultados levantados na Tabela 10.

**Tabela 11** - Distribuição de escores e respostas por quantidade e percentual da dimensão Envolvimento com o trabalho

ESCORES	Nº RESPOSTAS/Nº QUESTÕES	TOTAL %
1 e 2 (baixo)	315/4 = 78,75	35,95
3 (médio)	294/4 = 73,50	33,56
4 e 5 (alto)	267/4 = 66,75	30,90
	219	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O envolvimento com o trabalho além de ser uma experiência positiva e relevante é uma condição mental. Não se trata de uma característica, mas um estado interior no qual movimentos subjetivos e biológicos são integrados, produzindo ações auto produtivas. O envolvimento é uma condição indicadora de um ponto de equilíbrio entre as demandas desgastantes do trabalho e a realização de resultados para si mesmo e para outrem, a quem o trabalho serve (YEH, 2013).

Bozienelos (2004) em seu estudo elenca algumas características que influenciam o envolvimento dos indivíduos com o trabalho, destacando que os indivíduos com alto nível de abertura na empresa envolver-se-ão mais com seu trabalho, servindo o mesmo de arena para entreter a sua curiosidade, seu apetite para novas perspectivas e seu interesse em geral.

Parece então que, o estilo de gestão orientado a tarefa pelas empresas familiares no estado de Santa Catarina possui relação estreita com o baixo envolvimento dos seus colaboradores, uma vez que esse estilo de gestão propicia uma mínima abertura dos colaboradores.

Trabalhadores caracterizados pelo baixo envolvimento com o trabalho são propensos a praticar o comportamento calculista, exercendo um esforço mínimo de trabalho, fazendo apenas o suficiente para manter a filiação organizacional. Tentam deixar a organização quando

oportunidades alternativas se tornam disponíveis e apresentam alta recompensas extrínsecas (BLAU; BOAL, 1987).

Contudo, por ser uma interação altamente particular e restrita à subjetividade pessoal, estudos nacionais vêm apresentando baixos valores de envolvimento organizacional, o que parece ser resultante dessa subjetividade e do complexo modelo mental (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

### 4.3.3 Compilado Geral do IBET-13

Ao se analisar o resultado compilado das 13 questões do IBET-13 é possível estabelecer que o índice de Bem-Estar no Trabalho nas empresas familiares do estado de Santa Catarina é considerado alto, pois a maioria dos participantes (47%) concentrou suas respostas nos graus 4 e 5 (escore alto de concordância), como pode ser observado na Tabela 12.

**Tabela 12** - Distribuição de Escores e respostas por quantidade e percentual do Inventário de Bem-Estar no Trabalho - IBET-13

ESCORES	Nº RESPOSTAS/Nº QUESTÕES	TOTAL %
1 e 2 (baixo)	687/13 = 52	23,81
3 (médio)	832/13 = 64	29,22
4 e 5 (alto)	1337/13 = 103	46,96
	219	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com a Tabela 12, os resultados obtidos no IBET -13 permitem identificar que os trabalhadores de empresas familiares no estado de Santa Catarina demonstraram um alto grau de bem-estar no trabalho, levando em consideração as dimensões: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento no trabalho.

No entanto, é importante considerar os 23,81% de respostas representativas de escores de baixo grau de concordância, evidenciando a existência de descontentamentos.

O estresse, a infelicidade e o sofrimento psicológico no trabalho têm se tornado cada vez mais presentes, o que tem estimulado o aumento das taxas de absenteísmo, dos riscos de acidentes e afastamentos por doenças físicas e psíquicas relacionadas ao trabalho (FARSEN, 2018).

O trabalho pode ser considerado com uma dimensão central na vida humana, uma vez que o tempo despendido ao trabalho é significativo. Contudo, o trabalho torna-se verdadeiramente central na medida em que proporciona ao trabalhador condições que viabilizam o desenvolvimento da autoestima, do autoconceito, de realização, de crescimento, sendo fonte de satisfação, qualidade de vida, bem-estar e felicidade. Do contrário, será central somente no sentido do tempo despendido no trabalho, deixando de cumprir funções psicológicas relevantes e de construção de sentimentos preponderantemente positivos, que favoreçam o equilíbrio saudável entre trabalho e demais espaços de vida (FARSEN, 2018).

Farsen (2018) ressalta que as organizações devem buscar planejar atividades que vão ao encontro tanto das competências individuais quanto dos objetivos organizacionais proporcionando significado positivo aos trabalhadores o que facilita a sua realização profissional.

#### 4.4 ASSOCIAÇÕES ENTRE OS INSTRUMENTOS

A comparação da média do questionário de estilo gerencial entre as categorias da variável qualitativa politômica IBET foi realizada por meio da aplicação do teste H de Kruskal-Wallis seguido do post hoc teste de Dunn, quando observada significância estatística.

Desde modo, os escores do IBET-13 (baixo, médio, alto) foram correlacionados aos construtos da escala de avaliação do estilo gerencial (relacionamento, tarefa, situacional), conforme ilustra a Tabela 13:

**Tabela 13** - Distribuição das médias e desvio padrão na correlação dos instrumentos

	IBET 13 – Satisfação, Média ± DP			Valor-p <sup>†</sup>
	Baixo n = 54	Médio n = 90	Alto n = 75	
EG				
Relacionamento	2,34 ± 1,17 <sup>a</sup>	3,87 ± 0,49 <sup>b</sup>	4,61 ± 0,50 <sup>c</sup>	< 0,001
Tarefa	3,74 ± 1,14 <sup>a</sup>	4,16 ± 0,51 <sup>a</sup>	4,61 ± 0,50 <sup>b</sup>	< 0,001
Situacional	2,57 ± 0,92 <sup>a</sup>	3,71 ± 0,39 <sup>b</sup>	4,19 ± 0,41 <sup>c</sup>	< 0,001
	IBET 13 – Envolvimento			
EG				
Relacionamento	3,05 ± 1,15 <sup>a</sup>	4,09 ± 0,54 <sup>b</sup>	4,75 ± 0,38 <sup>c</sup>	< 0,001
Tarefa	3,92 ± 0,90 <sup>a</sup>	4,29 ± 0,55 <sup>b</sup>	4,71 ± 0,46 <sup>c</sup>	< 0,001
Situacional	3,09 ± 0,88 <sup>a</sup>	3,88 ± 0,42 <sup>b</sup>	4,29 ± 0,37 <sup>c</sup>	
	IBET 13 – Geral			
EG				
Relacionamento	2,69 ± 1,22 <sup>a</sup>	3,95 ± 0,54 <sup>b</sup>	4,74 ± 0,38 <sup>c</sup>	< 0,001
Tarefa	3,84 ± 1,04 <sup>a</sup>	4,20 ± 0,53 <sup>a</sup>	4,68 ± 0,74 <sup>b</sup>	< 0,001
Situacional	2,82 ± 0,93 <sup>a</sup>	3,78 ± 0,41 <sup>b</sup>	4,28 ± 0,37 <sup>c</sup>	< 0,001

<sup>†</sup>Valores obtidos após a aplicação do teste H de Kruskal-Wallis; letras diferentes representam diferença estatisticamente significativa;

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

É possível observar que no escore baixo e médio para o construto satisfação, o estilo voltado à orientação para tarefa predominou, e no escore alto, o estilo tarefa juntamente com o estilo de relacionamento predominaram.

Ou seja, o estilo de gestão onde o líder atua com predominância de realização das metas, enfatizando o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os processos e métodos e a realização das tarefas (MELO, 2004) preponderou nos escores baixo e médio para a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.

No construto envolvimento o escore baixo e médio também foram predominantemente representando pelo estilo de gestão orientado à tarefa, assim como no resultado geral do inventário de bem-estar no trabalho – IBET 13, as maiores médias nos escores também foram para o estilo gerencial voltado à tarefa.

O estilo de gestão voltado ao relacionamento apresentou a maior média para o escore alto no que se refere a satisfação e envolvimento com o trabalho, deste modo o bem-estar no trabalho foi identificado como positivo quando o gestor possui o estilo gerencial voltado ao relacionamento. Sendo o estilo de gestão que o líder preconiza por uma relação interpessoal, com apoio, confiança, com calor humano nas relações (2004).

Para uma melhor compreensão da associação entre os instrumentos aplicados, a correlação entre as variáveis quantitativas foi realizada por meio do cálculo do coeficiente de correlação de Spearman, conforme Tabela 14:

**Tabela 14 - Correlação entre IBET e EAG**

Correlações (IBET x EG)	$r_s$	Valor-p
Satisfação x Relacionamento	0,765	< 0,001
Satisfação x Tarefa	0,431	< 0,001
Satisfação x Situacional	0,738	< 0,001
Envolvimento x Relacionamento	0,759	< 0,001
Envolvimento x Tarefa	0,410	< 0,001
Envolvimento x Situacional	0,736	< 0,001
Geral x Relacionamento	0,782	< 0,001
Geral x Tarefa	0,435	< 0,001
Geral x Situacional	0,757	< 0,001

$r_s$  – Coeficiente de Correlação de Spearman;

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Ao analisar a tabela 14, é possível concluir que a correlação do bem-estar no trabalho ficou fortemente perceptível nos estilos de gestão voltado ao relacionamento e situacional.

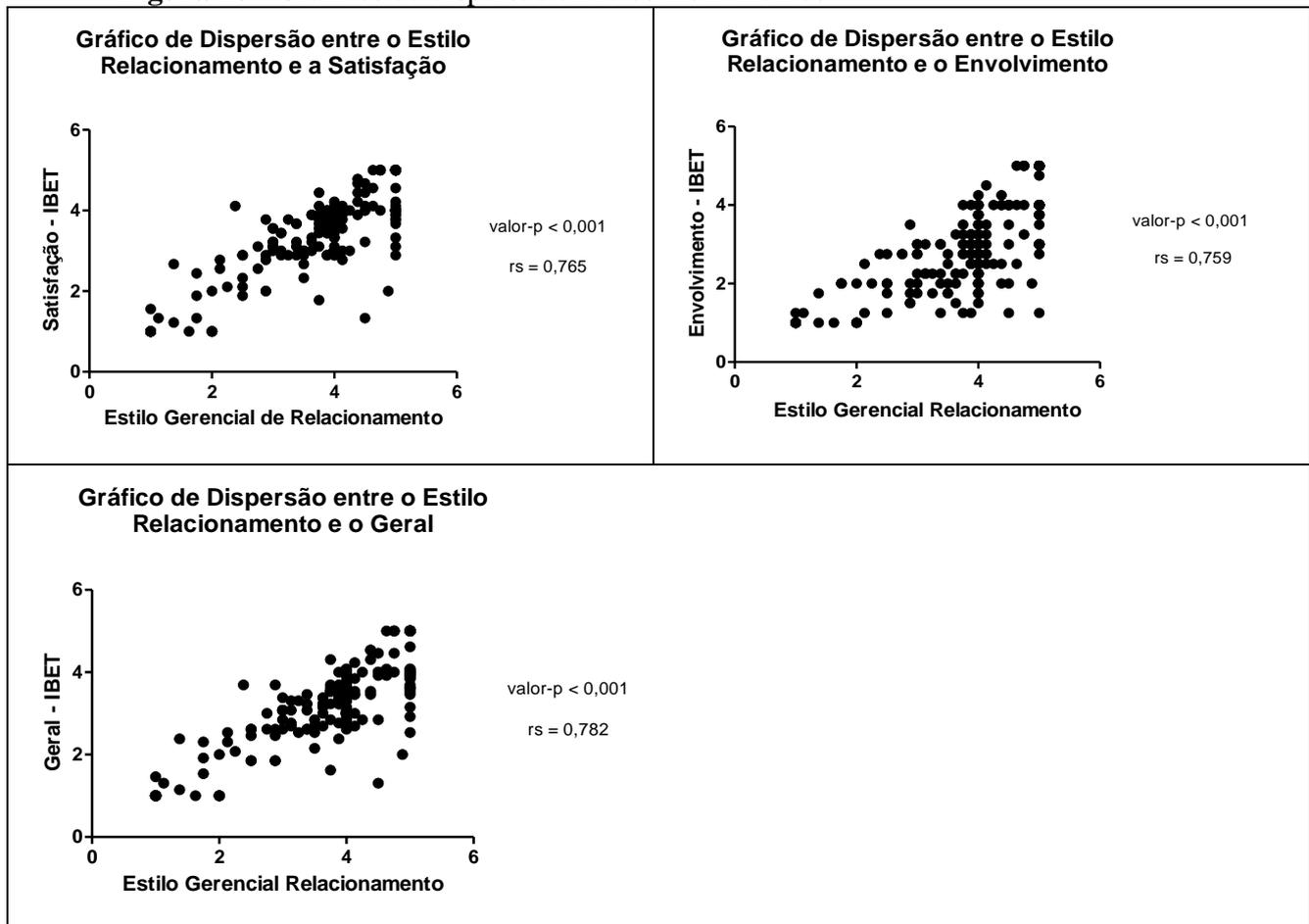
Observa-se que os construtos satisfação e envolvimento são maiores quando o estilo de gestão é relacionamento e/ou situacional. O bem-estar no trabalho não ficou tão expressivo no estilo de gestão voltado à tarefa, permanecendo com coeficiente de *Spearman* igual a 0,431, 0,410 e 0,435.

Desse modo, o bem-estar no trabalho tende a aumentar quando o gestor preconiza por uma relação interpessoal, com apoio, confiança, com calor humano nas relações – Relacionamento – e quando demonstra a habilidade em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente – Situacional.

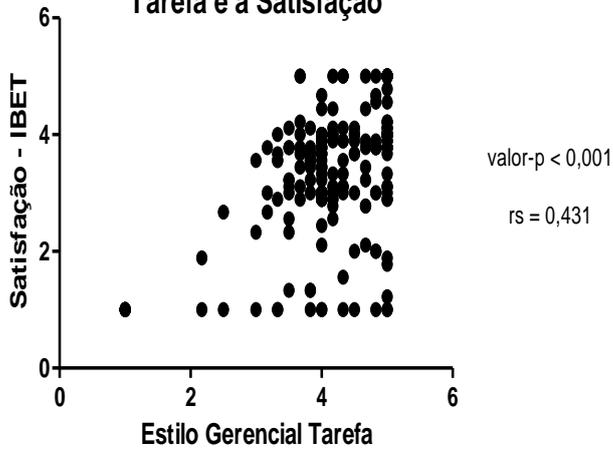
Corroborando com Dessen e Paz (2010) o alcance do sentimento de bem-estar no trabalho é responsabilidade atribuída ao gestor, e poderá variar em função do estilo de gestão por ele adotado.

A Figura 11 ilustra a dispersão entre os instrumentos e seus respectivos construtos.

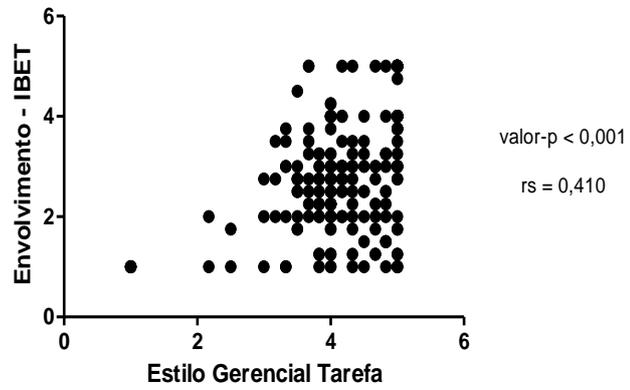
**Figura 10** - Gráficos de dispersão entre os instrumentos



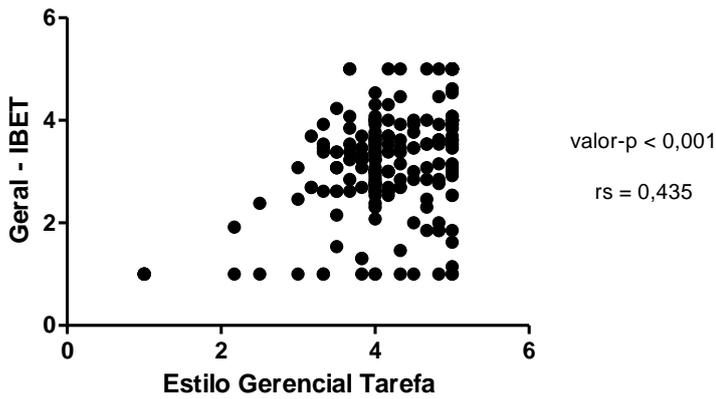
**Gráfico de Dispersão entre o Estilo Tarefa e a Satisfação**



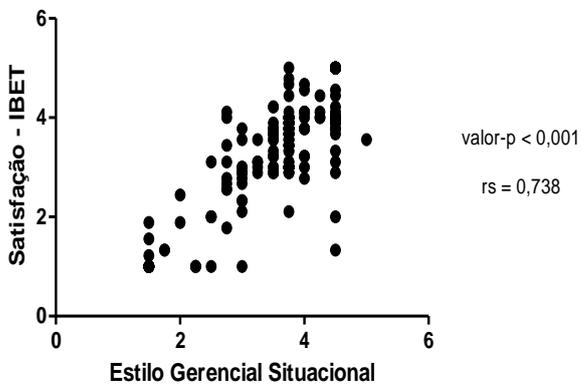
**Gráfico de Dispersão entre o Estilo Tarefa e a Envolvimento**



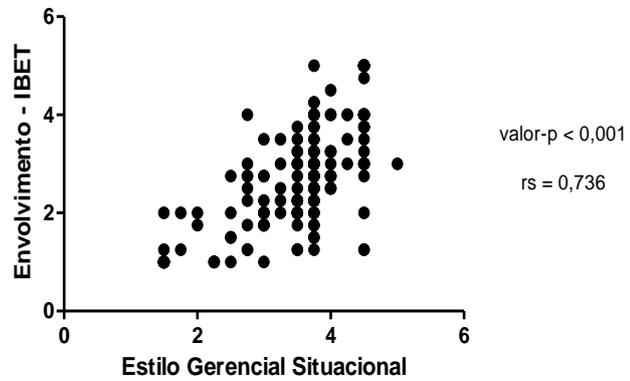
**Gráfico de Dispersão entre o Estilo Tarefa e o Geral**

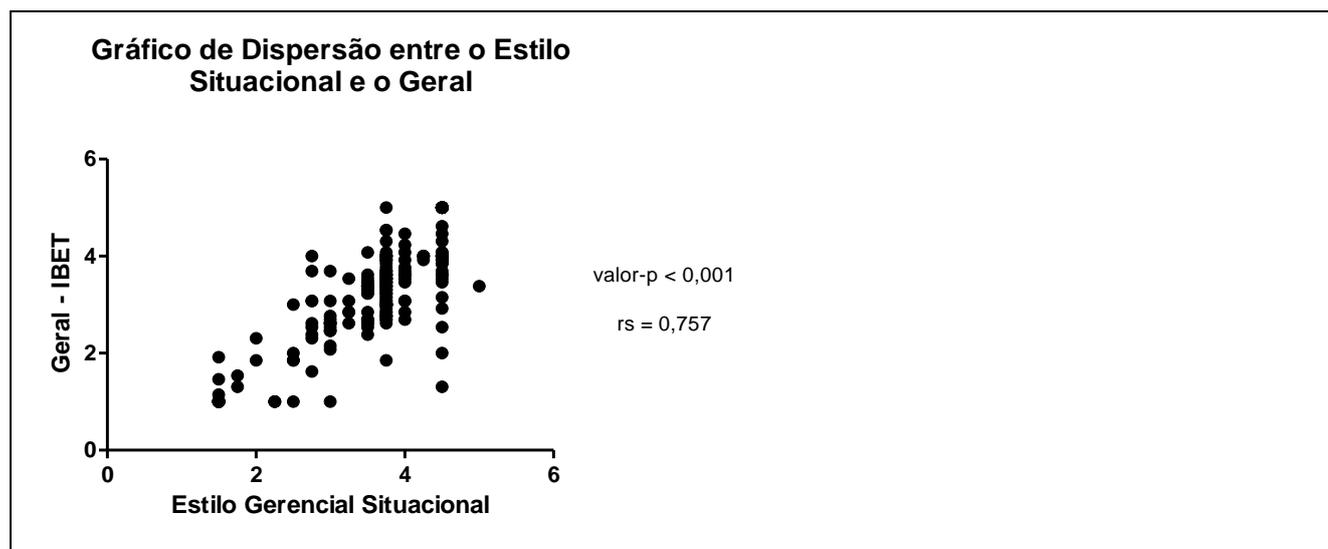


**Gráfico de Dispersão entre o Estilo Situacional e a Satisfação**



**Gráfico de Dispersão entre o Estilo Situacional e o Envolvimento**





Fonte: rs – Coeficiente de Correlação de Spearman; Dados da pesquisa (2021)

A partir da correlação entre os instrumentos aplicados é possível concluir que os estilos de gestão orientados ao relacionamento e situacional são promotores de um bem-estar positivo no trabalho. Quanto mais definido for esse estilo de gestão, mais alto é o bem-estar nas dimensões (satisfação/comprometimento e envolvimento). Já o estilo de gestão orientado à tarefa tem correlação com baixo e médio bem-estar no trabalho.

O estilo de gestão voltado à tarefa, a partir dos achados na revisão de literatura, está caracterizado pelo estabelecimento de processos, padrões, métodos, é rígido com prazos e metas, e valoriza o respeito à autoridade. Esse estilo para ser justificável em empresas familiares, pois o proprietário é quem realmente mantém o controle do negócio, apresentando baixa delegação de tarefas.

O estilo de gestão voltado ao relacionamento é caracterizado pela confiança mútua, pelos laços afetivos, e o estilo situacional é considerado uma mescla dos dois estilos citados anteriormente, onde o gestor usa de padrões e normas, mas leva em consideração os laços afetivos, na busca de melhores resultados.

Dos resultados catalogados e de todo o conhecimento construído durante a pesquisa, pode-se concluir, dentre outras descobertas, que o estilo de gestão adotado pelos líderes e gestores tem relação com a promoção do bem-estar dos trabalhadores da organização.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerada a relevância das empresas familiares no contexto econômico e social de uma nação e a preocupação com o bem-estar no trabalho, uma vez que as pessoas passam boa parte de nossas vidas em atividades laborais, o presente estudo buscou analisar a correlação entre os estilos de gestão em empresas familiares e o bem-estar no trabalho de seus colaboradores, envolvendo deste modo, diretamente e indiretamente, no mínimo, três importantes áreas: ciências sociais aplicadas, ciências humanas e ciências da saúde.

Especificamente buscou-se (i) levantar as características sociodemográficas dos participantes; (ii) identificar os modelos de gestão adotados em empresas familiares; (iii) examinar a satisfação, o envolvimento e o comprometimento organizacional afetivo dos participantes em relação ao trabalho que realizam.

Quanto as características sociodemográficas dos participantes, identificaram-se que 58,4% são do sexo feminino e 41,6% do sexo masculino, a faixa etária predominante foi de dezoito e vinte e cinco anos, 67,6% dos participantes não ocupam cargo de chefia nas empresas familiares. Dos participantes da pesquisa 38% trabalham ou já trabalharam em empresas familiares do ramo de serviço, 33,3% no comércio e 28,3% na indústria. O tempo de carreira predominante está entre um e cinco anos, o que corresponde a 52,5%. A região Serrana de Santa Catarina apresentou maior adesão na pesquisa, com uma representação de 36,1%, seguido da região Oeste com 20,5% e Sul Catarinense com 17,4%. O Norte, Grande Florianópolis e Vale do Itajaí tiveram uma representação menor, 11,9%; 9,6% e 4,6%, respectivamente.

Quanto aos modelos de gestão adotados em empresas familiares constatou-se que o estilo de gestão orientada à “Tarefa” foi significativamente superior aos demais estilos, com 84,09% das respostas distribuídas no escore alto. O segundo estilo predominante foi o situacional, com 71,12% das respostas distribuídas no escore alto. E por último com 69,46% das respostas concentradas no escore alto, o estilo de gestão orientada ao relacionamento.

Para examinar a satisfação, o envolvimento e o comprometimento organizacional afetivo dos participantes em relação ao trabalho que realizam, foi aplicado IBET 13, que permitiu constatar que para a maioria dos trabalhadores de empresas familiares no estado de Santa Catarina, segundo a percepção dos pesquisados, é alto o grau de concordância de que há compromisso e satisfação com o trabalho, 54,26% das respostas se concentram em escores alto.

Contudo, a dimensão envolvimento com o trabalho apresentou 69,51% das respostas entre os escores baixo e médio, tais percentuais revelam que para a maioria dos trabalhadores

de empresas familiares no estado de Santa Catarina o nível de envolvimento com o trabalho é baixo.

A partir dos resultados da pesquisa, com base nos métodos de correlação, ficou perceptível que o Bem-Estar no trabalho tende a aumentar quando o estilo de gestão possui orientação ao relacionamento e situacional. O estilo de gestão voltado a tarefa não ficou tão evidente nos escores alto para o Bem-Estar, permanecendo nos escores baixos e médios.

Os resultados deste trabalho poderão ser úteis primeiramente aos gestores de empresas familiares, especialmente, por permitirem a eles confrontá-los com a realidade praticada em seus ambientes organizacionais. Mais contributivo será, se por conta do confronto os gestores concluírem que há necessidade de mudar o estilo de gerenciamento das pessoas e do negócio, para, com o novo estilo: trazer melhorias nos relacionamentos internos e externos, na satisfação no ambiente de trabalho, no envolvimento e comprometimento, para que, ganhos na qualidade de vida de cada componente sejam obtidos; e que, para a empresa as energias criadoras, proativas e propositivas das pessoas satisfeitas e comprometidas, conduzam a empresa a maior competitividade levando-a a obter melhores resultados econômicos e financeiros.

A maior contribuição do estudo para as empresas familiares no seu contexto organizacional, e impactando diretamente na sociedade quando se aborda bem-estar no trabalho, envolvendo assim gestores e trabalhadores de empresas familiares.

Para o meio acadêmico, poderá ser fonte de leituras, pesquisas, citações, podendo, mesmo com seu caráter restrito pelo limite estabelecido no projeto, ser fonte inspiradora para que novos trabalhos possam ser desenvolvidos, mesmo porque, o assunto é amplo e instigante, e o que aqui foi produzido reflete pequena parcela daquilo que poderá vir a ser pesquisado construindo-se novas produções acadêmicas.

Com este estudo, percebe-se que nada em nossas vidas acontecem gratuitamente. Que tudo tem a sua razão, o seu significado, a sua importância, a sua relevância. Com este estudo, estar em contato com novos conhecimentos, novos atores, novos pensamentos, tudo isso representou novos aprendizados, porém, como sempre, acredito que o maior aprendizado foi justamente compreender a própria ignorância sobre o tema escolhido, o que exigiu muita energia, esforço disciplina e dedicação para suplantá-la. Por isso, no contínuo da vida, a exemplo destes novos aprendizados, buscarei novos conhecimentos, entendendo que nada pode ser por completo descartado, e que haverá sempre o que evoluir para não estagnar.

Por fim, ressalta-se que as análises deste estudo não foram esgotadas, visto que os assuntos aqui discorridos “Estilos de Gestão” e “Bem-Estar no Trabalho” são dinâmicos e não

foram esgotados no meio científico, e especificamente a associação entre os dois temas possuem poucos estudos, evidenciando um campo favorável à investigação.

Sugere-se ainda para novos estudos que a investigação também seja realizada com a autoavaliação dos gestores, bem como, que se identifique os funcionários que possuem elo familiar com o proprietário do negócio e os que não possuem, confrontando assim os resultados.

Por fim, ressalta-se que as análises deste estudo não foram esgotadas, visto que os assuntos aqui percorridos “Estilos de Gestão” e “Bem-Estar no Trabalho” são dinâmicos e não foram esgotados no meio científico, e especificamente a associação entre os dois temas possuem poucos estudos, evidenciando um campo favorável à investigação.

Sugere-se ainda para novos estudos que a investigação também seja realizada com a autoavaliação dos gestores, bem como, que se identifique os funcionários que possuem elo familiar com o proprietário do negócio e os que não possuem, confrontando assim os resultados.



## REFERÊNCIAS

- ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018.
- ALENCAR, D. F.; MERÇON, L. A administração e a tomada de decisão na empresa familiar. **Rev. Episteme Transversalis**. v.11, n.1, p.01-19, 2020.
- ANDRICH, M. Mais Amor, por favor. **Revista Brasileira de Administração**, Ano XXIV, n. 100, maio/junho, p. 64-66. 2014.
- BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. **Journal of European Industrial Training**, v. 14, n. 5. 1990, <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>.
- BENHKE, M.T. Liderança focada em desenvolvimento de equipes. **Gestão de Pessoas: Artigos reunidos**, 1. ed. Curitiba: InterSaberes, p. 49-65, 2014.
- BLAU, Gary J.; BOAL, Kimberly B. Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 2, p. 288-300, 1987.
- BORGES, F.; MENDES, J. S. Competências do gestor e do líder: Estudo de caso. **Lusíada. Economia & Empresa**, n. 18, p. 89-120, 2014.
- BRITTO, Á. F.; MELO, M. C. O. L. A interação entre os valores familiares na gestão de uma empresa familiar mineira: um estudo de caso no Grupo Zema. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 2, p. 183-198, 2014.
- CANDRINHO, Givaldo Carlos. Comprometimento Organizacional: uma análise das bases conceituais. **Psicologia em Ênfase**, p. 49-57, 2021.
- CHARLES, R. U. I. et al. Envolvimento organizacional em empresas da serra gaúcha. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 04, 2016.
- CHOPRA, D. A alma da liderança. ExpoManagement, São Paulo, 2002. **Revista HSM Management**, 33, julho-agosto de 2002.
- CHOWDHURY, S. **Administração no século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**; tradução Maria Lúcia G. L. Rosa - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- DE ABREU GASPAR, I.; SHIMOYA, A. **Avaliação da confiabilidade de uma pesquisa utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach**. In: Simpósio de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Goiás, 09 -11 agosto, 2017, Catalão, Goiás, Brasil.
- DE FREITAS, Ernani Cesar; KRAI, Lucas Saldanha. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.

DE OLIVEIRA, Cíntia Bianca Amorim et al. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: estudo com funcionários do CRAS de Borborema-PB. **Exacta**, v. 16, n. 4, p. 93-114, 2018.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. DAS G. T. Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 3, p. 549–556, 2010.

EBERT, P. N. P.; SEVERO, E. A.; JOHANN, D. Relações de trabalho saudáveis e não saudáveis no contexto organizacional. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 11, n. 30, p. 64–75, 2017.

EFFERIN, S.; HARTONO, M. S. Management control and leadership styles in family business. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v.11, n. 1, p. 130-159. 2015.

FARIA, W. R. Existe fórmula para o sucesso? **Revista Brasileira de Administração**, Ano XXI, nº 86, janeiro/fevereiro de 2012, p. 31-32.

FARSEN, T. C. *et al.* Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? **Interação em Psicologia**, v. 22, n. 1, p. 31–41, 2018.

FEITOSA, R. L. **Práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e seus consequentes: satisfação no trabalho e intenção de rotatividade no contexto do comércio varejista**. 2019. 225f. - Tese - Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Fortaleza (CE), 2019.

FERNANDES, C.; PEREIRA, A. Exposição a fatores de risco psicossocial em contexto de trabalho: revisão sistemática. **Revista de saúde pública**, v. 50, 2016.

FIGUEIREDO, J. M. *et al.* **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais da informação de uma IFES**. 2012.

FREIRE, J. R. S. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 1, n. 1, 1999.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. XII

SIMPEP; 2005. Bauru (SP), Brasil. **Anais do XII SIMPEP**, Bauru, SP, 2005.

FREITAS, C. E.; KRAI, L. S. Gestão Organizacional Em Empresas Familiares. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, p. 387–402, 2010a.

FREITAS, E. C.; KRAI, L. S. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, p. 387–402, 2010b.

FULLER-LOVE, N. Management development in small firms. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 3, p. 175-190, 2006.

- GOMES, C. M.; SCHUCH JÚNIOR, V. F.; MADRUGA, L. R. G.; KNEIPP, Jordana Marques. Estilos de gestão: um estudo em pequenas e médias empresas. **Pretexto**, v. 14, n. 3, p. 99-113, jul. 2013.
- GRAMMS, L. C.; LOTZ, E. G. **Gestão da qualidade de vida no trabalho**. [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2017.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa Familiar x Competitividade: Tendências e racionalidades em conflito. **Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, p. 37–68, 1998.
- GUMZ, A. M. **Gestão Empresarial**. (recurso eletrônico). Eberspacher. Curitiba: Contentus, 2020. ISBN 978-65-5745-212-7
- HERSEY, P.; ANGELINI, A. L.; CARAKUSHANSKY, S. Classroom structure on learning effectiveness. **Group & Organization Studies**, v. 7, n. 2, p. 216–224, 1982.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.; NATEMEYER, W. E. Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. **Group & Organization Management**, v. 4, n. 4, p. 418–428, 1979.
- HIRSCHLE, A. L. T.; GONDIM, S. M. G. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 7, p. 2721–2736, 2020.
- HONORIO, L. C.; MARQUES, A. L.; MELO, M. S. Qualidade de vida no trabalho em uma micro empresa do comércio varejista. **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 25, 2001.
- HUA, N. Th. A. et al. The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. **Journal of Advances in Management Research**, v.17, n. 4, s.p. 2020.
- LARUCCIA, M.; MATIAS, A. M. J.; PASSOS, B. DA S. Motivação como ferramenta para aumento da produtividade em empresas familiares. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 1, n. 2, p. 238–262, 2015.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MANN, R. D. A review of the relationships between personality and performance in small groups. **Psychological Bulletin**, v. 56, n. 4, p. 241–270, 1965.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para Empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011
- MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da Administração: Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

- MELEIRO, A. R. **Bem-estar no trabalho: os aspectos do suporte do supervisor e estilos de liderança**. 2005. 121 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da saúde) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2005.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.
- MENEGON, L. F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MORAIS, J. M. **Estrutura organizacional na empresa familiar: estilos gerenciais e satisfação dos funcionários**. 2004. 221 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2004.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p.224-247, 1979.
- MUNIZ, E. D. A.; DA ROCHA, R. F. Impacto da liderança em organizações. **Revista Eletrônica eF@ tec**, v. 9, n. 1, 2019.
- NOGUEIRA, M. DE L. D. O.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. C. DOS S. Relação Entre Estilo De Liderança E Comprometimento Organizacional Afetivo. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 2, p. 707, 2015.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 6th. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc, 2013.
- OLIVEIRA, F. J. L. **Liderança em Equipes Comerciais**. 07. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Marketing e Negócios Internacionais, Coimbra Business School, Coimbra, 2020. Cap. 2020.
- OLIVEIRA, J. L. DE; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governance, Succession, and Formalization of Management in Family Businesses: (re)organizing the role played by multi-generation families. **Review of Business Management**, p. 176–192, 2012.
- OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar:(re) arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14.
- PAIM, I. **Curso de psicopatologia**. São Paulo: EPU. 1993.
- PHILIPPI JUNIOR, A.; SILVA NETO, A. J. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. Manole, São Paulo, 2010.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RORIZ COUTO, P.; PASCHOAL, T. Relação Entre Ações De Qualidade De Vida No Trabalho E Bem-Estar Laboral. **Psicologia Argumento**, v. 30, n. 70, 2017.

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**, v. 16, n. 1, p. 30–44, 2017.

SCHERMERHORN, J. R. JR. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SEBRAE: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Ed.). **Como resolver conflitos em empresas familiares**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 25/02/2020.

SENGE, P. M. The Leader's New York: Building Learning Organizations. **Sloan Management Review** (FALL 1990), p. 7-22. 1990.

SILVA, B.; GUIMARÃES, L.; MACHADO, M. Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. **Humanidades e Tecnologia (FINOM)**, v. 28, n. 1, p. 323-354, 2021.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. **Universidade Federal de Santa Catarina**, p. 138p, 2005.

SILVA, N. D. S. O. DA; MOURÃO, L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 15, n. 1, p. 260–283, 2015.

SILVA, N. S. O.; MOURÃO, L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 260-283, abr. 2015.

SILVA, P. L. DA; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 21, n. 2, p. 291–311, 2019.

SILVA, R. O. DA. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. e col. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed. 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. e cols. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201–209, 2008.

SORENSEN, Ritch L. The contribution of leadership style and practices to family and business success. **Family Business Review**, v. 13, n. 3, p. 183-200, 2000.

SOUZA, F. S. **Satisfação no trabalho e qualidade no atendimento do profissional Guia de Turismo: o caso da empresa Luck Receptivo**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, 2014.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. **The Journal of psychology**, v. 25, p. 35–71, 1948.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 192-193. 2005.

TANSEL, A.; GAZİOĞLU, Ş. Management-employee relations, firm size and job satisfaction. **International journal of manpower**, v. 35, n. 8. p. 1260-1275. 2014.

TRAN, Q. H. N. Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. **International Journal of Organizational Analysis**, v.9, n. 1, p. 136-154. 2020.

VALLE, A. R. Afeto no Trabalho: o que se discute na literatura nacional. **Psicologia Para América Latina**, n. 3, p. 1-12, jan. 2005.

VARGAS, K. F. S. **Estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: um estudo de caso em uma empresa do setor de implementos rodoviários**. 2013. 187 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

VARSHNEY, D. Employees' job involvement and satisfaction in a learning organization: A study in India's manufacturing sector. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 39, n. 2, p. 51-61, 2020.

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional: tradução da 6ª Edição Norte Americana**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2009.

YEH, C. M. Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. **Annals of Tourism Research**, v. 42, p. 214-239, 2013.

ZANELLI, J. C.; KANAN, L. **Fatores de Risco, Proteção Psicossocial e Trabalho: organizações que emancipam ou que matam**. 2 ed. Lages: Editora Uniplac, 2019.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. Qualidade de vida no trabalho e organizações saudáveis como expressões da cultura organizacional. **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

ZONATTO, P. A. F. et al. Análise das práticas de qualidade de vida e bem-estar em uma empresa familiar. **Estudos do CEPE**, n. 48, p. 55–68, 2018.

## ANEXOS

### Anexo A - Inventário de Bem-Estar no Trabalho - IBET 13

#### INVENTÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO – IBET-13

As frases a seguir são sobre o seu trabalho atual e a empresa onde trabalha. **INDIQUE, COM SINCERIDADE, O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5), que melhor representa sua resposta.

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo, nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	------------------------------------	---------------	-----------------------------

- ( ) Estou contente com a empresa onde trabalho.
- ( ) Estou entusiasmado com a empresa onde trabalho.
- ( ) As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.
- ( ) Estou interessado na empresa onde trabalho.
- ( ) Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
- ( ) Estou animado com a empresa onde trabalho.
- ( ) As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.
- ( ) Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.
- ( ) As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.
- ( ) Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.
- ( ) Estou orgulhoso da empresa onde trabalho.
- ( ) Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.
- ( ) Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.

Fonte: Siqueira, p. 49 (2014)



## Anexo B – Parecer Consubstanciado do CEP

UNIVERSIDADE DO PLANALTO  
CATARINENSE - UNIPLAC



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** ESTILOS DE GESTÃO E O BEM-ESTAR DOS COLABORADORES EM EMPRESAS FAMILIARES.

**Pesquisador:** KELLI APARECIDA GOTARDO ARMILIATO

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 37217620.4.0000.5368

**Instituição Proponente:** Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.278.415

#### Apresentação do Projeto:

Levando-se em conta que as empresas familiares são significativas na economia nacional e internacional, estudos apontam que mais de 60% dos postos de trabalhos são ocupados pelas empresas familiares. Esse tipo de organização tem suas peculiaridades, a sua gestão é realizada pelo sócio fundador assim como a existência outros familiares em cargos de chefia. Assim, a pesquisa pretende analisar a associação entre os estilos de gestão em empresas familiares e o bem-estar no trabalho de seus colaboradores. A metodologia será por meio de survey tendo como público alvo, os estudantes dos cursos de graduação da Universidade do Planalto Catarinense da área das ciências sociais aplicadas e da área das engenharias, que trabalhem ou já tenham trabalhado em empresas familiares. A pesquisa será aplicada pessoalmente pela pesquisadora em seis universidades instaladas na mesorregião do estado de Santa Catarina. Espera-se que com os resultados deste estudo, possa contribuir na divulgação do(s) estilo(s) de gestão que mais contribuem para o bem-estar no trabalho. Em uma era onde o adoecimento no trabalho é uma realidade nas empresas, discutir esse

assunto pode ser uma forma de amenizar esse cenário. A pesquisa norteadora é: qual a relação existente entre os estilos de gestão adotados em empresas familiares e o bem-estar no trabalho?

#### Objetivo da Pesquisa:

A pesquisa tem como Objetivo Primário = Analisar a associação entre os estilos de gestão em

**Endereço:** Av. Castelo Branco, 170 - Bloco I - Sala 1226

**Bairro:** Universitário **CEP:** 88.509-900

**UF:** SC **Município:** LAGES

**Telefone:** (49)3251-1086

**E-mail:** cep@uniplaclages.edu.br

Continuação do Parecer: 4.278.415

empresas familiares e o bem-estar no trabalho de seus colaboradores. E ainda, como Objetivo Secundário = a) Levantar as características sociodemográficas dos participantes; b) Identificar os modelos de gestão adotados em empresas familiares; c) Examinar a satisfação, o envolvimento e o comprometimento organizacional afetivo dos participantes em relação ao trabalho que realizam.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Sobre Riscos da pesquisa, foi apontado que define-se que a exposição dos participantes será de risco mínimo, uma vez que não será realizada qualquer intervenção ou modificação intencional nas variáveis fisiológicas, psicológicas e sociais dos indivíduos, pois não é invasivo à intimidade dos participantes. Desse modo, a pesquisa não apresentará qualquer risco de ordem física para os participantes. Entretanto poderá ocasionar desconforto psicológico, uma vez que propõe uma reflexão sobre seu cotidiano de trabalho. Caso isso venha acontecer, a pesquisadora deverá ser informada e fará os devidos encaminhamentos para os serviços da rede SUS que oferecem este tipo de suporte, ou para os serviços escola de psicologia da universidade integrante do estudo, sem ônus ao participante. E como Benefícios apontou-se no projeto que em relação aos benefícios, a pesquisa possibilitará aos participantes contribuir com um estudo que visa associar os estilos de gestão adotados em empresas familiares e o bem-estar dos colaboradores, desta forma o resultado obtido poderá contribuir positivamente com o desenvolvimento das empresas familiares e consequentemente com seus trabalhadores; sobre como se caracteriza o sentido que atribui ao trabalho que realiza em associação ao seu contexto laboral, algo que poderá trazer novas possibilidades e estratégias no processo de trabalho, maximizando comportamentos de bem-estar no trabalho.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa é válida e não só pode como deve ser compartilhada ao final com o máximo de pessoas da comunidade como um todo, pois a importância das empresas familiares na economia local é de grande relevância, existindo várias empresas nesta condição e ainda muitas questões como gestão e hierarquia nem sempre são respeitadas o que pode prejudicar o andamento da instituição como um todo, em conjunto com as demais situações elencadas no questionário.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O questionário é claro e conciso, e representa obedecer a LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados, requerendo apenas informações que não identificam o indivíduo que está respondendo o mesmo.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O projeto apresenta os requisitos obrigatórios.

**Endereço:** Av. Castelo Branco, 170 - Bloco I - Sala 1226  
**Bairro:** Universitário **CEP:** 88.509-900  
**UF:** SC **Município:** LAGES  
**Telefone:** (49)3251-1086 **E-mail:** cep@uniplaclages.edu.br

UNIVERSIDADE DO PLANALTO  
CATARINENSE - UNIPLAC



Continuação do Parecer: 4.278.415

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O desenvolvimento da pesquisa, deve seguir os fundamentos, metodologia e preposições, do modo em que foram apresentados e avaliados por este CEP, qualquer alteração, deve ser imediatamente informada ao CEP-UNIPLAC, acompanhada de justificativa.

O pesquisador deverá observar e cumprir os itens relacionados abaixo, conforme descrito na Resolução nº 466/2012.

- a) Desenvolver o projeto conforme delineado;
- b) Elaborar e anexar na Plataforma Brasil os relatórios parcial e final;
- c) Apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela CONEP a qualquer momento;
- d) Manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período de 5 anos após o término da pesquisa;
- e) Encaminhar os resultados da pesquisa para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico integrante do projeto; e
- f) Justificar fundamentalmente, perante o CEP ou a CONEP. Interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1621843.pdf	01/09/2020 16:44:16		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEKelli.pdf	01/09/2020 16:41:10	KELLI APARECIDA GOTARDO ARMILIATO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoKelliCEP.docx	01/09/2020 16:39:05	KELLI APARECIDA GOTARDO ARMILIATO	Aceito
Folha de Rosto	FolhaderostoKelli.pdf	31/08/2020 16:14:11	KELLI APARECIDA GOTARDO ARMILIATO	Aceito
Cronograma	Cronograma_Kelli.docx	30/08/2020 14:27:45	KELLI APARECIDA GOTARDO ARMILIATO	Aceito
Outros	Questionario_Kelli.docx	30/08/2020 14:07:42	KELLI APARECIDA GOTARDO ARMILIATO	Aceito

**Endereço:** Av. Castelo Branco, 170 - Bloco I - Sala 1226  
**Bairro:** Universitário **CEP:** 88.509-900  
**UF:** SC **Município:** LAGES  
**Telefone:** (49)3251-1086 **E-mail:** cep@uniplacages.edu.br

UNIVERSIDADE DO PLANALTO  
CATARINENSE - UNIPLAC



Continuação do Parecer: 4.278.415

Declaração de concordância	Declaracao_concordancia.pdf	30/08/2020 11:17:55	KELLI APARECIDA GOTARDO ARMILIATO	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_de_compromisso_do_pesquisador_responsavel.pdf	30/08/2020 11:09:08	KELLI APARECIDA GOTARDO ARMILIATO	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

LAGES, 15 de Setembro de 2020

---

**Assinado por:**  
**Odila Maria Waldrich**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Av. Castelo Branco, 170 - Bloco I - Sala 1226

**Bairro:** Universitário **CEP:** 88.509-900

**UF:** SC **Município:** LAGES

**Telefone:** (49)3251-1086

**E-mail:** cep@uniplaclages.edu.br

## Anexo C – Ata de Defesa Pública de Dissertação nº 08a



UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*  
MESTRADO ACADÊMICO EM AMBIENTE E SAÚDE**



**ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO Nº 08a2**

Aos trinta dias do mês de agosto de 2021, às dezesseis horas, via Google Meet link: [meet.google.com/wir-ijeq-urt](https://meet.google.com/wir-ijeq-urt), reuniram-se as/os professoras/es: **Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi** (Orientadora e Presidente da Banca Examinadora – PPGAS/UNIPLAC), **Profa. Dra. Lilia Aparecida Kanan** (Coorientadora), **Profa. Dra. Alessandra Cassol** (Examinadora Titular Externa–UnC), **Prof. Dr. Márcio Luiz Marietto** (Examinador Suplente Externo - UnC), **Profa Dra Bruna Fernanda da Silva** (Examinadora Titular Interna - PPGAS/UNIPLAC), **Profa. Dra. Vanessa Valgas dos Santos** (Examinadora Suplente Interna - PPGAS/UNIPLAC), para arguir e avaliar a Dissertação intitulada **ESTILOS DE GESTÃO E O BEM-ESTAR DOS COLABORADORES EM EMPRESAS FAMILIARES** de autoria de **Kelli Aparecida Gotardo Armiliato**. Realizada a sessão, conforme os procedimentos regimentais, a Banca Examinadora considerou a dissertação **APROVADA**. A **Presidente da Banca abaixo assinada, atesta que a Profa. Dra. Alessandra Cassol e Profa Dra Bruna Fernanda da Silva participaram de forma remota desta defesa de dissertação, considerando a candidata APROVADA**.<sup>1</sup>A versão final, incorporando correções e/ou complementos sugeridos pela Banca Examinadora, considerados pertinentes, é requisito para obtenção do Diploma de Mestre, devendo ser protocolada na Secretaria do PPGAS no prazo máximo de sessenta (60) dias a contar desta data. Nada mais havendo a tratar foi lavrada a presente ata, lida, aprovada e assinada.

*Recomendações da Banca: A banca sugere que sejam atendidas as recomendações. Avaliar os apontamentos da banca.*

**Banca Examinadora:****Participação remota – Instrução normativa 001/PPGAS/2021 E Resolução UNIPLAC nº 460/2021****Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi**

(Orientadora e Presidente da Banca Examinadora – PPGAS/UNIPLAC)

**Profa. Dra. Lilia Aparecida Kanan**

(Coorientadora)

**Profa. Dra. Alessandra Cassol**

(Examinadora Titular Externa– UnC)

**Profa Dra Bruna Fernanda da Silva**

(Examinadora Titular Interna - PPGAS/UNIPLAC)

**Mestranda: Kelli Aparecida Gotardo Armiliato**

Documento assinado digitalmente

gov.br

Cristina Keiko Yamaguchi  
Data: 06/12/2021 09:34:49-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Documento assinado digitalmente

gov.br

KELLI APARECIDA GOTARDO ARMILIATO  
Data: 06/12/2021 13:37:32-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

<sup>1</sup> A participação remota dos membros na banca e da mestranda se justifica **Instrução normativa 001/PPGAS/2021 E Resolução UNIPLAC nº 460/2021**, considerando o disposto na Portaria CAPES nº 36, de 19 março de 2020, referente ao seu Art. 2º “Autorizar, em caráter excepcional, a realização de Defesas de Dissertação dos/as

mestrandos/as da turma ingressante em 2018, até a data estabelecida no Artigo 1º na modalidade remota, podendo esta ser realizada com a participação não presencial do/a mestrando/a, do/a Orientador/a, do/a Coorientador/a, se houver, do/a Avaliador Interno e do/a Avaliador/a Externo/a. I – A Defesa deverá ser realizada, preferencialmente, por meio de videoconferência, que será aberta à participação do público, por meio da divulgação de endereço eletrônico (link) e será gravada e arquivada no PPGAS, como prova de sua realização.”

## APÊNDICES

### Apêndice A – TCLE

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE (Resolução 466/2012 CNS/CONEP)

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado “Estilos de gestão e o bem-estar dos colaboradores em empresas familiares”. O objetivo deste trabalho é avaliar a correlação entre os estilos de gestão adotados em empresas familiares e o bem-estar no trabalho de seus colaboradores. Para realizar o estudo será necessário que se disponibilize a participar (respondendo ao questionário de forma online). Para a instituição e para sociedade, esta pesquisa servirá como parâmetro para avaliar como os estilos de gestão influencia no bem-estar no trabalho em empresas familiares no estado de Santa Catarina. **De acordo com a resolução 466/2012** “Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados”. A sua participação terá risco mínimo, podendo ocorrer, desconforto emocional, estresse ou algo relacionado a transtorno de ansiedade serão solucionados/minimizados sendo encaminhado para o local de atendimento público mais próximo de forma gratuita. Em virtude das informações coletadas serem utilizadas unicamente com fins científicos, sendo garantidos o total sigilo e confidencialidade, através da assinatura deste termo, o qual receberá uma cópia.

Os benefícios da pesquisa são contribuir com um estudo que visa associar os estilos de gestão adotados em empresas familiares e o bem-estar dos colaboradores, desta forma o resultado obtido poderá contribuir positivamente com o desenvolvimento das empresas familiares e conseqüentemente com seus trabalhadores.

Você terá o direito e a liberdade de negar-se a participar desta pesquisa total ou parcialmente ou dela retirar-se a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo com relação ao seu atendimento nesta instituição, de acordo com a Resolução CNS nº466/12 e complementares.

Para qualquer esclarecimento no decorrer da sua participação, estarei disponível através dos telefones: (49 999156383), ou pelo endereço Rua Grêmio Atlético Guarani, n 571, Bairro Santa Mônica, Lages. Se necessário também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade do Planalto Catarinense UNIPLAC, Av. Castelo Branco, 170, bloco 1, sala 1226, Lages SC, (49) 32511086, e-mail: cep@uniplaclages.edu.br. Desde já agradecemos!

Eu Kelli Aparecida Gotardo Armiliato, CPF:062.507.959-01 declaro que após ter sido esclarecido (a) pelo(a) pesquisador(a), lido o presente termo, e entendido tudo o que me foi explicado, concordo em participar da Pesquisa.

---

Kelli Aparecida Gotardo Armiliato

Lages, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Responsável pelo projeto: Kelli Aparecida Gotardo Armiliato

Endereço para contato: Rua Grêmio Atlético Guarani, 571. Bairro Santa Mônica, Lages.

Telefone para contato:49 999516383

E-mail: kgotardo@hotmail.com



## Apêndice B – Modelo de Questionário

### ESCALA DE AVALIAÇÃO DE ESTILO GERENCIAL E INVENTÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO

Você encontrará abaixo uma série de itens que descrevem **comportamentos apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com seus subordinados**. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira **como sua chefia imediata se comporta na empresa**. Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

Nunca age(iu) assim	Raramente age(iu) assim	Ocasionalmente age(iu) assim	Frequentemente age(iu) assim	Sempre age(iu) assim
1	2	3	4	5

ESCALA DE AVALIAÇÃO DE ESTILO GERENCIAL						
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	1	2	3	4	5
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.	1	2	3	4	5
3	Dá maior ou menor liberdade do trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	1	2	3	4	5
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.	1	2	3	4	5
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	1	2	3	4	5
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.	1	2	3	4	5
7	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	1	2	3	4	5
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	1	2	3	4	5
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	1	2	3	4	5
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	1	2	3	4	5
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	1	2	3	4	5
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	1	2	3	4	5
13	Demonstra confiança nos subordinados.	1	2	3	4	5
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	1	2	3	4	5
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	1	2	3	4	5
16	Mostra-se acessível aos subordinados.	1	2	3	4	5
17	Valoriza o respeito à autoridade.	1	2	3	4	5
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	1	2	3	4	5
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	1	2	3	4	5

As frases a seguir são sobre o seu trabalho atual e a empresa onde trabalha, **indique com sinceridade, o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.**

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>INVENTÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO – IBET 13</b>						
20	Estou contente com a empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
21	Estou entusiasmado com a empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
22	As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	1	2	3	4	5
23	Estou interessado na empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
24	Estou satisfeito com o meu salário comparado com meus esforços no trabalho.	1	2	3	4	5
25	Estou animado com a empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
26	As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.	1	2	3	4	5
27	Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.	1	2	3	4	5
28	As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.	1	2	3	4	5
29	Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.	1	2	3	4	5
30	Estou orgulhoso da empresa onde eu trabalho.	1	2	3	4	5
31	Eu como, vivo e respiro meu trabalho.	1	2	3	4	5
32	Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	1	2	3	4	5

Para finalizar, solicitamos que você preencha alguns dados complementares:

33. Idade \_\_\_ anos

34. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

35. Estado civil: ( ) Solteiro ( ) Casado/União Estável ( ) Divorciado/Separado

36. Há quanto tempo você trabalha na empresa? \_\_\_\_\_ano(s) e \_\_\_\_\_meses.

37. Quanto tempo você tem de carreira? \_\_\_\_\_ano(s) e \_\_\_\_\_meses.

38. Você ocupa cargo de chefia? ( ) Sim ( ) Não.

**Obrigada pela participação!**

## Apêndice C – Comprovante de Submissão do Artigo

### ← Fwd: [PRETEXTO] Agradecimento pela submissão

----- Forwarded message -----

De: **Profª. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino** <[rsousa@fumec.br](mailto:rsousa@fumec.br)>

Date: sex., 19 de nov. de 2021 às 23:59

Subject: [PRETEXTO] Agradecimento pela submissão

To: Dra Cristina Keiko Yamaguchi <[criskyamaguchi@gmail.com](mailto:criskyamaguchi@gmail.com)>

Dra Cristina Keiko Yamaguchi,

Agradecemos a submissão do trabalho "O INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE GESTÃO NO BEM-ESTAR EM EMPRESAS FAMILIARES" para a revista Revista PRETEXTO.

Acompanhe o progresso da sua submissão por meio da interface de administração do sistema, disponível em:

URL da submissão: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/authorDashboard/submission/8765>

Login: crisyamaguchi

Em caso de dúvidas, entre em contato via e-mail.

Agradecemos mais uma vez considerar nossa revista como meio de compartilhar seu trabalho.

Profª. Dra. Renata de Sousa da Silva Tolentino

Revista PRETEXTO

<http://www.fumec.br/revistas/index.php/pretexto>



**Apêndice D – Artigo****A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE GESTÃO E O BEM-ESTAR EM EMPRESAS FAMILIARES.**

Kelli Aparecida Gotardo Armiliato<sup>1</sup>, Cristina Keiko Yamaguchi<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC. Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Saúde – PPGAS, Lages, SC, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC. Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Saúde – PPGAS. Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos em associação UNIPLAC, UnC, UNESC e UNIVILLE.

\*Autor para correspondência: Av. Castelo Branco, 170 – Bairro Universitário, Lages, SC. (49) 99919-4904, E-mail: criskyamaguchi@gmail.com.

**RESUMO**

O estudo teve como objetivo verificar a influência dos estilos de gestão e o bem-estar no trabalho de colaboradores em empresas familiares. A pesquisa é interdisciplinar, aplicada, quantitativa, descritiva e com design de levantamento (*survey*) e coleta de dados online. Participaram do estudo 219 estudantes dos cursos de Administração que cursavam a sétima e oitava fases do curso de Administração das universidades do estado de Santa Catarina (SC) trabalhadores ou ex-trabalhadores de empresas familiares. Os dados foram coletados por meio de 02 instrumentos: (i) Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) que permite identificar o estilo gerencial de acordo com três construtos: estilo voltado ao relacionamento, estilo voltado à tarefa e estilo situacional; (ii) Inventário de Bem-Estar no Trabalho (IBET). Adicionalmente foi incorporado o questionário sociodemográfico e profissional. Dos resultados catalogados, pode-se concluir, que o estilo de gestão adotado pelos líderes e gestores tem relação com a promoção do bem-estar dos trabalhadores da organização. Os estilos de gestão orientados ao relacionamento e situacional são promotores de uma bem-estar positivo no trabalho. Quanto mais definido for esse estilo de gestão, mas alto é o bem-estar nas dimensões (satisfação/comprometimento e envolvimento). Já o estilo de gestão orientado à tarefa tem correlação com baixo e médio bem-estar no trabalho.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares; Liderança; Bem-Estar no Trabalho; Estilos de Gestão.

## ABSTRACT

The study aimed to verify the influence of management styles and well-being in the work of employees in family businesses. The research is interdisciplinary, applied, quantitative, descriptive and with survey design and online data collection. The study included 219 students from the Administration courses who attended the seventh and eighth phases of the Administration course at universities in the state of Santa Catarina (SC) workers or former workers of family businesses. Data were collected through 02 instruments: (i) Management Style Assessment Scale (EAEG), which allows for the identification of management style according to three constructs: relationship-oriented style, task-oriented style and situational style; (ii) Welfare at Work Inventory (IBET). Additionally, the sociodemographic and professional questionnaire was incorporated. From the cataloged results, it can be concluded that the management style adopted by leaders and managers is related to the promotion of the organization's workers' well-being. Relationship-oriented and situational management styles promote positive well-being at work. The more defined this management style is, the higher the well-being in the dimensions (satisfaction/commitment and involvement). The task-oriented management style is correlated with low and medium well-being at work.

**Keywords:** Family Business; Leadership; Well-being at Work; Management Styles.

## INTRODUÇÃO

As empresas familiares, possuem uma significativa representação na economia nacional e mundial, sendo organizações importantes para a sociedade, tanto no que se refere à produção de bens e serviços, quanto aos postos de trabalhos (LARUCCIA; MATIAS; PASSOS, 2015). Por outro lado, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), os transtornos mentais acometem 30% dos trabalhadores e são a terceira causa de benefício previdenciário auxílio-doença no Brasil. Buscar identificar uma possível influência entre os estilos de gestão em empresas familiares e o bem-estar dos trabalhadores é o objetivo deste estudo.

A compreensão de uma empresa familiar, por sua natureza vai além dos conceitos de família, sociedade e empresa, pois elas trazem consigo características próprias em suas relações de poder, em sua cultura, em seus relacionamentos interpessoais e no processo de tomada de decisões, as quais, invariavelmente ligam-se ao estilo de gestão predominantemente adotado pelo líder e principal chefe (ZONATTO et al., 2018).

O líder de uma empresa familiar, como nas demais, tem o importante papel de desenvolver, priorizar e manter um ambiente de trabalho agradável e harmônico, que preze pela qualidade de vida, a motivação e a satisfação dos funcionários, enfim, que promova o bem-estar

no trabalho e com isso, alcançar aumento nos níveis de produtividade (ZONATTO et al., 2018). Afinal, funcionários motivados tendem a produzir mais, o que contribui para a competitividade da empresa (DESSEN; PAZ, 2010).

Como o trabalho é parte significativa da vida dos indivíduos e o ambiente de trabalho é o local onde eles passam grande parte do tempo, espera-se que nesse ambiente o sentimento de bem-estar das pessoas no trabalho esteja sempre presente. O alcance de tal sentimento é responsabilidade atribuída ao gestor, e poderá variar em função do estilo de gestão por ele adotado (DESSEN; PAZ, 2010).

Assim, o bem-estar no trabalho poderá ser resultado de práticas administrativas adotadas pelo gestor, buscando para seus funcionários a valorização do trabalho, o reconhecimento pessoal, a autonomia, a expectativa de crescimento, o suporte ambiental, os recursos financeiros e o orgulho por fazer parte da organização (DESSEN; PAZ, 2010). Os autores citados ainda mencionam que com resultados positivos a organização obterá sucesso, caso contrário, poderá amargar dificuldades.

O bem-estar no trabalho, poderá levar os funcionários ao comprometimento organizacional, e dependendo do estilo de gestão adotado pelo líder, poderá representar um diferencial competitivo para a empresa (ZONATTO et al., 2018).

Praticar o melhor entre os estilos de gestão e suas derivações não é tarefa fácil, pois a resposta será dada pelas circunstâncias do dia a dia empresarial, tendo-se por certo, que para cada situação “Ao líder cabe definir estratégias e mostrar habilidades em termos de previsão, imaginação e flexibilidade, para, de forma estratégica, fazer com que outras pessoas realizem mudanças que criem um futuro positivo para a empresa” (GUMZ, 2020, p. 46).

No meio empresarial, notadamente em empresas familiares o gestor deve compreender que “Os líderes “capturam” a iniciativa. Começar uma organização, dar uma guinada em uma operação perdedora, aprimorar imensamente a condição social, melhorar a qualidade de vida das pessoas, tudo isso exige um espírito proativo” (CHOWDHURY, 2003, p. 22).

Diante do contexto, considerando a representatividade das empresas familiares no desenvolvimento econômico e social, e a importância de intensificar as discussões e investigações de temas relativos ao estilo de gestão e ao bem-estar no trabalho em empresas familiares, o presente estudo buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa: qual a relação existente entre os estilos de gestão adotados em empresas familiares e o bem-estar no trabalho?

## **METODOLOGIA**

A pesquisa é interdisciplinar, aplicada, quantitativa, descritiva e com design de levantamento (*survey*) e coleta de dados online. Participaram do estudo 219 estudantes dos cursos de Administração que cursavam a sétima e oitava fases do curso de Administração das universidades do estado de Santa Catarina (SC) trabalhadores ou ex-trabalhadores de empresas familiares.

Foi selecionado o Estado de Santa Catarina para realização da pesquisa em razão da representatividade das empresas familiares na região sul do país. Segundo dados divulgados pelo Sebrae, na região sul, Santa Catarina e Paraná estão em 2º e 4º lugar no ranking nacional de empresas familiares, enquanto o Rio Grande do Sul se encontra na 16ª posição.

A pesquisa teve como público-alvo estudantes que aceitaram participar da pesquisa, e que estavam cursando o último ano da graduação do curso de Administração, que trabalham ou já tenham trabalhado em empresas familiares, sendo membro familiar ou não. Delimitou-se a coleta de dados junto aos estudantes do último ano, pela preparação profissional construída na graduação.

A escolha em aplicar o instrumento em estudantes de cursos de Administração se deu pela aproximação que esses estudantes possuem com as temáticas bem-estar no trabalho e estilos de gestão.

Os participantes foram acessados primeiramente pelos coordenadores dos cursos, que informaram o melhor método para contato com os alunos matriculados no último ano do curso de Administração. Foi solicitado participação virtual nas aulas para melhor explicação e apelo à participação.

Os dados foram coletados por meio de 02 instrumentos: (i) Escala de Avaliação Do Estilo Gerencial (EAEG) com 19 questões que permitem identificar o estilo gerencial de acordo com três construtos: estilo voltado ao relacionamento, estilo voltado à tarefa e estilo situacional; (ii) Inventário de Bem-Estar no Trabalho (IBET) com 13 questões, e que tem como objetivo aferir as três dimensões do bem-estar no trabalho: satisfação no trabalho; envolvimento com o trabalho; e comprometimento organizacional. Ressalta-se que ambos os instrumentos já foram validados no Brasil. O inventário IBET 13 foi construído e validado pelos autores Siqueira e Padovam (2008) e a escala de avaliação do estilo gerencial – EAEG foi desenvolvida e validada por Melo, em 2004.

Foi incorporado aos instrumentos, o questionário sociodemográfico e profissional, composto por questões a respeito do sexo do participante, sua faixa etária, estado civil, tempo de carreira e cargo, ramo de atividade da empresa familiar, região do participante, se ocupa cargo de chefia e se a empresa é uma franquia ou não.

Os dados foram registrados pelos participantes do estudo de modo individual, por meio de ferramenta eletrônica de respostas on-line (*Google Forms*). A coleta foi realizada durante os meses de setembro a dezembro de 2020.

Os dados coletados foram analisados com auxílio do software *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 21.0. As variáveis quantitativas foram expressas por meio de mediana e amplitude interquartil (com correção de *Tukey*) quando não apresentaram distribuição normal e por média e desvio padrão quando seguiram esse tipo de distribuição.

Os testes estatísticos foram realizados com um nível de significância  $\alpha = 0,05$  e, portanto, confiança de 95%. A distribuição dos dados quanto à normalidade foi avaliada por meio da aplicação do teste de *Shapiro-Wilk* ( $n < 50$ ) e *Kolmogorov-Smirnov* ( $n \geq 50$ ). A investigação da variabilidade das variáveis quantitativas entre as categorias das variáveis qualitativas foi investigada por meio da aplicação do teste de *Levene*.

A comparação da média do questionário Estilo Gerencial entre as categorias da variável qualitativa politômica IBET foi realizada por meio da aplicação do teste H de Kruskal-Wallis seguido do *post hoc* teste de *Dunn*, quando observada significância estatística. A correlação entre as variáveis quantitativas foi realizada por meio do cálculo do coeficiente de correlação de *Spearman*.

Foi utilizado o coeficiente Alfa de *Cronbach* para avaliar a confiabilidade interna dos instrumentos. “O Alfa de *Cronbach* determina a confiabilidade do questionário, pois avalia como cada item reflete na mesma” (GASPAR, 2017).

## RESULTADOS

Entre os participantes da pesquisa 38% trabalham ou já trabalharam em empresas familiares do ramo de serviço, seguido de 33,3% no comércio e 28,3% na indústria.

A região Serrana do estado de Santa Catarina, apresentou maior adesão na pesquisa, com uma representação de 36,1%, verificou-se que apenas 12,8% das empresas familiares em que os participantes da pesquisa atuam/atuaram são franquias. E que 67,6% dos participantes não ocupam cargo de chefia nas empresas familiares.

Uma forte característica da empresa familiar é a centralização da tomada de decisão no próprio proprietário, muitos conhecem e desenvolvem as competências para atuar na área operacional e técnica, mas nem todos possuem o conhecimento necessário para a gestão administrativa da empresa, assim, normalmente o próprio empreendedor é a pessoa que contrata, vende, paga as contas entre outras tarefas (FREITAS; KRAI, 2010).

A baixa representatividade em cargos de chefia é discutido por alguns autores que tratam a profissionalização das empresas familiares como algo relacionado a própria característica desse perfil de empresa, onde os próprios membros familiares ocupam cargos estratégicos para a tomada de decisão. A profissionalização significa a separação da família da gestão dos negócios e que isso leva ao amadurecimento e contribui para a longevidade dessas organizações (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

Os autores ainda salientam que inserir a figura do gestor profissional não membro da família é uma forma de se obter uma eficiente condução dos negócios.

O tempo de carreira predominante está entre um e cinco anos, o que corresponde a 52,5%. A faixa etária com o maior número de respostas está entre dezoito e vinte e cinco anos, o que corresponde a 76,3% dos participantes. Entre os participantes da pesquisa 58,4% são do sexo feminino e 41,6% do sexo masculino.

### **Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG**

Os resultados obtidos com a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) se constatou que, com 84,09% das respostas concentradas nos graus 4 e 5 que representa score alto, o estilo de gestão orientado à “Tarefa” foi significativamente superior aos demais estilos.

A prevalência do estilo de gestão com orientação à “Tarefa” nas empresas familiares foi predominante. Dizem Grzybovski e Tedesco (1998), que o sistema das empresas familiares se baseia na lealdade e na submissão, e que esse estilo é resultado de um “escudo protetor” que visa defender os objetivos pessoais e da família.

No estilo de gestão orientado à Tarefa, o líder atua com predominância de realização das metas, enfatizando o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os processos e métodos e a realização das tarefas (MELO, 2004).

O estilo gerencial orientado para a tarefa pode representar vantagens e desvantagens para a organização, apontando que, de um lado poderá ter como consequências a ausência da

criatividade, espontaneidade e iniciativa dos trabalhadores, e de outro, com a priorização para as ações e cumprimento de metas, o estilo colabora com o desenvolvimento da empresa, uma vez que enaltece a produtividade, os resultados financeiros e econômicos da organização. (CHUKWUSA E VARGAS, 2013).

O segundo estilo predominante foi o situacional, com 71,12% das respostas distribuídas entre os escores 4 e 5 (escore alto). E por último com 69,46% das respostas concentradas nos graus 4 e 5 (escore alto), o estilo de gestão orientada ao relacionamento.

Com a adoção do estilo de gestão situacional o líder apresenta-se com comportamento flexível adaptando-se de acordo com as circunstâncias às necessidades e motivos dos seus subordinados. Para Melo (2004, p. 51) “o fator situacional demonstra a habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente”.

A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre: o estilo de gestão voltado à tarefa; estilo de gestão voltado ao relacionamento e a disposição dos subordinados para realizarem suas tarefas (MELO, 2004).

O estilo de gestão voltado ao “Relacionamento” com 3,74 pontos representou a menor média diante dos demais estilos. Contudo, demonstra ser um resultado relevante e que exprime sentimentos dos pesquisados, por isso, não o menos importante, uma vez que ficou acima da média de representação sugerida por Melo (2004) da escala (acima de 3). O desvio-padrão foi de 1,22 evidenciando uma acentuada diversidade entre as respostas registradas pelos participantes da pesquisa.

O fator Relacionamento apresentado por Melo (2004) define que o líder preconiza por uma relação interpessoal, com apoio, confiança, com calor humano nas relações. Tal fator, por suas características transita pela abordagem do líder participativo e consultivo.

Não existe um estilo mais eficaz do que o outro, mas se o liderado se demonstrar satisfeito e apresentar desempenho satisfatório, o estilo aderido é eficaz para a organização. Um dos grandes desafios da liderança é identificar quando e de que maneira utilizar estes estilos na prática, buscando a excelência dos processos organizacionais (MUNIZ e ROCHA, 2019).

### **Inventário de Bem-Estar no Trabalho – IBET 13**

Conforme descrito no percurso metodológico deste estudo, para mensurar o bem-estar dos trabalhadores das empresas familiares foi utilizado o Inventário de Bem-Estar no Trabalho

- IBET 13, a escala permite identificar o bem-estar no trabalho de acordo com construtos: comprometimento organizacional afetivo, satisfação com o trabalho e envolvimento com o trabalho.

Os resultados evidenciaram que para a maioria dos trabalhadores pesquisados de empresas familiares no estado de Santa Catarina o salário gera satisfação positiva, verificando-se que 42% estão satisfeitos com o salário que recebem. O contentamento pelas tarefas que realizam aponta que 52% estão satisfeitos com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem e com a variedade delas. O relacionamento com a chefia e com os colegas, aparece como um fator favorável nas empresas familiares, pois mostra que 54% estão satisfeitos com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho e chefia. O fator promoção que é representado pelo número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção, é evidenciado como satisfatório por 50% dos trabalhadores participantes da pesquisa.

Identifica-se alta concordância dos trabalhadores de empresas familiares no estado de Santa Catarina no que tange ao comprometimento organizacional. As respostas demonstram pelo grau de concentração nos escores 4 e 5 (alto grau de concordância). Assim, nas afirmações sobre contentamento, entusiasmo e interesse na empresa, obteve-se 60% de comportamento afetivo positivo (concordo e concordo totalmente) e 56% de comportamento afetivo positivo nas afirmações sobre orgulho e animação com a empresa que trabalha.

Tais resultados significam que a maioria dos trabalhadores percebem o comprometimento organizacional afetivo como fator positivo nas empresas familiares.

Freire (1999) identificou algumas correlações significativas entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Diz ainda que pesquisas têm sido divulgadas apontando que colaboradores satisfeitos estão propensos a manter-se mais envolvidos com o trabalho e a comprometer-se com a organização empregadora.

Ao se analisar o envolvimento com o trabalho, verifica-se que tal dimensão relaciona-se ao quanto o indivíduo reconhece que enquanto trabalha obtém satisfação para a sua vida pessoal, visualizando seu trabalho como uma atividade que completa sua vida (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

Para a dimensão envolvimento no trabalho os resultados revelaram que para a maioria dos participantes trabalhadores de empresas familiares no estado de Santa Catarina o nível de envolvimento com o trabalho é baixo.

O envolvimento com o trabalho além de ser uma experiência positiva e relevante é uma condição mental. Não se trata de uma característica, mas um estado interior no qual movimentos subjetivos e biológicos são integrados, produzindo ações auto produtivas. O envolvimento é uma condição indicadora de um ponto de equilíbrio entre as demandas desgastantes do trabalho e a realização de resultados para si mesmo e para outrem, a quem o trabalho serve (YEH, 2013).

## **DISCUSSÃO**

Dos resultados catalogados, pode-se concluir, dentre outras descobertas, que o estilo de gestão adotado pelos líderes e gestores tem relação com a promoção do bem-estar dos trabalhadores da organização.

O alcance do sentimento de bem-estar no trabalho é responsabilidade atribuída ao gestor, e poderá variar em função do estilo de gestão por ele adotado (DESSEN E PAZ,2010).

A partir da correlação entre os instrumentos aplicados é possível concluir que os estilos de gestão orientados ao relacionamento e situacional são promotores de uma bem-estar positivo no trabalho. Quanto mais definido for esse estilo de gestão, mas alto é o bem-estar nas dimensões (satisfação/comprometimento e envolvimento). Já o estilo de gestão orientado à tarefa tem correlação com baixo e médio bem-estar no trabalho.

O bem-estar no trabalho tende a aumentar quando o gestor preconiza por uma relação interpessoal, com apoio, confiança, com calor humano nas relações – Relacionamento – e quando demonstra a habilidade em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente – Situacional.

Do ponto de vista organizacional, as pequenas empresas caracterizam-se por estrutura organizacional centralizadora, simples, com poucas unidades ou funções administrativas e sem níveis hierárquicos intermediários. Estes aspectos favorecem a formação de uma forte cultura organizacional de comunicação com e entre os empregados, situação que facilita os laços afetivos entre líderes e liderados (HONORIO; MARQUES; MELO, 2001).

O estilo de gestão voltado à tarefa, está caracterizado pelo estabelecimento de processos, padrões, métodos, é rígido com prazos e metas, e valoriza o respeito à autoridade (MELO, 2004). Esse estilo para ser justificável em empresas familiares, pois o proprietário é que realmente mantém o controle do negócio, apresentando baixa delegação de tarefas.

O estilo de gestão voltado ao relacionamento é caracterizado pela confiança mútua, pelos laços afetivos, e o estilo situacional é considerado uma mescla dos dois estilos citados

anteriormente, onde o gestor usa de padrões e normas, mas leva em consideração os laços afetivos, na busca de melhores resultados (MELO, 2004).

Nenhum estilo é estático e único, podendo o gestor apresentar estilos diferentes em resposta a diferentes situações (VARGAS, 2013). Isto significa que há possibilidade de compartilhamento de estilos nas empresas familiares, podendo o gestor praticar também os estilos “Relacionamento” e “Situacional”, dependendo do momento.

## **CONCLUSÃO**

Considerada a relevância das empresas familiares no contexto econômico e social de uma nação e a preocupação com o bem-estar no trabalho, uma vez que as pessoas passam boa parte de nossas vidas em atividades laborais, o presente estudo buscou analisar a correlação entre os estilos de gestão em empresas familiares e o bem-estar no trabalho de seus colaboradores.

Quanto aos modelos de gestão adotados em empresas familiares constatou-se que o estilo de gestão orientada à “Tarefa” foi significativamente superior aos demais estilos, com 84,09% das respostas distribuídas no escore alto. O segundo estilo predominante foi o situacional, com 71,12% das respostas distribuídas no escore alto. E por último com 69,46% das respostas concentradas no escore alto, o estilo de gestão orientada ao relacionamento.

Para examinar a satisfação, o envolvimento e o comprometimento organizacional afetivo dos participantes em relação ao trabalho que realizam, foi aplicado IBET 13, que permitiu constatar que para a maioria dos trabalhadores de empresas familiares no estado de Santa Catarina, segundo a percepção dos pesquisados, é alto o grau de concordância de que há compromisso e satisfação com o trabalho, 54,26% das respostas se concentram em escores alto.

Contudo, a dimensão envolvimento com o trabalho apresentou 69,51% das respostas entre os escores baixo e médio, tais percentuais revelam que para a maioria dos trabalhadores de empresas familiares no estado de Santa Catarina o nível de envolvimento com o trabalho é baixo.

A partir dos resultados da pesquisa, com base nos métodos de correlação, ficou perceptível que o Bem-Estar no trabalho tende a aumentar quando o estilo de gestão possui orientação ao relacionamento e situacional. O estilo de gestão voltado a tarefa não ficou tão evidente nos escores alto para o Bem-Estar, permanecendo nos escores baixos e médios.

Os resultados deste trabalho poderão ser úteis primeiramente aos gestores de empresas familiares, especialmente, por permitirem a eles confrontá-los com a realidade praticada em seus ambientes organizacionais.

Mais contributivo será, se por conta do confronto os gestores concluírem que há necessidade de mudar o estilo de gerenciamento das pessoas e do negócio, para, com o novo estilo: trazer melhorias nos relacionamentos internos e externos, na satisfação no ambiente de trabalho, no envolvimento e comprometimento, para que, ganhos na qualidade de vida de cada componente sejam obtidos; e que, para a empresa as energias criadoras, proativas e propositivas das pessoas satisfeitas e comprometidas, conduzam a empresa a maior competitividade levando-a a obter melhores resultados econômicos e financeiros.

A maior contribuição do estudo para as empresas familiares no seu contexto organizacional, e impactando diretamente na sociedade quando se aborda bem-estar no trabalho, envolvendo assim gestores e trabalhadores de empresas familiares.

Por fim, ressalta-se que as análises deste estudo não foram esgotadas, visto que os assuntos aqui discorridos “Estilos de Gestão” e “Bem-Estar no Trabalho” são dinâmicos e não foram esgotados no meio científico, e especificamente a associação entre os dois temas possuem poucos estudos, evidenciando um campo favorável à investigação.

Sugere-se ainda para novos estudos que a investigação também seja realizada com a autoavaliação dos gestores, bem como, que se identifique os funcionários que possuem elo familiar com o proprietário do negócio e os que não possuem, confrontando assim os resultados.

## REFERÊNCIAS

CHOWDHURY, S. **Administração no século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**; tradução Maria Lúcia G. L. Rosa - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. DAS G. T. Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 3, p. 549–556, 2010.

FREIRE, J. R. S. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 1, n. 1, 1999.

FREITAS, E. C.; KRAI, L. S. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, p. 387–402, 2010b.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa Familiar x Competitividade: Tendências e racionalidades em conflito. **Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, p. 37–68, 1998.

GUMZ, A. M. **Gestão Empresarial**. (recurso eletrônico). Eberspacher. Curitiba: Contentus, 2020. ISBN 978-65-5745-212-7

HONORIO, L. C.; MARQUES, A. L.; MELO, M. S. Qualidade de vida no trabalho em uma micro empresa do comércio varejista. **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 25, 2001.

LARUCCIA, M.; MATIAS, A. M. J.; PASSOS, B. DA S. Motivação como ferramenta para aumento da produtividade em empresas familiares. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 1, n. 2, p. 238–262, 2015.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MUNIZ, E. D. A.; DA ROCHA, R. F. Impacto da liderança em organizações. **Revista Eletrônica eF@ tec**, v. 9, n. 1, 2019.

OLIVEIRA, J. L. DE; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governance, Succession, and Formalization of Management in Family Businesses: (re)organizing the role played by multi-generation families. **Review of Business Management**, p. 176–192, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201–209, 2008.

TRAN, Q. H. N. Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. **International Journal of Organizational Analysis**, v.9, n. 1, p. 136-154. 2020.

VARGAS, K. F. S. **Estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: um estudo de caso em uma empresa do setor de implementos rodoviários**. 2013. 187 f.

YEH, C. M. Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. **Annals of Tourism Research**, v. 42, p. 214-239, 2013.

ZANELLI, J. C.; KANAN, L. **Fatores de Risco, Proteção Psicossocial e Trabalho: organizações que emancipam ou que matam**. 2 ed. Lages: Editora Uniplac, 2019.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. Qualidade de vida no trabalho e organizações saudáveis como expressões da cultura organizacional. **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

ZONATTO, P. A. F. et al. Análise das práticas de qualidade de vida e bem-estar em uma empresa familiar. **Estudos do CEPE**, n. 48, p. 55–68, 2018.